

# ESTUDIOS

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

<b>Vol. 27 No. 119</b>	<b>Abril - Junio de 2011</b>	<b>ISSN 0123 - 5923</b>	<b>Cali, Colombia</b>
------------------------	------------------------------	-------------------------	-----------------------

<b>Presentación</b>	9
<b>La innovación como competencia central en la internacionalización de las firmas latinoamericanas: el proceso de Bico Internacional, empresa del Grupo Carvajal S.A.</b> Héctor Ochoa Díaz, Ana María Ríos Millán y Natalia Solano Castillo	13
<b>Posibilidades, logros y desafíos en la implementación de modelos de calidad en los gobiernos latinoamericanos</b> Jaime Torres Fragoso	33
<b>Análisis empírico de la relación entre la actividad económica y la violencia homicida en Colombia</b> Juan Esteban Carranza Romero, Ximena Dueñas Herrera y Carlos Giovanni González Espitia	59
<b>El cambio en la organización: un estudio teórico desde la perspectiva de control externo</b> Gerardo J. Zapata Rotundo y Alberto Mirabal Martínez	79
<b>Concentración de la producción de las industrias culturales en Cali</b> Julio César Alonso Cifuentes y Ana María Ríos Millán	99
<b>¿Cómo son los consumidores del mercado de las mayorías en Venezuela? una aproximación a la construcción del perfil psicográfico</b> Raquel Puente Castro y Sabina López Di Blasi	123
<b>Asociación significativa entre los modos de conversión de conocimiento y los modelos de decisión en las mipymes de Cali-Colombia</b> Patricia González González	151
<b>Intención de los estudiantes de la Universidad Icesi hacia la creación de empresa</b> Rodrigo Varela Villegas, Ana Carolina Martínez Romero y Alba Tatiana Peña Guevara	169
<b>Estrategia de mercado seguida por los grupos económicos en Chile: efecto en el rendimiento y la rentabilidad</b> Alex Medina Giacomozzi y Miguel Hernández Morales	187
<b>El talento humano y la innovación empresarial en el contexto de las redes empresariales: el clúster de prendas de vestir en Caldas-Colombia</b> Fredy Becerra Rodríguez y Claudia Milena Álvarez Giraldo	209
<b>Caso de estudio</b> <b>Llegó la escasez y mandó a parar</b> Andrés López, Neira Davidia Restrepo, Wilson Yhovanni de la Cruz y Sigifredo Orrego Ortiz	235

<b>Vol. 27 No. 119</b>	<b>April - June 2011</b>	<b>ISSN 0123 - 5923</b>	<b>Cali, Colombia</b>
<b>Presentation</b>			9
<b>Innovation as a core competence in the internationalization of Latin American companies: the process of Bico Internacional, a company of the Carvajal S.A. Group.</b>			13
Héctor Ochoa Díaz, Ana María Ríos Millán & Natalia Solano Castillo			
<b>Possibilities, achievements, and challenges in the implementation of quality management models in Latin American governments</b>			33
Jaime Torres Fragoso			
<b>An empirical analysis of the relationship between murders and economic activity in Colombia</b>			59
Juan Esteban Carranza Romero, Ximena Dueñas Herrera & Carlos Giovanni González Espitia			
<b>Change in an organization: a theoretical study from the perspective of external control</b>			79
Gerardo J. Zapata Rotundo & Alberto Mirabal Martínez			
<b>Concentration of production of cultural industries in Cali</b>			99
Julio César Alonso Cifuentes & Ana María Ríos Millán			
<b>What are the consumers of the majority market in Venezuela like?</b>			123
<b>An approach to building a psychographic profile</b>			123
Raquel Puente Castro & Sabina López Di Blasi			
<b>Significant associations between tacit–explicit knowledge conversion and decision-making models in MSMEs in Cali-Colombia</b>			151
Patricia González González			
<b>Entrepreneurial intentions of students at Icesi University</b>			169
Rodrigo Varela Villegas, Ana Carolina Martínez Romero & Alba Tatiana Peña Guevara			
<b>Market strategy of economic groups in Chile: effects on performance and profitability</b>			187
Alex Medina Giacomozzi & Miguel Hernández Morales			
<b>Human talent and entrepreneurial innovation in the context of business networks: the cluster of the clothing manufacturing companies in Caldas-Colombia</b>			209
Fredy Becerra Rodríguez & Claudia Milena Álvarez Giraldo			
<b>Case study</b>			235
<b>Scarcity arrive and had us stop</b>			235
Andrés López, Neira Davidia Restrepo, Wilson Yhovanni de la Cruz & Sigifredo Orrego Ortiz			

<b>Vol. 27 No. 119</b>	<b>Abril - Junho 2011</b>	<b>ISSN 0123 - 5923</b>	<b>Cali, Colombia</b>
<b>Apresentação</b>			9
<b>A inovação como capacidade central na internacionalização das empresas na América latina: o processo de Bico Internacional, empresa do Grupo Carvajal S.A.</b>			13
Héctor Ochoa Díaz, Ana María Ríos Millán e Natalia Solano Castillo			
<b>Potencialidades, realizações e desafios na implementação de modelos de qualidade nos governos da América latina</b>			33
Jaime Torres Fragoso			
<b>Análise empírica da relação entre a atividade econômica e a violência homicida na Colômbia</b>			59
Juan Esteban Carranza Romero, Ximena Dueñas Herrera e Carlos Giovanni González Espitia			
<b>A mudança na organização: um estudo teórico desde a perspectiva do controle externo</b>			79
Gerardo J. Zapata Rotundo e Alberto Mirabal Martínez			
<b>Concentração da produção das indústrias culturais em Cali</b>			99
Julio César Alonso Cifuentes e Ana María Ríos Millán			
<b>Como são os consumidores do mercado das maiorias na Venezuela? uma aproximação à construção do perfil psicográfico</b>			123
Raquel Puente Castro e Sabina López Di Blasi			
<b>Associação significativa entre os modos de conversão do conhecimento e os modelos de decisão nas MIPME de Cali-Colômbia</b>			151
Patricia González González			
<b>Intenção dos estudantes da Universidade Icesi relativamente a criação de empresas</b>			169
Rodrigo Varela Villegas, Ana Carolina Martínez Romero e Alba Tatiana Peña Guevara			
<b>Estratégia de mercado seguida pelos grupos econômicos no Chile: efeito sobre o rendimento e rentabilidade</b>			187
Alex Medina Giacomozzi e Miguel Hernández Morales			
<b>O talento humano e a inovação empresarial no contexto das redes empresariais: o cluster insdustrial do vestuário em Caldas-Colômbia</b>			209
Fredy Becerra Rodríguez e Claudia Milena Álvarez Giraldo			
<b>Caso de estudo</b>			235
<b>Chegou a escassez e nos mandou parar</b>			235
Andrés López, Neira Davidia Restrepo, Wilson Yhovanni de la Cruz e Sigifredo Orrego Ortiz			





**ESTUDIOS GERENCIALES**  
**REVISTA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**COMITÉ EDITORIAL**

**Julio César Alonso C., Ph.D.**  
Director del Cienfi Universidad Icesi  
Colombia

**Bruce Michael Bagley, Ph.D.**  
Profesor Universidad de Miami  
Estados Unidos

**Boris Salazar**  
Profesor Universidad del Valle  
Colombia

**Luis Eduardo Arango, Ph.D.**  
Investigador Banco de la República  
Colombia

**Jhon James Mora, Ph.D.**  
Jefe del Departamento de Economía  
Universidad Icesi  
Colombia

**Sigmar Malvezzi, Ph.D.**  
Profesor Fundación Getulio Vargas  
Brasil

**COMITÉ CIENTÍFICO**

**José Pla Barber, Ph.D.**  
Profesor Universidad de Valencia  
España

**José Roberto Concha, Ph.D.**  
Director MBA Universidad Icesi  
Colombia

**Robert Grosse, Ph.D.**  
Director Standard Bank  
Sudáfrica

**Arlene Tickner, Ph.D.**  
Profesora Universidad de los Andes  
Colombia

**COORDINACIÓN EDITORIAL**

**Héctor Ochoa Díaz, Ph.D.**  
Editor  
Decano Facultad de Ciencias  
Administrativas y Económicas  
Universidad Icesi  
hochoa@icesi.edu.co

**Stephanie Vergara Rojas**  
Directora Editorial  
svergara@icesi.edu.co

**Sandra Villarraga Hoyos**  
Asistente Editorial  
slvillarraga@icesi.edu.co

**INFORMACIÓN EDITORIAL**

**Año**  
27 de publicación

**ISSN**  
0123-5923

**Nombre ISO**  
estud.gerenc.

- **Estudios Gerenciales** es continuidad de **Publicaciones ICESI**.
- **Estudios Gerenciales** se encuentra en **categoría A2** del Índice Nacional de Publicaciones Seriadas, Científicas y Tecnológicas de Publindex, Colciencias.

## Misión

La misión de **Estudios Gerenciales** es divulgar entre la comunidad académica y profesional internacional, los artículos inéditos, relevantes y de alta calidad, relacionados con investigaciones en las áreas de administración y economía, de autores colombianos e internacionales, arbitrados anónimamente por pares académicos de reconocida trayectoria; y ser incluida en las bases de indexación de publicaciones científicas y profesionales de mayor reconocimiento en el mundo.

## Periodicidad Trimestral

## Tiraje 1.200 ejemplares

## Política Editorial

**Estudios Gerenciales** es una revista enfocada en las áreas temáticas de la Economía y la Administración en todas las ramas, cuyo objetivo es la difusión del conocimiento entre la comunidad académica y profesional en Iberoamérica, a través de la publicación de artículos inéditos, relevantes, de alta calidad y arbitrados anónimamente (*double-blind review*). Se privilegia la publicación de la producción intelectual con origen en investigaciones científicas o tecnológicas y que susciten artículos de investigación, reflexión, revisiones bibliográficas, casos de estudio y otros que sigan una rigurosa metodología investigativa con aportes significativos a una determinada área de conocimiento.

## Público objetivo

**Estudios Gerenciales** se dirige a todas las personas (académicos, profesionales y estudiantes) e instituciones interesadas en conocer las más recientes investigaciones y análisis en administración y economía, pertenecientes a la región iberoamericana. Se entenderá Iberoamérica como aquella región conformada por los latinoamericanos de habla castellana y portuguesa, lo que incluye a latinos residentes en Norte América y al público de España y Portugal.

Nuestro interés es la divulgación y generación de conocimiento, para lo cual la revista mantiene relaciones de canje y suscripción con:

- Escuelas de administración y economía
- Bibliotecas
- Académicos
- Gremios
- Instituciones académicas públicas y privadas
- Organizaciones y entidades públicas y privadas

Todas las anteriores en los órdenes nacional e internacional.

## Copyright/Derechos de autor

Los autores de artículos serán responsables de los mismos, y por tal no comprometen los principios o políticas de la Universidad Icesi ni las del Comité Editorial de la revista **Estudios Gerenciales**. Los autores autorizan y aceptan la cesión de todos los derechos a la revista **Estudios Gerenciales**, tanto en su publicación impresa como electrónica.

Luego de publicado el artículo, puede ser reproducido sin autorización, mencionando autor(es), título, año, volumen, número y rango de páginas de la publicación, y como fuente: Estudios Gerenciales (abstenerse de usar Revista Estudios Gerenciales).

El nombre corto (nombre ISO) de **Estudios Gerenciales** es: **estud.gerenc**.

## Consulta de ejemplares

Usted puede acceder a los artículos y las versiones completas de todos los ejemplares de nuestra revista en formato pdf, entrando en la página web:

[http://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/consulta\\_de\\_ejemplares.php](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/consulta_de_ejemplares.php)

## ESTUDIOS GERENCIALES ESTÁ INDEXADA EN

Colciencias, en el Índice Nacional de Publicaciones Seriadas y Científicas y Tecnologías de Publindex – Categoría A2.

SciELO – Colombia

Los índices electrónicos de la AEA (American Economic Association), incluyéndola en JEL (Journal of Economic Literature, versión impresa), e-JEL (versión electrónica de JEL), JEL en CD y EconLit (la bibliografía electrónica de la AEA).

La Red ALyC (Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal)

CLASE (Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanas)

Thomson Gale – Informe Académico

Catálogo de Latindex

EBSCO

RePEc

DoTEc

EconPapers

BDGS (Biblioteca Digital Gerencia Social)

DOAJ (Directory of Open Access)

Ulrich's

### **Suscripciones y canje**

Revista Estudios Gerenciales

Universidad Icesi

Calle 18 No. 122-135, AA. 25608

Cali, Colombia

Teléfonos: (57-2) 555 2334, Ext. 8210 ó 8266

### **Página web y contactos**

[http://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/)

[estgerencial@icesi.edu.co](mailto:estgerencial@icesi.edu.co)

[svergara@icesi.edu.co](mailto:svergara@icesi.edu.co)





## PRESENTACIÓN

La innovación se ha convertido en un tema de vital importancia para investigadores, empresarios y comunidad en general, en cuanto reviste relevancia en sí misma y por su papel funcional en la sociedad. Esto quiere decir que nos interesa la innovación no sólo a través de su impacto en la economía y los negocios; sino también a través de herramientas de medición, análisis y propuestas que son en sí innovadoras. Es por esto que en ***Estudios Gerenciales*** estamos convocando al ***II Simposio Iberoamericano de Estudios Gerenciales: Una mirada interdisciplinar a la innovación***; a llevarse a cabo los próximos 13 y 14 de octubre en la ciudad de Cali (Colombia).

El simposio, motivado por la gran aceptación que tuvo su primera versión en 2009 con título ***Análisis y propuestas creativas ante los retos del nuevo entorno empresarial***, al plantear como tema la participación interdisciplinar, busca mantener el objetivo de ***Estudios Gerenciales*** de dar una mirada integral a los asuntos que conciernen a las diferentes ramas de las ciencias económicas y administrativas. Es en este sentido que se han planteado cinco puntos de interés desde los cuales esperamos abordar de la mejor manera la innovación, a saber, la innovación desde la economía, la

gestión organizacional, las finanzas, el mercadeo y las políticas públicas.

La selección de la innovación como punto de partida para el próximo simposio, no ha surgido como fruto de la reciente acogida del tema en diferentes conferencias y eventos internacionales; por el contrario, nace de un cuidadoso análisis de los temas que han resultado más frecuentes en cada una de nuestras revistas, en donde desde distintas ramas, la innovación ha sido estudiada, aplicada, medida y analizada en los ámbitos regional, nacional o internacional, y desde diferentes puntos de vista, algunas veces desde lo micro o lo macro, y otras veces por sectores; pero todas ellas concluyendo sobre el rol preponderante de la innovación para el desarrollo de las organizaciones y la sociedad.

Por supuesto, esto no es ajeno en la revista que se encuentra en sus manos, con diez artículos académicos y un caso de estudio, el lector podrá comprobar que la innovación es estudiada directa o indirectamente desde distintos puntos de vista. En particular, en el primer artículo de los autores Héctor Ochoa, Ana María Ríos y Natalia Solano sobre “La innovación como competencia central en la internacionalización de las firmas latinoamericanas: el proceso de Bico Internacional, empresa del Grupo

Carvajal S.A.”; que busca mediante la aplicación de teorías de la internacionalización al caso de una empresa colombiana, la innovación como factor determinante para el proceso exitoso de internacionalización de esta organización. Esta innovación se dio no sólo en sus productos, sino también en su estructura organizativa y sus estrategias de marketing, aportando un buen ejemplo de prácticas empresariales a seguir.

En segundo lugar, el autor Jaime Torres, explora el concepto de calidad en la prestación de servicios estatales y lo aplica a los gobiernos latinoamericanos. Como resultado, encuentra que aunque existe una gran insatisfacción por parte del consumidor-ciudadano latinoamericano respecto a los servicios estatales, también es interesante observar un reciente interés en la región por generar un cambio hacia una nueva gerencia pública, la cual implica modernizar estas organizaciones, innovar en la presentación del servicio y tratar al ciudadano como un cliente, cuidando de satisfacer sus necesidades para prestar un buen servicio. El llamado del autor es a generar un mayor compromiso en gobiernos latinoamericanos en la aplicación de estos modelos.

En tercer lugar, los autores Juan Esteban Carranza, Ximena Dueñas y Carlos Giovanni Gonzalez, plantean un modelo en el que la violencia homicida en Colombia está causada por el componente exógeno del ciclo económico. Para esto, se aplicó un modelo de variables instrumentales, en este caso la actividad económica en América Latina, lo cual comprobó la relación; y seguidamente, se analizó la relación de largo plazo por medio

de un análisis de series de tiempo variante y multivariante, el cual arrojó que la relación se mantiene a lo largo del tiempo. Los resultados tienen importantes implicaciones de política económica y de seguridad, y generan un punto de referencia para innovadores estudios que aborden el modelaje teórico de los hallazgos.

Seguidamente, los autores Gerardo Zapata y Alberto Mirabal, hacen un recorrido por distintas teorías que han explicado el cambio en la organización desde tres teorías: la Teoría Contingente, la Teoría de Dependencia de los Recursos y la Teoría de la Ecología de las Poblaciones. El trabajo es de tipo teórico-descriptivo y se sustenta en una rigurosa revisión bibliográfica, lo que permitió encontrar una serie de puntos comunes que facilitan entender cómo suceden los cambios en las organizaciones tanto en el diseño estructural, como en el comportamiento y el desempeño de las mismas.

El quinto artículo evoca nuevamente el tema de la innovación. Se trata del estudio sobre la concentración de la producción en las industrias culturales en Cali, documento realizado por Julio César Alonso y Ana María Ríos. El concepto de industria cultural es en sí mismo innovador y ha conllevado una serie de debates académicos en torno a su definición. El interés del concepto radica en el peso que han adquirido estas industrias en la producción nacional por contar con gran valor agregado. Además, el estudio es innovador en dos sentidos, primero, al brindar información sobre una industria a nivel municipal; y segundo, al presentar la dinámica de la concentración de la producción al interior del año.

El sexto artículo, escrito por Patricia González, analiza la innovación desde la gestión del conocimiento, en especial, buscando establecer el grado de asociación significativa entre la conversión del conocimiento tácito-explicito y los modelos de decisión de las empresas. Para esto, se realizaron encuestas en 270 gerentes indagando por la forma como el conocimiento es difundido a través de la organización. Se encontró que aquellas empresas que tienen claros sus objetivos, tienden a tener unos procesos de transmisión del conocimiento igualmente claros e innovadores, que permiten el mayor aprovechamiento de la experiencia, conocimientos e información que posee cada uno de los empleados.

Por su parte, Raquel Puente y Sabina López, presentan un detallado estudio sobre los consumidores del mercado de mayorías en Venezuela. La investigación tiene como motivación el reconocimiento de la base de la pirámide (o consumidores de bajos ingresos), como un sector relegado por algunas industrias, dada la baja capacidad adquisitiva de los mismos. Sin embargo, el estudio demuestra que por el contrario, son un sector que bien aprovechado y con estrategias innovadoras de mercadeo y producto, puede ser explotado con gran éxito. Para esto, se hace necesario tener una aproximación al perfil psicográfico de estos consumidores, lo cual es posible a través de los resultados de este estudio.

En octavo lugar, el artículo de Rodrigo Varela, Ana Carolina Martínez y Alba Tatiana Peña, muestra los resultados de una investigación conjunta entre la Universidad Icesi y la Universidad Laval (Canadá)

para estudiar la intención de los estudiantes universitarios hacia la creación de empresa. Los hallazgos permiten concluir sobre una exitosa aplicación de un modelo de enseñanza en la Universidad Icesi del espíritu emprendedor que promueve la creación de empresas en los estudiantes/egresados. El estudio permite evaluar los resultados de la implementación de programas formativos en espíritu empresarial en centros de estudio, a la vez que comprender el comportamiento de los estudiantes respecto al proceso empresarial.

El noveno artículo, de los autores Alex Medina y Miguel Hernández, estudia dos estrategias de crecimiento corporativo, a saber, la de diversificación y la de concentración, y las aplica a empresas chilenas para determinar cuáles son más efectivas en la generación de rendimiento y rentabilidad. Como resultado, los autores encuentran que los grupos económicos concentrados obtienen mayor rentabilidad y rendimiento, pero los grupos económicos diversificados consiguen una menor dispersión de estas variables, lo que a su vez implica un menor riesgo. Los resultados son de gran aplicación al contexto iberoamericano y dan muestras de cómo la innovación empresarial puede hacer crecer las organizaciones en un contexto local e internacional.

El último artículo académico es aportado por los autores Freddy Becerra y Claudia Milena Álvarez y es claramente un estudio sobre la innovación empresarial. En este, los autores reconocen la importancia de las redes empresariales regionales y de la innovación empresarial, y en particular del papel del recurso hu-

mano en el desarrollo de las mismas y en la trasmisión del conocimiento. El artículo estudia la relación entre el nivel de formación del recurso humano y los vínculos entre las empresas dentro del clúster de confecciones en el departamento de Caldas (Colombia) como determinantes del desempeño innovador empresarial. Se concluye que diversos factores, entre los cuales el más importante es el aprovechamiento del recurso humano, influyen en la innovación empresarial.

Finalmente, y como es característico de nuestra revista, se presenta el caso de estudio “Llegó la escasez y mandó a parar”, desarrollado por el profesor Andrés López, como resultado del trabajo de grado de los estudiantes Neira Davidia, Wilson Yhovanni y Sigifredo Orrego. La metodología utilizada en este caso permite ejemplificar el comportamiento y la reacción de la alta gerencia ante una nueva norma ambiental que restringe el uso del agua. El caso llama la atención sobre el buen uso de este recurso y los costos no sólo económicos sino ambientales y sociales de su desperdicio. Igualmente, se reflexiona sobre el papel de la alta gerencia en la implementación de prácticas ambientalmente sostenibles. La innovación entra a jugar cuando la gerencia es resistente a la aplicación de estos cambios y se hace necesario plantear nuevos incentivos para la empresa a la vez que nuevas tecnologías para afrontar el problema ambiental de la empresa.

De esta manera, damos cierre a este nuevo ejemplar de nuestra revista en donde es evidente cómo la innovación hace parte de cada uno de los artículos presentados. Como se pudo observar, las aplicaciones van desde el ámbito empresarial, del mercadeo, la economía, los recursos humanos, la gestión del conocimiento, la academia, la internacionalización y concluyen con un caso aplicado a la gestión ambiental. Dicho esto, la presente edición de *Estudios Gerenciales* constituye una mirada interdisciplinaria a la innovación, el cual es no sólo el objetivo del *II Simposio Iberoamericano de Estudios Gerenciales: Una mirada interdisciplinaria a la innovación*, sino también uno de los objetivos planteados en nuestra política editorial.

### ***Invitación para nuevos suscriptores***

Con el objetivo de contribuir a la divulgación del conocimiento en Iberoamérica, reiteramos la invitación a las personas interesadas en recibir la suscripción sin ningún costo a nuestra revista, a que nos envíen un correo con toda su información de correspondencia a: [estgerencial@icesi.edu.co](mailto:estgerencial@icesi.edu.co) o a [svergara@icesi.edu.co](mailto:svergara@icesi.edu.co). En el primer envío les haremos llegar los dos números más recientes de nuestra colección, con lo cual podrán estar al tanto de los estudios más actuales en las áreas de la administración y la economía de la región.

**El Editor**

# LA INNOVACIÓN COMO COMPETENCIA CENTRAL EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS FIRMAS LATINOAMERICANAS: EL PROCESO DE BICO INTERNACIONAL, EMPRESA DEL GRUPO CARVAJAL S.A.<sup>1</sup>

HÉCTOR OCHOA DÍAZ, Ph.D.\*

Decano, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Icesi, Colombia.  
hochoa@icesi.edu.co

ANA MARÍA RÍOS MILLÁN

Joven Investigadora, Centro de Investigación en Economía y Finanzas (CIENFI), Universidad Icesi, Colombia.  
amrios@icesi.edu.co

NATALIA SOLANO CASTILLO

Joven Investigadora, Centro de Investigación en Economía y Finanzas (CIENFI), Universidad Icesi, Colombia.  
nsolano@icesi.edu.co

Fecha de recepción: 03-01-2011

Fecha de corrección: 19-02-2011

Fecha de aceptación: 04-04-2011

## RESUMEN

Bico Internacional es una empresa colombiana que ha marcado nuevas tendencias en la internacionalización de su operación. Este documento expone un análisis de caso referente a la experiencia de Bico en Colombia y en el extranjero, complementado con la aplicación de modelos teóricos como los de Prahalad y Hamel, Uppsala, Johanson y Vahlne y el propuesto por Stephen H. Rhinesmith, con el objeto de explicar el proceso de expansión de mercados seguido por la compañía. Se concluye que Bico es una empresa con gran capacidad para responder a los desafíos que requieren los entornos locales e internacionales, pero también tiene gran habilidad de innovar en sus productos, en el diseño de su estructura organizativa y en sus estrategias de marketing.

## PALABRAS CLAVE

Estrategia, internacionalización, innovación, valor agregado, Bico.

**Clasificación JEL:** F50, L20, L26

1 Este artículo se basó en el trabajo “¿Cómo compiten las firmas latinoamericanas en los mercados globalizados?: La estrategia de Bico Internacional para enfrentar la competencia internacional” desarrollado por Laura García, César Vallejo, Yesenia Mesa y Mark Bitton, todos ellos estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Icesi, cuyo proyecto de grado fue dirigido por Héctor Ochoa (autor 1).

\* Autor para correspondencia. Dirigir correspondencia a: Universidad Icesi, Calle 18 No. 122-135, Pance, Cali, Colombia.

## **ABSTRACT**

*Innovation as a core competence in the internationalization of Latin American companies: the process of Bico Internacional, a company of the Carvajal S.A. Group*

Bico Internacional is a Colombian company that has set new trends in the internalization of its operations. This article presents a case study concerning Bico's experience in Colombia and abroad. It is complemented by the application of theoretical models such as the theories by Prahalad and Hamel, Uppsala, and Johanson and Vahlne, and the model proposed by Stephen H. Rhinesmith, in order to explain the company's market expansion process. It is concluded that Bico is a company that has not only a wide capacity to respond to the challenges of the local and international environments, but also a great ability to innovate with its products, the design of its organizational structure, and its marketing strategies.

## **KEYWORDS**

Strategies, internationalization, innovation, added value, Bico

## **RESUMO**

*A inovação como capacidade central na internacionalização das empresas na América latina: o processo de Bico Internacional, empresa do Grupo Carvajal S.A.*

Bico Internacional é uma empresa colombiana que estabeleceu novas tendências na internacionalização de suas operações. Este artigo apresenta um estudo de caso sobre a experiência de Bico, na Colômbia e no exterior, complementada pela aplicação de modelos teóricos como os de Prahalad e Hamel, Uppsala, e Johanson e Vahlne, e a proposta de Stephen H. Rhinesmith, a fim de explicar o processo de expansão de mercados seguido pela empresa. Bico é uma empresa com grande capacidade para dar resposta aos desafios que exigem ambientes locais e internacionais, mas também com a grande capacidade de inovar em seus produtos, na concepção de sua estrutura organizacional e em suas estratégias de marketing.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Estratégia, internacionalização, inovação, valor agregado, Bico.

## INTRODUCCIÓN

Continuando con la investigación ¿Cómo compiten las firmas latinoamericanas en mercados globalizados?, en donde se han estudiado casos exitosos de procesos de internacionalización de empresas colombianas como Inversiones Nacional de Chocolates (Ochoa, Echeverry, Fernández, Quintero, Wilches, 2006), se presenta el caso de una reconocida empresa caleña del sector gráfico y editorial: Bico Internacional. Bico es una empresa perteneciente a la unidad de negocio Editorial Norma del Grupo Carvajal S.A., está dedicada a la producción y comercialización de productos escolares y artículos para oficina, así como productos de expresión social en general. Hoy Bico Internacional S.A. tiene varias divisiones (Productos Escolares Norma, Suministros para Oficina Norma y Productos de Expresión Social Kiut) y hace presencia en catorce países latinoamericanos.

Este artículo busca comprender las estrategias que la empresa ha utilizado en su experiencia internacional, de forma tal que se pueda contribuir al conocimiento de procesos exitosos de internacionalización de empresas latinoamericanas. Para ello se propone un análisis de la estrategia de la compañía, identificando la presencia de elementos de algunas de las teorías de internacionalización modernas más estudiadas por la literatura especializada.

En la segunda sección del documento se presenta una revisión del concepto de internacionalización de las empresas y de algunas de las aproximaciones teóricas. En la tercera sección se realiza un análisis del papel de

Bico Internacional al interior de su holding, Carvajal S.A; en la cuarta sección se detallan las razones por las cuales Bico es considerada una empresa líder en el mercado nacional, además de un breve análisis de su estructura financiera y sus competidores; la quinta sección corresponde al análisis de la experiencia de la compañía en los mercados externos, seguida de un comparativo con las teorías contemporáneas de internacionalización; finalmente, en la sexta sección se presentan las conclusiones que pueden servir de aprendizaje para las empresas latinoamericanas interesadas en internacionalizarse.

## I. ANTECEDENTES

La globalización de las relaciones productivas ha sido una práctica a menudo inherente a las políticas de hacer negocios de las empresas en la época moderna. Este hecho ha permitido el surgimiento de un sin número de teorías que tratan de explicar los procesos de internacionalización y los motivos por los cuales las empresas emprenden dicho proceso. Precisamente por la pluralidad de las teorías, existe también un gran número de definiciones de internacionalización. Sin embargo, para efectos de este documento, se entenderá internacionalización como el conjunto de decisiones y procesos al interior de las empresas que le permiten dirigirse a otros mercados geográficamente externos a su país de origen, para establecer vínculos productivos que le faciliten crecer.

Las teorías de internacionalización recogen los motivos que impulsan a las empresas a buscar nuevos mercados, pero también los pasos que impli-

ca el proceso. Algunos teóricos han argumentado que las empresas se internacionalizan como respuesta a una iniciativa de reducción de costes y aprovechamiento de las ventajas económicas de la externalización de sus procesos, una vez han alcanzado un crecimiento interno importante en su país (ver por ejemplo Anderson y Gatignon, 1986; Buckley, 1988; y para Colombia, Ochoa *et al.*, 2006). En esa medida, factores como la búsqueda de mayores cuotas de mercados a escala global cuando el mercado local está saturado, la posibilidad de reducir los costos de transacción con la sustitución de proveedores nacionales con proveedores externos más rentables, la necesidad de diversificar riesgos adscritos a la política y la economía del país local y el aprovechamiento de las economías de escala, constituyen razones de peso que impulsan a las empresas a buscar otros mercados.

También se ha argumentado que los procesos de internacionalización son considerados justamente, procesos de aprendizaje activo, con base en la acumulación de conocimientos experimentales de los mercados externos. Ejemplos de esta corriente son los estudios realizados por Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), la teoría de las competencias esenciales de Prahalad y Hamel (1990), teorías un poco más actuales como la desarrollada por la CEPAL (2004) en la que se describen los pasos más importantes de la internacionalización de empresas latinoamericanas, o bien en la teoría desarrollada por Johanson y Vahlne (1977) de internacionalización gradual. Bico Internacional es un claro ejemplo de la mayoría de estas teorías. A lo

largo del documento se describirá el proceso de desenvolvimiento, evolución y estrategias utilizadas por la empresa, además de un análisis de los procesos de integración y organización interna y su proceso de posicionamiento en el mercado local y externo.

## **2. BICO INTERNACIONAL S.A. DENTRO DEL GRUPO CARVAJAL S.A.**

El Grupo Carvajal S.A. es un conglomerado colombiano líder en el sector editorial y de producción de papel que lleva más de cien años en el mercado nacional. Desde sus inicios en 1904 en el centro de Cali y hasta 1940, se había enfocado exclusivamente a cubrir las necesidades de la demanda local. Sin embargo, tras el estallido de la Primera Guerra Mundial, los empresarios de la actual multinacional decidieron empezar a producir papel rayado y otros productos que antes importaban, dando paso a un importante desarrollo industrial en la medida en que adquirirían del exterior prensas litográficas y otros tipos de maquinaria especializada para iniciar la fabricación de los nuevos productos que surgían en el mercado local. Este desarrollo permitió que durante la gran depresión económica de 1929, Carvajal S.A. se mantuviera en el mercado en la medida en que el buen nombre que había adquirido en el ámbito internacional llevara a que sus proveedores decidieran seguir enviando la materia prima a crédito.

El éxito obtenido con la especialización de la compañía y la atmósfera adecuada para el desarrollo de sus negocios, motivaron el crecimiento de Carvajal S.A. no sólo en Colombia



sino en el exterior. Para 1970, Carvajal S.A. se convertía en una sociedad anónima que contaba con diversas divisiones (entre ellas papelería, muebles, productos de oficina y editorial). Para dicha década, muy pocas empresas colombianas pensaban en expandirse al mercado internacional. No obstante, para ese mismo año la compañía caleña se asoció con unos impresores locales en Ecuador, dueños del periódico *El Comercio*, justamente el diario de mayor circulación en el vecino país. De forma conjunta constituyeron la empresa Offsetec S.A., cuyo objeto fue la producción de cajas y la impresión de formas.<sup>2</sup> La compañía empezó a desarrollar distintos negocios para ampliar sus operaciones de tal forma que entre 1989 y 1996 ya había incursionado en catorce países.<sup>3</sup>

Para la década de los noventa, la operación internacional de las divisiones del grupo empezó a aumentar considerablemente, así como el crecimiento de sus exportaciones a los cinco continentes. Ante este fuerte crecimiento, Carvajal S.A. observó la necesidad de dividirse en unidades para aumentar la eficiencia en sus diversos negocios. En 1995, después de un estudio de seis meses (realizado por la consultora Booz-Allen & Hamilton) acerca de la factibilidad de segmentar la empresa en unidades de negocio, Carvajal S.A. se convirtió en un holding de administración con sociedades independientes: *Carvajal Internacional S.A.* Cada división pasó a ser una empresa con una estructura organizacional autónoma. Como

resultado del reordenamiento de sus divisiones, Carvajal Internacional S.A. concentró todos sus negocios en trece frentes (ver Tabla 1).

**Tabla 1.** Empresas del Holding Carvajal Internacional S.A.

---

**Grupo Carvajal S.A.**

---

Norma Comunicaciones S.A.  
 Bico Internacional S.A.  
 Cargraphics S.A.  
 Carpak S.A.  
 Fesa S.A.  
 Mepal S.A.  
 Fundación Carvajal  
 Almatec  
 Publicar S.A.  
 Sycom S.A.  
 Ofixpres S.A.  
 Musicar S.A.  
 Escarsa E. S. P.

---

**Fuente:** Elaboración propia con base en datos provistos por Carvajal S.A.

Del reordenamiento de sus divisiones en la década de los noventa surge Bico Internacional, hasta ese momento conocido como Papelería Norma, cuyas unidades de negocio respectivas eran *Productos Escolares Norma* y *Suministros para Oficina Norma*. La primera división se encarga de producir papelería escolar como cuadernos, agendas, blocks, libretas, colores, lápices de grafito, entre otros. La segunda división se ocupa de la producción de productos de oficina como libros de contabilidad, sobres para correspondencia, resmas de papel, suministros para impresoras, etc. La creación de una

2 Las formas son formatos preestablecidos de documentos de carácter administrativo, legal, comercial y personal.

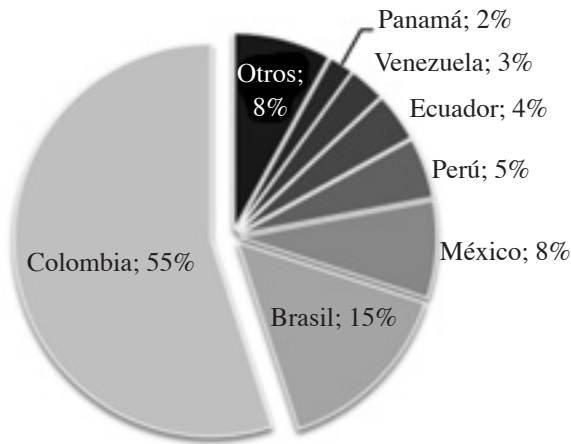
3 Para ampliar información relativa a la historia de Carvajal S.A. consultar, Carvajal S.A. (2009a).

nueva unidad de negocios, encargada exclusivamente de la producción y comercialización de productos de expresión social, supuso una tercera unidad de negocio dentro de Bico Internacional llamada *Productos de Expresión Social Kiut* (Carvajal S.A., 2009b).

El Grupo Carvajal S.A. tiene actualmente presencia operativa en 17 países (en Latinoamérica, Estados

Unidos y España) y sus productos llegan a 34 países a través de sus exportaciones (Carvajal S.A., 2009a), lo que la consolida como parte del selecto grupo de empresas colombianas que se destacan en los mercados internacionales (ver Gráfico 1). De hecho, el 45% de los ingresos de sus operaciones se logra por fuera de Colombia, siendo Brasil el país que reporta mayores ventas (“Carvajal se reinventa”, 2010).

**Gráfico 1.** Participación de las ventas anuales de Carvajal S.A. por país (2009)



Fuente: De “Carvajal se reinventa”, 2010, 26 de julio, *Revista Dinero*. Recuperado de [http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/carvajal-reinventa\\_74523.aspx](http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/carvajal-reinventa_74523.aspx)

A pesar de las perspectivas actuales de bajo crecimiento en la mayoría de los negocios a nivel internacional, como consecuencia, entre otros, del cambio tecnológico y los coletazos de la caída de la economía americana, las perspectivas sobre el futuro crecimiento sólido de la compañía son promisorias. Según el artículo “Carvajal se reinventa” (2010), las proyecciones de sus ingresos totales para 2020 contemplan cifras de alrededor de los USD\$2.600 millones, mientras se proyecta que el EBITDA superará los USD\$330 millones.

### 3. LIDERAZGO Y POSICIONAMIENTO DE BICO INTERNACIONAL EN EL MERCADO

En los primeros años de operación, Papelería Norma se dedicaba a la comercialización de productos de papelería industrial. No obstante, durante la década de los setenta su portafolio de productos se diversificó. La nueva unidad de negocio de Carvajal S.A. se consolidó en el mercado con una idea innovadora que rompió con el esquema tradicional de la industria de los

cuadernos en Colombia y el mundo: el cuaderno dejó de ser considerado un commodity para convertirse en un bien de consumo con valor agregado. El famoso diseño creado por el español Mario Griñani, quien estuvo vinculado a Carvajal S.A., que involucraba la impresión de tela de jean en la carátula de un cuaderno y el diseño de cuadernos argollados (anteriormente cosidos o grapados), fueron producto de este proceso.

Bico Internacional ha implementado cuatro estrategias para posicionarse en el mercado latinoamericano, adicionales a la mencionada producción de un cuaderno con valor agregado: la segmentación del mercado según las características de los consumidores, la innovadora forma de promocionar y comunicar al consumidor los beneficios de sus productos y la efectiva comercialización a través de los canales de distribución (G. Carvajal y J. Prado, comunicación personal, 2 de diciembre, 2009).<sup>4</sup> Con respecto a la segmentación, Bico ajustó sus productos a las diferentes personalidades de sus consumidores: dividió su mercado en fragmentos por edad, niveles de escolaridad y género (entre otros segmentos), con el objetivo de poder brindar un producto ajustado a las características de los clientes. En cuanto a la promoción y comunicación, la estrategia se centró en comunicar adecuadamente a los consumidores los diferentes beneficios de los productos Norma, a través de pautas publicitarias en medios masivos de comunicación, especialmente en televisión, donde se buscaba ven-

der un estilo de vida con el que cada consumidor pudiera identificarse. La combinación de las cuatro estrategias aumentó el poder de negociación de Bico con los canales de distribución (mayoristas, autoservicios y demás), en la medida en que se demostró que sus productos eran un buen negocio con buenos márgenes de ganancia.

Después de abarcar el mercado colombiano en la década de los setenta, Papelería Norma y sus unidades de negocios (Productos Escolares Norma y Suministros para Oficina Norma) decidieron expandir sus operaciones a otros países. Productos Escolares Norma inició su operación en Brasil en 1986 y en Puerto Rico en 1988. En ese mismo lugar y año, la división de Suministros para Oficina Norma instaló una nueva planta de producción. En 1991, Papelería Norma inauguró una planta de producción en Panamá y entró a México para editar textos del mercado educativo de dicho país. Actualmente Bico Internacional cuenta con más de quince años de experiencia y reconocimiento en el diseño, producción y distribución de artículos de papelería para estudiantes, oficinas y uso personal.

La multinacional tiene presencia en catorce países latinoamericanos y opera directamente en once de ellos: Puerto Rico, República Dominicana, México, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú y Brasil. Sus plantas de fabricación están establecidas en México, Brasil, Colombia y reciente-

4 Gustavo Adolfo Carvajal es el actual presidente de Bico Internacional y Jaime Prado es el ex presidente de la firma.

mente Ecuador, con una fuerza laboral de aproximadamente 1.560 personas. Además, realiza exportaciones por medio de terceros al Medio Oriente, algunos de los países del Caricom, Estados Unidos, Uruguay, Paraguay, Angola, Congo y Dubai. Sus tres plantas de producción están ubicadas estratégicamente, y desde éstas se distribuye de forma local y se exporta a los otros mercados. Una de ellas se encuentra en Ciudad de México, donde se fabrican productos escolares y se exportan a toda Centroamérica; la otra en Pirassununga (Estado de Sao Paulo, Brasil) donde se fabrican ciertos productos; una tercera en Guayaquil (Ecuador), y la última se halla en Yumbo (Colombia) donde se elaboran todos los productos de la unidad de negocio. Justamente esta fábrica atiende el mercado local y exporta a la mayoría de países latinoamericanos.

### **3.1. Estructura financiera y competencia nacional e internacional**

Según lo reportado por Carvajal Internacional S.A. en un informe especial para su primera emisión de bonos ordinarios durante 2009 (Carvajal S.A., 2009b) Bico obtuvo una participación del 14% sobre los ingresos totales de la holding, un porcentaje mayor al que presentaron otras filiales como Carpak, Grupo Editorial Norma, Cargraphics y Mepal (11%, 7%, 6% y 4%, respectivamente). La mayor participación sobre los ingresos pertenece a Publicar (22%), seguida por Assenda (19%) y Propal (17%). El mercado más importante para Bico en términos de ventas es Colombia donde se concen-

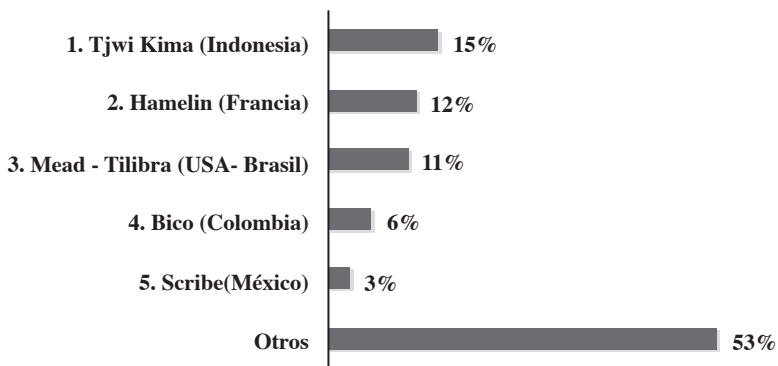
tra el 36% de las ventas, seguido por México (19%), Brasil (15%) y Venezuela (14%). En el mismo informe se reportó que los ingresos operacionales de Bico fueron aproximadamente de COP\$481 mil millones (USD\$235,3 millones) en 2009, representando un crecimiento cercano al 19% respecto a los ingresos registrados para el año anterior. Su EBITDA fue del orden de los COP\$58 mil millones (USD\$28,4 millones) para el 2009 y de COP\$45,6 mil millones (USD\$22,3 millones) para el 2008.<sup>5</sup>

En cuanto a las participaciones por líneas de negocio respecto a los ingresos totales, la distribución observada en 2008 fue así: el 43% por ventas de cuadernos de valor agregado, 25% de cuadernos económicos, 9% de colores, 5% de productos de archivo y oficina, 4% en productos de archivo escolar, y el 14% restante en otros productos como lápices y pegantes.

Bico Internacional cuenta con alrededor de 160.000 consumidores de su marca Norma y ha recibido varios reconocimientos, como el otorgado por la licencia Disney al negocio en Venezuela por su incremento significativo de ventas en el vecino país (Carvajal S.A., 2009a). Es el primer productor de cuadernos en Colombia y en el mercado latinoamericano en general, mientras que ocupa el cuarto lugar en la lista de mayores productores de cuadernos en el mundo (ver Gráfico 2). Con la adquisición de Productos el Cid en 2005, Bico consolidó su participación sobre las ventas en el mercado colombiano en sus divisiones de papelería escolar y de oficina.

5 La conversión de pesos colombianos a dólares se realizó tomando la TRM reportada por el Banco de la República para el 31 de diciembre de 2009.

**Gráfico 2.** Mayores productores de cuadernos en el mundo



Fuente: De “Primera Emisión Bonos Ordinarios Carvajal Internacional S.A.”, por Carvajal S.A., 2009b. Recuperado de <http://www.carvajal.com/wp-content/uploads/2011/01/presentacion.pdf>

### 3.2. Proceso de internacionalización de Bico

Según un artículo de la revista *Di-nero*, Alfredo Carvajal Sinisterra fue el visionario responsable de hacer de Carvajal S.A. la empresa colombiana con mayores niveles de internacionalización (“Alfredo Carvajal Sinisterra”, 2008). De acuerdo con este artículo, la convicción del antiguo presidente de la compañía de lograr competitividad a través de la capacitación, implementación tecnológica y mucha inversión, así como su constante búsqueda de negocios estratégicos, fueron puntos vitales para el crecimiento de la compañía. Él mismo, en una entrevista concedida al diario *El Tiempo*, puntualizó que el mundo tiende a la integración y que la internacionalización de las empresas será muchas veces conveniente, pero incluso otras veces necesaria para subsistir en los mercados en el largo plazo (Camargo, 2005).

En el caso concreto de Bico, la internacionalización de sus productos era

un proceso altamente conveniente: la producción de papelería y concretamente de productos escolares, enfrentaba una demanda estacional ligada a la actividad escolar en Colombia. Por lo tanto, los ingresos de la compañía eran altos usualmente en el primero y quinto bimestre del año, de acuerdo con los calendarios escolares vigentes en el país. En los períodos intermedios las plantas no tenían mayor actividad productiva y los ingresos eran notablemente más bajos. En su intento por aumentar los niveles de eficiencia en sus operaciones, Bico identificó que una buena estrategia para mantener el funcionamiento durante todo el año y en ese sentido, mantener un buen nivel de ingresos, era justamente la internacionalización de la producción. A través de la coordinación de las regiones Andina, Caribe y Centro América, se ampliaba el espectro de producción de la compañía y se solucionaban los problemas de ineficiencia, a la par que se aumentaba la actividad en las plantas con la producción de bienes para oficina.

No obstante, la demanda estacionaria no era el único reto que enfrentaba Bico Internacional. Con la apertura económica que experimentó Colombia a principios de los noventa, las reducciones en los aranceles y la entrada de nuevos competidores al país era inevitable. Tanto para Bico internacional (en ese entonces Papelería Norma), como para el resto de divisiones de Carvajal S.A., la exportación de sus productos y la internacionalización de sus fábricas constituían una salida para compensar las cuotas de mercado que podrían perderse en el mercado colombiano. Los tres criterios utilizados por Bico para llevar a cabo su proceso de internacionalización y selección de nuevos mercados objetivos fueron en primer lugar, elegir un país o economía pequeña con el objeto de minimizar el riesgo ante un posible fracaso; en segundo lugar, elegir economías dolarizadas para reducir el riesgo cambiario generalmente relacionado con la alta volatilidad de las monedas de países pequeños, comparados con la relativa estabilidad del dólar; y por último, la cercanía geográfica. La búsqueda de países similares al mercado local con cercanía física, cultural, legislativa y de idioma, facilitó el proceso de internacionalización de la compañía (G. Carvajal y J. Prado, comunicación personal, 2 de diciembre, 2009).

#### **4. TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN QUE EXPLICAN EL PROCESO DE BICO**

Los procesos de internacionalización que desarrollan las empresas están basados en la aplicación de diferentes teorías que les permiten estructurar sus objetivos de expansión de acuerdo

con las características de la organización, al mercado en el que quieren incursionar y a los resultados que esperan tener al establecerse en otro país. A continuación se definen algunas teorías que describen el proceso mediante el cual Bico llevó a cabo su internacionalización.

##### **4.1. Teoría de la CEPAL: Bico en el mercado nacional**

El proceso de internacionalización de Bico se ha desarrollado en tres fases que van desde sus inicios, como una unidad de negocio dentro de Carvajal S.A., hasta la actualidad: 1) lograr liderazgo en el mercado colombiano con el fin de encontrar la mejor estrategia de desempeño para poder aplicarla en otros países, 2) exportar a otros países por medio de distribuidores especializados, y 3) lograr establecer plantas de fabricación y distribución en otros países.

De acuerdo con la teoría de la CEPAL (2004), la primera etapa que caracteriza los procesos de internacionalización de las empresas latinoamericanas es la consolidación de la posición en el mercado nacional. Para Bico, esta primera fase comenzó en Colombia en 1978 con el lanzamiento de su producto estrella “Jean Book”. Con la producción de cuadernos con valor agregado y la segmentación de los consumidores nacionales, acompañada además por un fuerte componente publicitario, la empresa contó con un factor clave para entrar con novedad en Colombia y establecerse como el productor más importante de material para estudio y suministros de oficina. De hecho, con el proceso de desarrollo de su producto estrella, la empresa se garantizó la consolidación en el mercado nacional y en conse-

cuencia, un gran poder de negociación sobre los canales de distribución de sus productos en el país.

La segunda fase de internacionalización comenzó en 1989 con la primera experiencia de exportación a través de un distribuidor exclusivo en Puerto Rico. Los directores de Bico deciden incursionar en este mercado porque cumplía con los tres criterios de selección mencionados (economía pequeña, dolarizada y cercanía geográfica), además de presentar facilidades arancelarias. En este país la empresa compitió implementando las mismas estrategias aplicadas en Colombia, pero esta vez haciendo un mayor énfasis en las campañas publicitarias. Fue tal el posicionamiento de los productos entre la población puertorriqueña, que la palabra libreta (cuaderno) fue reemplazada por Jean Book.

Ante el buen desempeño obtenido en los anteriores países y al identificar la ventaja competitiva que tenía, Bico se dio a la tarea de expandir su mercado a un país diferente cada año. En consecuencia, para 1992 la compañía comenzó operaciones de distribución en México, una vez el gobierno de ese país decidió eliminar los controles de precios que existían desde los años sesenta. Sin embargo, la introducción a este mercado no dejaba de ser un reto importante para Bico: la empresa debía competir con el monopolio que había establecido la empresa de papeles Kimberly hacía más de treinta años. Para ello, Bico empleó dos estrategias: la primera fue una estrategia de comunicación a través del uso de medios televisivos, una táctica inusual

para promocionar cuadernos en México; la segunda consistió en adoptar la cultura de México a su forma de hacer negocios de manera que fuera posible influenciar a los trabajadores y contagiarlos de la filosofía de la empresa (Ochoa, Ramírez y Posada, 2003). En 1993 abrió sus oficinas en Ecuador y en 1995 en Perú. A partir de 1994 empezó a buscar socios locales para comenzar operaciones en países como Costa Rica, El Salvador y Guatemala en 1996.

La tercera fase de su internacionalización se observó en 1989 con el establecimiento de una distribuidora propia en Panamá que fue dirigida por un gerente expatriado desde Colombia. Hacia 1990 se estableció otra distribuidora propia en Puerto Rico de forma tal que la compañía empezó a ejercer un mayor control sobre la zona. En 1996 estableció una planta propia en Curitiba (Brasil) con la intención de adelantar operaciones comerciales pequeñas, que finalmente no fueron suficientes para cubrir la demanda del mercado brasileño. Para ese mismo año estableció una planta de producción en México en el Estado de San José de Iturbide. Desde 2000, la compañía empezó su fase de alianzas y adquisiciones con la intención de consolidar las marcas Norma y El Cid. Después de varias experiencias en México, Venezuela, Ecuador y Colombia, Bico Internacional decidió mantener las dos marcas en Colombia y sólo trabajar con Norma en los demás países. Para 2002, se asoció en México con Copamex,<sup>6</sup> la empresa proveedora del papel con la cual rea-

6 Copamex es uno de los principales grupos industriales de México. Es una empresa productora de papeles para escritura e impresión, papeles especiales, papel kraft para empaque, cajas de cartón corrugado, pañales para bebé, químicos derivados de la madera y brinda servicios integrales de reciclado.

liza sus productos en este país. Ese mismo año adquirió Caderbrás<sup>7</sup> de Brasil en la ciudad de Pirassununga, Sao Paulo.

#### 4.2. Teoría de las competencias esenciales (*Core Competences*)

En Prahalad y Hamel (1990) se establece que las competencias esenciales en una compañía corresponden al conjunto de cualificaciones, aptitudes y tecnologías que le permiten ofrecer beneficios a los clientes. Por lo tanto, estas competencias representan una organización del trabajo en la medida en que determinan cómo coordinar las destrezas de producción e integrar los diferentes tipos de tecnología.

Para Bico, la capacidad de innovación en los productos de papelería tanto escolar como de oficina, es la *característica vital o competencia esencial* que le permite diferenciarse en un mercado de bienes considerados como commodities. El valor agregado en los cuadernos, por ejemplo, ha sido un factor importante para entrar con novedad en los mercados; para ello, la compañía involucró elementos de la moda y diseño contemporáneos, así como también procesos de encuadernado y plastificado que hicieron de sus cuadernos productos de alta calidad y larga duración, con los cuales los consumidores pudieran identificarse. La compañía logró generar una relación emocional con sus consumidores mediante la innovación en el diseño de sus productos, particularizando en cada uno de los segmentos del mercado a menudo determinados por los rangos de edades. Para ello, empleó las imágenes de personajes

que tuvieran un alto reconocimiento dentro de cada segmento, pero también asignó texturas y formas que nunca se habían utilizado.

Por otro lado, la capacidad de Bico y en general del Grupo Carvajal S.A., de disponer de condiciones de flexibilidad organizacional para dar rápidas respuestas mediante soluciones innovadoras constituye otra de sus competencias esenciales. Ésta ha sido el fruto de su experiencia en una economía, como cualquiera de las latinoamericanas, permanentemente sometida al riesgo político. A lo largo de su historia el grupo se vio en la necesidad de moverse de unas estrategias a otras para enfrentar los cambios jurídicos y políticos en Colombia y en los países donde ha manejado sus negocios, pero también para enfrentar los cambios económicos como los relacionados con la estructura de los regímenes de tasas de cambio o modificaciones de la política arancelaria, entre otros. Recientemente, Bico debió asumir rápidamente cambios en sus estrategias para dar respuesta a los riesgos que se derivaron del rompimiento de relaciones diplomáticas entre Colombia y los países vecinos, Ecuador y Venezuela. Con respecto a la crisis con el Ecuador, la empresa decidió llevar desde Cali hasta Guayaquil un equipo completo de producción de cuadernos a su filial en este país, para responder a la adopción de aranceles que se habían impuesto a los productos colombianos. En el segundo caso, cuando el gobierno venezolano cerró las importaciones provenientes de Colombia, Bico decidió atender el

7 Empresa productora de papel.



mercado desde su división de nacionalidad brasileña. En ambos casos su capacidad de dar rápida respuesta a las crisis le permitió conservar los dos mercados.

Una empresa globalizada necesita una alta dosis de flexibilidad organizacional e innovación para poderse enfrentar a riesgos de todo tipo en los mercados. Se pueden observar condiciones similares en el desarrollo y afianzamiento de las competencias esenciales en otras empresas colombianas que se han internacionalizado, como Inversiones Nacional de Chocolates (Ochoa *et al.*, 2006) y Argos (Ochoa, Cárdenas, Fernández, López y Quintero, 2007), las cuales debieron desarrollar especiales condiciones de flexibilidad para ajustarse a situaciones regulatorias cambiantes en sus mercados.

Según Prahalad y Hamel (1990), los *productos esenciales* son los que unen las competencias esenciales identificadas y los productos finales. Éstos son de gran importancia en la medida en que una posición dominante en productos esenciales permite a las compañías producir economías de escala que le permiten reducir costos, tiempos, y riesgos en el desarrollo de nuevas líneas. Los resultados de la unión de las competencias esenciales y los productos finales de Bico son la investigación de mercados y las estrategias de mercadeo y venta de sus productos, en especial la segmentación del mercado. La agresiva estrategia de mercadeo que implementa Bico le ha posicionado entre los consumidores locales y extranjeros y le ha consolidado como uno de los jugadores más importantes del sector. De hecho, como resultado de un

arduo trabajo de investigación de los mercados en los que la empresa incursiona, ha sido posible la importante segmentación de sus consumidores, lo que le ha permitido ofrecer productos apropiados para gustos diversos. Por ejemplo, Bico ajustó sus productos a las diferentes personalidades de sus consumidores, para lo cual dividió su mercado en segmentos por edad con el objetivo de poder brindar un producto adecuado para cada uno.

Pero dicha segmentación ha venido acompañada por una juiciosa estrategia de comunicación que transmite adecuadamente a los consumidores los diferentes beneficios de los productos de la empresa, mediante el uso de pautas publicitarias en medios masivos de comunicación, especialmente la televisión. Cada campaña publicitaria de la empresa busca vender un estilo de vida con el que el consumidor pueda identificarse. Justamente esta estrategia le permitió ganar poder de negociación con los canales de distribución (mayoristas, autoservicios y demás), dado que se demostraba que los productos de la compañía eran buen negocio y les permitía generar un buen margen de ganancia.

Bajo esta teoría, las *unidades de negocio* se pueden identificar con los grupos de los productos de Bico que fueron mencionadas oportunamente en este documento: Productos Escolares Norma, Suministros para Oficina Norma y Productos de Expresión Social Kiut. Estas unidades son las que se dividen en los productos finales y representan el resultado de las competencias y productos esenciales que hacen de Bico la empresa líder del país en su sector. Finalmente,

los *productos físicos finales* de los que habla la teoría, corresponden al producto que la empresa entrega de forma física a los consumidores, equivalen en Bico a sus líneas de cuadernos, colores, carpetas y artículos de oficina en general.

### 4.3. Teoría de Uppsala

La teoría de Uppsala<sup>8</sup> propone que la empresa determina a qué países debe dirigirse en función de la distancia psicológica percibida (ver también Geldres, Etchebarne y Bustos, 2011), es decir, el conjunto de factores que impiden el libre flujo de información entre la empresa y el mercado (diferencias lingüísticas, culturales, políticas, de nivel educativo o de desarrollo industrial). Después de determinar el país al cual resultaría conveniente expandirse, el proceso que experimenta la empresa es gradual: a medida que se aprende más del mercado al que se llega, más recursos dirige la empresa a este país. Esta teoría identifica cuatro etapas por las cuales pasan las empresas cuando quieren entrar a un mercado extranjero: actividades esporádicas o no regulares de exportación; exportaciones a través de representantes independientes; establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero y el establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Por ejemplo, el caso de Bico en Puerto Rico refleja el proceso de internacionalización que explica la teoría de Uppsala. Al comienzo, únicamente se realizaban exportaciones sin contar con la presencia de una oficina de

Bico en este país. Con el tiempo, al ver que el negocio era rentable, decidieron abrir una sucursal comercial, enviaron un gerente colombiano y lograron una aceptación del mercado. Finalmente para 1990 decidieron abrir una planta de producción que les facilitara la operación en este país. Los casos de Brasil y México representan también un proceso gradual: después de exportar cuadernos, se decidió que era más rentable abrir una planta para disminuir costos de transporte y poder responder eficientemente a la demanda del mercado.

### 4.4. Teoría de internacionalización gradual

La teoría de internacionalización y globalización de los mercados que exponen los autores Johanson y Vahlne (1977), explica que los principales factores que impulsan a las empresas a comenzar un proceso de internacionalización son las ventajas comparativas de algunos países (capacidad tecnológica y de I&D), los bajos costos fiscales y laborales de países que atraen inversión extranjera, los avances tecnológicos, la homogeneización de la demanda internacional, la diferenciación de productos, las mejoras en redes de transporte, las economías de escala y el aumento de la competencia y, en el caso de Bico, la dolarización de los países en los cuales inició su proceso de expansión.

Según esta teoría, pasar de ser una empresa local a una global exige un proceso que comienza con las exportaciones ocasionales, para pasar a

8 Teoría desarrollada por investigadores del Företagsekonomiska Institutionen de la Universidad de Uppsala. Consultar Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) y Johanson y Vahlne (1990).

exportaciones experimentales, exportaciones regulares, fijación de filiales de distribución y hasta llegar al establecimiento de filiales de producción. En la primera etapa, la empresa cumple con pedidos hechos por importadores extranjeros y sólo controla el precio de venta. Se trata de una estrategia de *exportación pasiva* en la que la empresa no incurre en mayores riesgos porque sus intermediarios se encargan del proceso de exportación. Con exportaciones experimentales, la empresa busca vender en nuevos mercados sin correr los riesgos del mercadeo y la comercialización. Estos los asumen los importadores. Por lo tanto, en esta etapa la empresa sólo controla el precio del costo para el distribuidor.

La etapa siguiente es la exportación regular. En ella, la compañía crea un departamento de exportación para atender una demanda en el exterior ya establecida y controla los precios y las promociones a sus detallistas. Es una estrategia denominada *estrategia de exportación activa*. En la etapa de fijación de filiales de venta se hace inversión en recursos materiales y humanos para establecer un punto de venta que llevará sus productos a los detallistas por medio de un intermediario. Por último, en la fijación de filiales de producción se comprometen más recursos, los riesgos aumentan y culmina el proceso.

Lo señalado anteriormente está relacionado con la forma en que Bico llevó a cabo su proceso. En los sesenta, Bico Internacional hizo contacto con la compañía Hallmark,<sup>9</sup>

y empezó un proceso de exportación pasiva de velas, y más tarde de los famosos “Pop up books” a diversos editores europeos y norteamericanos. Estas experiencias motivaron el crecimiento de Bico no sólo en el país sino a nivel internacional, por cuanto a finales de la década se observó un aumento importante en el volumen de exportaciones de sus productos a otras economías de Latinoamérica, y más adelante a otros países por fuera del continente. Finalmente Bico estableció plantas en otros países con el objeto de internacionalizar su producción y reducir los costos transaccionales.

#### **4.5. Teoría de internacionalización de Stephen H. Rhinesmith**

La teoría *Going Global From The Inside Out* propuesta por Stephen H. Rhinesmith (1991), plantea que desarrollar una cultura corporativa global implica formar valores de integración, mecanismos y de procesos que le permitan a una empresa regular enfrentarse de manera eficiente al constante cambio en un mercado global. En este sentido, en un mundo globalizado donde las barreras comerciales cada día disminuyen, las empresas globales también tienen que destruir las barreras ideológicas que existen entre sus distintas plantas alrededor del mundo. La forma de crear esta unión es compartiendo una misma visión, valores y normas de comportamiento, en otras palabras, tener una fuerte cultura corporativa. Esta situación coincide con la política que se lleva a cabo en Bico Internacional, cuyas directrices vienen desde

9 Compañía de Estados Unidos especializada en la producción de tarjetas y diversos productos para conmemorar fechas especiales.

la casa matriz. La política consiste en compartir una misma cultura organizacional en todas las oficinas y plantas de la compañía, de tal forma que se puedan homogeneizar los procesos, mantener los estándares y ser más eficientes.

Para ello, Bico emplea la estrategia de trasladar el *know-how* de la empresa a sus divisiones en el exterior expatriando gerentes colombianos que capacitan al nuevo personal de las plantas internacionales, quienes a su vez se encargan de manejar autónomamente la filial pero mantienen una estrecha relación y gran apoyo con la casa matriz. De esta forma la empresa logra llevar la cultura organizacional y la forma de trabajar a otras partes. En este sentido, las palabras del Director General de Carvajal S.A. en México corroboran los anteriores conceptos cuando explica que la estrategia de ingreso a ese país se fundamenta en la expansión de la cultura organizacional que Carvajal S.A. construyó en Colombia desde sus inicios, la claridad en el conocimiento de los segmentos del mercado en los cuales es posible competir, la disposición de redes propias de comercialización y de líneas de productos que tengan un alto valor agregado, como es el caso de los cuadernos de Bico (Ochoa *et al.*, 2003).

## **5. FUTURO DE BICO INTERNACIONAL**

Para 2020, Bico quiere posicionarse como líder en la industria de la papelería en las categorías de registro o cuadernos con valor agregado, archivos escolares y colores a nivel global. La estrategia a corto plazo para poder cumplir con esta visión es seguir creciendo en su proceso de expansión

global en América Latina, continuar la focalización en productos innovadores con marca propia, desarrollar eficiencias operativas en logística y tecnología de fabricación, estandarizar los procesos e incrementar los canales cercanos al consumidor; en este último punto la empresa considera que la Internet es la herramienta idónea para acercarse al cliente final.

Latinoamérica es la región en la que Bico ha desarrollado su exitoso proceso de internacionalización, convirtiéndose en el líder de la industria de cuadernos. Sin embargo, con el fin de afianzar su liderazgo y sentar bases más sólidas, la compañía tiene intenciones de continuar con su crecimiento en la región, como parte de su plan de expansión global. Para tales efectos, la empresa tiene como objetivo ampliar su participación de mercado en archivo escolar y colores en todos los países donde tiene presencia, especialmente en México, Venezuela y Brasil. Adicionalmente, Bico se ha fijado conseguir distribuidores exclusivos y ampliar su cobertura en países como Chile, Uruguay, Argentina, Paraguay, Bolivia, Honduras, Nicaragua y República Dominicana.

El plan de expansión global de Bico Internacional no se limita sólo a reafirmar su liderazgo en América Latina. Con su mirada puesta en el futuro, la firma ha analizado el ranking mundial de países según el número de estudiantes, es decir, la cantidad de habitantes matriculados en algún nivel estudiantil desde preescolar hasta el nivel de educación superior (universidad). Dentro de este ranking, Bico ha encontrado que los países con mayor número de estudiantes son Rusia, Turquía y España,

razón que los convierte en mercados potenciales para continuar con su expansión internacional.

En el caso específico de España, Carvajal S.A. ya cuenta con una capacidad instalada de la que Bico puede hacer uso para el inicio de sus actividades. La empresa podría utilizar toda la plataforma de bodegas y canales de distribución para entrar con firmeza a ese mercado. Esto representaría un beneficio en cuanto a esfuerzos, pues con la venta de cuadernos durante el calendario escolar español, se haría uso de la capacidad de planta subutilizada de la fábrica de Brasil a principio de cada año.

China es también un mercado atractivo para la firma y por esta razón desde hace aproximadamente cuatro años, Carvajal S.A. abrió una oficina en ese país (en la ciudad de Huang Chong), con el objetivo de hacer los primeros estudios del mercado y poder obtener toda la información posible para determinar la viabilidad de abrir allí una fábrica de Bico. Dentro de los estudios que se han adelantado, se han realizado visitas a fábricas de cuadernos, molinos de papel y posibles puntos de venta; también se han hecho *focus group* con padres de familia y niños, para analizar sus reacciones frente a los cuadernos de valor agregado que ofrece Bico. Las respuestas a estos estudios han sido positivas, el cuaderno preferido por los participantes de estas sesiones de grupo ha sido el Jean Book y han manifestado que, de encontrarlo en el mercado, estarían dispuestos a pagar más por un cuaderno con esas características.

En 2009, Carvajal S.A. decidió comenzar un proceso de focalización

de sus diferentes empresas, viéndose en la necesidad de fusionar unas con otras. Se decidió entonces fusionar a Bico Internacional con Editorial Norma con el fin de potencializar la marca Norma. Durante ese mismo año, la empresa resolvió ubicar gerentes con nacionalidad local en cada país donde se encuentra establecida, con el objeto de buscar dar mayor estabilidad al interior de cada una de estas filiales. Para 2010, Brasil se convirtió en la primera experiencia de gerencia local de Bico Internacional, a través de su nuevo gerente, quien antes de ocupar su cargo debió recibir una amplia inducción sobre la cultura organizacional de Bico y en general de Carvajal S.A., con el fin de dar continuidad al proceso de *exportación* de los valores internos de la compañía hacia sus unidades en el exterior.

## 6. CONCLUSIONES

Bico ha sido y sigue siendo una empresa con una gran capacidad de respuesta ante los retos que le exigen los entornos locales e internacionales. La innovación en sus productos, en el diseño de su estructura organizacional, en sus estrategias de mercadeo y en la manera de enfrentar los riesgos en el aprovisionamiento y la producción, es una de sus competencias esenciales más relevante. Esto le ha permitido balancear su funcionamiento y operaciones a nivel mundial. Sin embargo, el compromiso y el entusiasmo de sus directivos, funcionarios y trabajadores, ha sido clave para el posicionamiento de la empresa en todos los mercados a los que ha decidido llegar.

La extensión de la cultura organizacional desde la casa matriz en Cali al resto de sedes, permitió la estan-

darización de procesos y prácticas, facilitando el funcionamiento. Esto contribuyó a que se lograra la apertura de mercado a catorce países. El objetivo de esta práctica fue exportar de un país a otro las mejores prácticas en términos de producción, mercadeo y gestión humana, con el objeto de incrementar la competitividad de todas las unidades de negocio. Durante el proceso de internacionalización, los directivos de Bico han aprendido sobre diferentes formas de producir, mercadear y exhibir productos en puntos de venta, entre otros. De hecho, el éxito con los consumidores ha sido posible por la venta de productos con valor agregado y con características diferenciables, que ofrecen atributos tecnológicos y emocionales.

Los factores de éxito gerencial con los cuales se orientó la empresa pueden enumerarse como: manejo financiero con prudencia (bajo nivel de endeudamiento y alto porcentaje de reinversión de utilidades), diversificación de negocios y riesgos, internacionalización para lograr competitividad en mercados globales, permanencia en los países, adaptabilidad, pensar globalmente y actuar localmente y la práctica de valores constantes a todos los niveles de la organización. En este proceso de internacionalización se pueden identificar comportamientos que han sido reseñados por la teoría internacional, así como también pueden encontrarse notables similitudes con los otros casos estudiados en Colombia por Ochoa *et al.* (2006) y Ochoa *et al.* (2007).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alfredo Carvajal Sinisterra. (2008, 9 de diciembre). *Revista Dinero*. Recuperado de [http://www.dinero.com/edicion-impres/alfredo-carvajal-sinisterra\\_52164.aspx](http://www.dinero.com/edicion-impres/alfredo-carvajal-sinisterra_52164.aspx)

2. Anderson, E. y Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17(3), 1-26.
3. Buckley, P. (1988). The Limits of Explanation: Testing the Internationalization Theory of the Multinational Enterprise. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 181-193.
4. Camargo, A. (2005, 10 de julio). Colombia también tiene sus propias multinacionales. *Diario El Tiempo*. Recuperado el 14 de diciembre de 2005, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1960317>
5. Carvajal S.A. (2008, octubre). BICO Internacional. En Universidad Icesi (Organizador), *Foro Estrategias de Internacionalización de Empresas Colombianas. 10 años Programa de Economía y Negocios Internacionales*. Cali, Colombia.
6. Carvajal S.A. (2009a). *Informe Anual 2009 Carvajal Internacional S.A.* Recuperado el 24 de junio de 2010, de <http://www.carvajal.com/wp-content/uploads/2011/01/Informe-Anual-20091.pdf>
7. Carvajal S.A. (2009b). *Primera Emisión Bonos Ordinarios Carvajal Internacional S.A.* Recuperado el 24 de junio de 2010, de <http://www.carvajal.com/wp-content/uploads/2011/01/presentacion.pdf>
8. Carvajal se reinventa. (2010, 26 de julio). *Revista Dinero*. Recuperado el 1 de abril de 2011, de [http://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/carvajal-reinventa\\_74523.aspx](http://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/carvajal-reinventa_74523.aspx)

9. CEPAL. (2004). *Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Autor. Recuperado el 4 de abril de 2011, de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/20479/lcg2265e.pdf>
10. Geldres, V.V., Etchebarne, M.S. y Bustos, L.H. (2011). La distancia psíquica y el desempeño exportador: un reto para la pyme en la era de la globalización. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 85-96. Recuperado el 1 de abril de 2011, de [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/item/5328/1/4distancia\\_psiquica\\_desempeno.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/5328/1/4distancia_psiquica_desempeno.pdf)
11. Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
12. Johanson, J. y Vahlne, J.E. (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
13. Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322.
14. Khanna, T. y Palepu, K. (1999). Policy shocks, market intermediaries, and corporate strategy: the evolution of business groups in Chile and India. *Journal of Economics and Management Strategy*, 8(2), 271-310.
15. Khanna, T. y Palepu, K. (2000). The future of business groups in emerging markets: long run evidence from Chile. *Academy of Management Journal*, 43(3), 268-285.
16. Kock, C. y Guillen, M. (2001). Strategy and structure in developing countries: business groups as an evolutionary response to opportunities for unrelated diversification *Industrial and Corporate Change*, 10(1), 77-113.
17. Ochoa, H., Cárdenas, M., Fernández, G., López, V.E. y Quintero, L.A. (2007). *¿Cómo compiten las firmas latinoamericanas en los mercados globalizados? La estrategia del Grupo Empresarial Antioqueño para enfrentar la competencia internacional: el caso de Inversiones Argos* (CD-ROM). Cali, Colombia: Universidad Icesi.
18. Ochoa, H., Echeverry, V., Fernández, L., Quintero, T. y Wilches, P. (2006). ¿Cómo compiten las firmas latinoamericanas en los mercados globalizados? La estrategia del Grupo Empresarial Antioqueño para enfrentar la competencia internacional: el caso de Inversiones Nacional de Chocolates. *Estudios Gerenciales*, 99, 105-129. Recuperado el 1 de abril de 2011, de [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/item/814/2/Como\\_compiten\\_firmas\\_latinoamericanas\\_mercados\\_globalizados.PDF](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/814/2/Como_compiten_firmas_latinoamericanas_mercados_globalizados.PDF)
19. Ochoa, H., Ramírez, C. E., y Posada, M. E. (2003). *Presencia internacional de la Organización Carvajal en México* (Working paper Universidad Icesi).
20. Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
21. Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1996). Insertar la perspectiva de las competencias esenciales (Reimpresión). En *Compitiendo por el futuro: Estrategia crucial para*

- crear los mercados del mañana* (pp. 291-309). México, D.F.: Ariel.
22. Ramírez, C.E. (2006). Internacionalización de Leonisa: una empresa colombiana de ropa interior. *Estudios Gerenciales*, 98, 25-55. Recuperado el 1 de abril de 2011, de [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/item/804/1/Internacionalizacion\\_Leonisa\\_empresa%20colombiana\\_ropa\\_interior.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/804/1/Internacionalizacion_Leonisa_empresa%20colombiana_ropa_interior.pdf)
  23. Ramírez, C.E., Jiménez, A. y Garrido, J. (2003). Inversión Colombiana en el exterior: Bavaria y su estrategia internacional con las cervezas. *Estudios Gerenciales*, 86, 79-95. Recuperado de [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/item/298/1/cramirez\\_ajimenez\\_jgarrido\\_bavaria.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/298/1/cramirez_ajimenez_jgarrido_bavaria.pdf)
  24. Rhinesmith, S.H. (1991). Going Global From the Inside Out. *Training & Development*, 45(11), 42-47.
  25. Ruelas, A. (2004). Innovar en mercados emergentes: el paradigma de la T grande. *Harvard Business Review América Latina*, febrero.
  26. Salas, A. (1998). Estrategias de las empresas mexicanas en sus procesos de internacionalización. *Revista CEPAL*, 65, 133-153.
  27. Seppo, M. (2007). The role of business networks in the internationalization of Estonian chemical industry enterprises. *University of Tartu - Faculty of Economics and Business Administration Working Paper Series*, 50, 46. ☼



# POSIBILIDADES, LOGROS Y DESAFÍOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE CALIDAD EN LOS GOBIERNOS LATINOAMERICANOS

JAIMÉ TORRES FRAGOSO\*

Profesor investigador, Universidad del Istmo, Oaxaca, México.  
jaimetorres@bianni.unistmo.edu.mx

Fecha de recepción: 08-01-2010

Fecha de corrección: 12-10-2010

Fecha de aceptación: 04-04-2011

## RESUMEN

Este trabajo revisa el significado y los alcances del concepto de calidad en el ámbito estatal, su rol en el paradigma administrativo conocido como nueva gerencia pública, los modelos más importantes, las particularidades de los gobiernos en Latinoamérica y varios de los proyectos de incorporación de programas de calidad en ellos. Su realización se basó tanto en investigación documental como en un exhaustivo ejercicio de reflexión a partir de la posición del autor como académico, investigador y socio fundador de la Red de Expertos Iberoamericanos en Calidad en la Administración Pública. Concluye recomendando el empleo de filosofías de calidad como requisito para modernizar al sector público.

## PALABRAS CLAVE

Calidad total, sector público, modelos de calidad.

**Clasificación JEL:** D73, H11, H83

---

\* Dirigir correspondencia a: Universidad del Istmo, Ciudad Universitaria s/n, C. P. 70110, Ciudad Ixtepec, Oaxaca, México.

## **ABSTRACT**

### *Possibilities, achievements, and challenges in the implementation of quality management models in Latin American governments*

This article provides a review of the meaning and scope of the concept of quality as applied to the state and its role in the administrative paradigm known as new public management. It also discusses the most significant management models, the characteristics of governments in Latin America, and various projects to incorporate quality programs in these governments. The accomplishment of this work is based on documentary research as well as on an exhaustive process of reflection from the author's perspective as an academic, a researcher, and a founding member of the Latin American Experts Network in Quality in Public Administration. It concludes with a recommendation for the use of quality-based philosophies as a requirement to modernize the public sector.

## **KEYWORDS**

Total quality, public sector, quality management models.

## **RESUMO**

### *Potencialidades, realizações e desafios na implementação de modelos de qualidade nos governos da América latina*

Este artigo revê o significado e o alcance do conceito de qualidade a nível estadual, seu papel no paradigma administrativo, conhecido como a nova gestão pública, os modelos mais importantes, as características dos governos da América Latina e vários dos projetos de incorporação em seus programas de qualidade. A realização desse trabalho foi baseada tanto em pesquisas documentais como em um exercício de reflexão exaustivo a partir da posição do autor como acadêmico, investigador e sócio-fundador da Rede Ibero-Americana de Especialistas sobre a Qualidade na Administração Pública. Conclui recomendando a utilização de filosofias de qualidade como um requisito para a modernização do setor público.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Qualidade total, setor público, modelos de qualidade.

## INTRODUCCIÓN

En una especie de paralelismo con lo ocurrido en el sector empresarial, donde los grandes corporativos nacionales y transnacionales han emprendido diversos programas de mejoramiento de la calidad de sus productos o servicios para ubicarse en una situación competitiva en mercados cada vez más demandantes, en el sector público desde hace varios años se vienen implementando iniciativas que eleven el nivel de la calidad en la prestación de sus servicios, dirigidos a una ciudadanía, tal como ocurre con los bienes privados, cada vez más informada y exigente. De acuerdo con los preceptos contenidos en el modelo de nueva gerencia pública, en la actualidad los ciudadanos deben ser vistos como los clientes de la acción del Estado, por lo que éste debe vigilar que, a través de la administración pública, se les proporcione programas, políticas y servicios públicos de alta calidad, entendida como la diferencia positiva entre la percepción de los servicios recibidos y la expectativa previa a su consumo.

En América Latina, siguiendo el ejemplo de naciones desarrolladas como Japón, Estados Unidos, Inglaterra, Australia, Nueva Zelanda y España, ya es una realidad la incorporación de diversas herramientas propuestas para mejorar la calidad del gobierno, entre las que destacan las cartas de servicios, así como los premios y modelos de calidad. Asimismo cada día aparecen más iniciativas vinculadas al tema, emanadas tanto de los diversos gobiernos del área a nivel federal, estatal o regional y local, como del sector académico. En estos esfuerzos no se puede omitir la aparición de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión

Pública (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo -CLAD, 2008), la cual representa el documento referencial y que sintetiza las acciones a las que se ha estado haciendo referencia.

En ese orden de ideas, en primer término este trabajo expone los rasgos más representativos en torno a los servicios, así como ideas en cuanto a lo que el término calidad debe representar para el sector público. En la segunda sección se demuestra por qué la filosofía de la calidad total en el gobierno es uno de los ejes más importantes del modelo administrativo conocido como nueva gerencia pública. La tercera parte expone algunos de los modelos de calidad más empleados en el mundo, con énfasis en la región. A continuación se revisan las particularidades de los gobiernos que América Latina ha presenciado históricamente. La parte final del trabajo reflexiona acerca de si la implementación y desarrollo de modelos y filosofías de calidad en el ámbito estatal del subcontinente implica una necesidad o un compromiso, señalándose en las conclusiones que en realidad representan ambas cosas; en forma prioritaria además.

## I. EL CONCEPTO DE CALIDAD PARA EL SECTOR PÚBLICO

A pesar de que se usa cotidianamente, el concepto de calidad suele ser difuso, más aún si es referido al ámbito público. Lo que resulta claro es que la calidad hoy en día es un elemento necesario en la producción de bienes y servicios, los que al satisfacer las expectativas de clientes o ciudadanos, determinarán los niveles de calidad, es decir, si la valoración que hace el comprador o consumidor del producto o servicio es mayor que su expectativa

previa al consumo, se puede hablar de una alta calidad, y viceversa. En tal sentido, la norma internacional ISO 8402 del 15/06/86 define a la calidad como el “conjunto de propiedades y características de un producto o de un servicio que le confieren la capacidad de satisfacer las necesidades (de los clientes) expresadas o implícitas” (Laudoyer, 1996, p. 48). Toda organización, sea pública o privada, tendrá como misión ofertar una serie de productos y servicios, donde el atributo de la calidad generalmente estará presente; ahora bien, en el ámbito estatal, las organizaciones ofrecen fundamentalmente servicios de muy diversa índole: educativos, de salud, culturales, fiscales, informativos, administrativos, etc. Por lo tanto, conviene repasar las particularidades de los servicios en general, pues constituyen la columna vertebral de la gestión pública (adaptado de Juanes y Blanco, 2001, p. 13; Ruiz, 2006, p. 30):

- *Intangibilidad.* Los servicios, a diferencia de los productos, no pueden verse, tocarse u olerse.
- *Heterogeneidad.* A diferencia de los productos, cuyos diferentes modelos son siempre iguales, la prestación de un servicio nunca será idéntica.
- *Simultaneidad.* Los servicios se producen y consumen al mismo tiempo.

Estas características suponen a los servicios mayor dificultad en el control de su gestión y en la valoración

de sus resultados, tarea para la cual normalmente se debe buscar apoyo en los ciudadanos que los han consumido. Para enfrentar esos retos, desde la década de los años ochenta del siglo pasado se impulsó la filosofía conocida como Gestión de la Calidad Total (TQM por sus siglas en inglés), la cual, en términos muy generales, significa que todas las personas, procesos y recursos organizacionales, incluyendo proveedores, se incorporen en ella y se comprometan a garantizar una adecuada calidad de los bienes y servicios producidos; con la TQM, “la calidad adquirió un nuevo significado de excelencia en toda la empresa” (Evans y Lindsay, 2007, p. 10).

Las intenciones para la incorporación de esta filosofía en el ámbito gubernamental, con objetivos, metodologías y resultados muy diversos, ha sido una constante desde hace varios lustros. En América Latina se han adoptado modelos originados en países de Europa y los Estados Unidos que, influenciados a su vez por la revolución experimentada en la materia al interior de las corporaciones manufactureras japonesas, hicieron una interesante serie de adecuaciones al interior de sus gobiernos. Otra ruta de acceso para la región a esos modelos ha sido a través de España, nación en la que se viene trabajando con mucho ahínco desde hace varios años en esta temática con resultados muy consolidados a nivel nacional y local (Ministerio de Administraciones Públicas, MAP, 2006).<sup>1</sup>

---

1 En el primer ámbito, es de destacarse el “Plan de Calidad para la Administración General del Estado”, el cual, entre otras herramientas, propone el desarrollo de cartas de servicios, la autoevaluación de organizaciones, y los premios a la calidad y a las mejores prácticas. A nivel local son dignos de reconocimiento, por ejemplo, los logros experimentados en los municipios de Esplugues de Llobregat (Cataluña) y Alcobendas (norte de Madrid).

En el caso de Latinoamérica, a pesar de las diversas iniciativas para implementar filosofías de calidad al interior de las instituciones públicas, los rezagos y retos en materia de calidad de los servicios públicos son mayúsculos, lo cual se corrobora al observar la información contenida en la Tabla 1. Ésta señala, sin duda alguna, que los ciudadanos latinoamericanos en general están claramente insatisfechos con la calidad de los servicios ofrecidos por el Estado, así, en la región un 48% percibe una satisfacción baja, un 25% una calidad media y sólo un 26% se manifiesta altamente satisfecho con los servicios gubernamentales; indudablemente el desafío es de proporciones mayúsculas.

Si se observa lo que ocurre por país, la situación no es menos complicada. Con excepción de Uruguay (donde el 44% de la ciudadanía reporta una satisfacción alta), las demás naciones están lejos de aproximarse al 50% (pensando que si se pasara de ese número se podría afirmar que la mayoría aprueba la calidad de los servicios), para llegar a casos dramáticos como el de Paraguay, donde sólo el 8% valora positivamente los servicios gubernamentales. Por otra parte, en El Salvador, Bolivia, Venezuela, Nicaragua, Perú y Panamá, la mayoría de la población señala percibir una baja satisfacción en los servicios públicos. En el extremo opuesto, al sumar los porcentajes para satisfacción alta más los de satisfacción media, Uruguay (71%), Chile (65%) y Colombia (63%) se sitúan a la cabeza, como los únicos casos donde los registros igualarían al menos el 60%.

**Tabla 1.** Porcentaje de satisfacción con los servicios públicos en América Latina en 2008<sup>2</sup>

País	Satisfacción		
	Alta	Media	Baja
Uruguay	44,00	27,00	29,00
Colombia	32,00	31,00	37,00
Ecuador	31,00	20,00	49,00
El Salvador	31,00	19,00	51,00
Chile	31,00	34,00	35,00
Costa Rica	30,00	21,00	49,00
Guatemala	29,00	25,00	46,00
Argentina	28,00	29,00	43,00
Brasil	28,00	26,00	46,00
México	27,00	30,00	43,00
República Dominicana	27,00	29,00	44,00
Honduras	26,00	27,00	48,00
Bolivia	23,00	25,00	52,00
Venezuela	22,00	22,00	56,00
Nicaragua	21,00	19,00	60,00
Perú	19,00	18,00	64,00
Panamá	18,00	26,00	56,00
Paraguay	8,00	24,00	67,00
América Latina	26,00	25,00	48,00

**Fuente:** Elaboración propia con datos de Corporación Latinobarómetro (2008).

En tal sentido y a raíz de la experimentación de campo, así como de los debates intelectuales suscitados principalmente en el marco de los congresos internacionales sobre reforma del Estado y de la Administración Pública, la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, imple-

<sup>2</sup> Los resultados engloban seis servicios básicos: espacios públicos y áreas verdes, servicios municipales, caminos y pavimentación, transporte público, recolección de basura, además de alcantarillado.

mentada con la finalidad de paliar esa circunstancia, plantea que (CLAD, 2008, pp. 7-8):

La calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la Administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

La concepción de la calidad ha ido evolucionando e incorporando nuevos aspectos hasta conformar una aproximación holística e integradora de la gestión, donde cobran especial importancia todas las partes interesadas en sus diferentes formas de relación, así como la sostenibilidad y la corresponsabilidad social.

La calidad en la gestión pública puede y debe ser constantemente mejorada, buscando elevarla a niveles de excelencia, es decir obtener resultados sostenibles, con tendencias crecientes de mejora, y que tales resultados se comparen favorablemente con los más destacados referentes nacionales e internacionales.

## **2. LA GESTIÓN DE LA CALIDAD: COMPONENTE ESENCIAL DE LA NUEVA GERENCIA PÚBLICA**

Sin lugar a dudas, uno de los ejes fundamentales que impulsan el Modelo de la Nueva Gerencia Pública lo constituye el desarrollo de la filosofía de la calidad en el sector público. Numerosos autores han ilustrado que la nueva gerencia pública pretende establecer un nuevo tipo de relaciones entre el Estado y el ciudadano, donde éste es visto como el cliente de la acción de gobierno, el cual deberá recibir servicios y programas públicos de acuerdo con niveles de calidad satisfactorios.

Ya el propio y famoso programa lanzado por Al Gore, el National Performance Review, a partir del reconocimiento de que la administración pública no cubría a cabalidad los intereses del conjunto de los ciudadanos de los Estados Unidos, planteaba entre sus objetivos la provisión de servicios a la ciudadanía (clientela) con parámetros de calidad similares a los de las mejores empresas privadas, así como lograr un cambio en la cultura laboral de los funcionarios públicos en todos los niveles administrativos (se decía que había que crear una nueva cultura empresarial para el sector público). Entre las líneas ideológicas del programa figuraban: 1. El dar a los clientes voz y posibilidad de elección estableciendo estándares de servicio, 2. Hacer que las organizaciones públicas compitan estableciendo dinámicas de mercado en la prestación de servicios, 3. Utilizar esos mecanismos de mercado para resolver problemas, 4. Descentralizar el poder en la toma de decisiones, y 5. Asegurar que todos los empleados trabajen con base en la obtención de resultados (Gore, 1993).

Un coterráneo de Gore, Michael Barzelay, agrega que el paradigma burocrático-weberiano sufrió un agotamiento y no es suficiente para enfrentarse a la nueva dinámica social y organizacional. Por lo tanto, basado en los resultados exitosos del programa STEP (*Striving Toward Excellence in Performance*) durante los años ochenta en el estado de Minnesota, propone un modelo de gestión más eficiente, el célebre paradigma posburocrático o de nueva gerencia pública, en el que mecanismos de mercado y de competencia son incorporados para solucionar problemas de dispendio y morosidad en la actuación

de las organizaciones estatales. Entre otras aseveraciones, Barzelay (1998) indica que la gestión presupuestal en el modelo burocrático está basada en la idea del gasto y el ahorro, no en términos de los objetivos y de la manera más eficiente de lograrlos. Por lo tanto, para este autor es claro que la efectividad de este paradigma caducó ante la creciente complejidad de los contextos en que la acción de gobierno se desenvuelve. Advierte que ante una sociedad cada vez más demandante e informada, las características que definen a una organización posburocrática y que las diferencian de una burocrática vienen dadas de la forma siguiente (Barzelay, 1998, p. 47):

Una dependencia burocrática se enfoca en sus propias necesidades y perspectivas. Una dependencia impulsada por el cliente se enfoca en las necesidades y perspectivas de éste.

Una dependencia burocrática se enfoca en las funciones y las responsabilidades de sus partes. Una dependencia impulsada por el cliente se enfoca en ayudar a que toda la organización funcione como equipo.

Una dependencia burocrática se define tanto por la cantidad de recursos que controla como por las tareas que desempeña. Una dependencia impulsada por el cliente se define por los resultados que logra en beneficio de sus clientes.

Una dependencia burocrática controla los costos. Una dependencia impulsada por el cliente crea valor neto sobre aquellos.

Una dependencia burocrática depende de la rutina. Una dependencia impulsada por el cliente modifica sus operaciones como respuesta a las demandas cambiantes de sus servicios.

Una dependencia burocrática lucha por ganar terreno. Una dependencia impulsada por el cliente compete por obtener más negocio.

Una dependencia burocrática insiste en seguir los procedimientos normales. Una dependencia impulsada por el cliente introduce la opción en sus sistemas operativos cuando al hacerlo cumple un propósito.

Una dependencia burocrática anuncia políticas y planes. Una dependencia impulsada por el cliente emprende con sus clientes una comunicación en ambos sentidos con objeto de evaluar y revisar su estrategia operativa.

Una dependencia burocrática separa el trabajo de pensar del trabajo de hacer. Una dependencia impulsada por el cliente otorga la autoridad a los empleados operativos de emitir juicios sobre el modo de mejorar tanto el servicio al cliente como su valor.

De la misma forma, Osborne y Plastrik (1998), con base en el renombrado trabajo del primero (Osborne y Gaebler, 1992), plantean que una de las estrategias para la transformación de los organismos públicos es la estrategia del cliente, ya que para ellos los ciudadanos pueden ser considerados como clientes desde el momento en que entran en contacto con una agencia pública. Esta estrategia es desplegada a través de procedimientos que incluyen la libertad de elección para el cliente ciudadano, que esta elección sea competitiva y que haya garantía de calidad para el cliente. Dicho de otra forma, las agencias de gobierno deben cumplir con las expectativas y satisfacer las necesidades de sus clientes, no las de la burocracia; para ellos, la revolución cultural del gobierno es en esencia poner a los clientes primero.

Por su parte, un importante grupo de investigadores ingleses (Ferlie, Pettigrew, Ashburner y Fitzgerald, 1996) ha señalado que en torno a la nueva gerencia pública se pueden identificar cuatro modelos: 1. El manejo de la eficiencia, 2. Achicamiento y descentralización, 3. En busca de la excelencia, y 4. Orientación al servicio público; una de las características de este último, aun en etapa de consolidación, es la presencia de una mayor preocupación por la calidad del servicio (lo que incluye el uso creciente de la administración de la calidad total) y un acercamiento a la dirección basada en valores y a tener una misión para alcanzar la excelencia en los servicios públicos. A manera de conclusión de este apartado, la Tabla 2 presenta las principales diferencias entre el paradigma burocrático (administración pública tradicional) y el de nueva gerencia pública.

### 3. LOS MODELOS DE CALIDAD PARA EL SECTOR PÚBLICO

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española (2001), por modelo se puede entender un “arquetipo o punto de referencia para

imitarlo o reproducirlo”, así como un “esquema teórico (...) de un sistema o de una realidad compleja (...) que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento”. En el ámbito de las ciencias, se denomina modelo científico a una representación abstracta, conceptual, gráfica, física, matemática, de fenómenos, sistemas o procesos a fin de analizar, describir y explicar esos fenómenos o procesos.

Ahora bien y como apuntan Ruiz y Corces (2007), los modelos de calidad (también llamados modelos de excelencia, en virtud de que integran pautas consideradas excelentes) son herramientas muy completas para el autodiagnóstico y la mejora de las organizaciones que los aplican, ya que representan modelos de gestión que integran los principales aspectos que inciden en el desenvolvimiento de cualquier organización. Además, los modelos sirven para organizar y otorgar premios de mucho reconocimiento a las instituciones públicas y privadas que en su accionar despliegan de mejor manera sus lineamientos; por tanto, los premios fomentan la

**Tabla 2.** Principales diferencias entre el Modelo Burocrático y el Modelo de Nueva Gerencia Pública

Variables de diferenciación	Modelo burocrático	Modelo de nueva gerencia pública
Prerrequisitos básicos/Principios fundamentales	Legalidad, igualdad, objetividad, continuidad	Transparencia, participación, economía, eficacia y eficiencia, responsabilidad
Concepto de Estado	Dominante, unilateral	Modesto, participativo
Base de legitimidad de la administración pública	Jurídica/Técnica	Vinculación Estado-sociedad
Estructura organizacional	Vertical, jerarquizada, alta formalización, roles definidos	Horizontal, flexible, roles cambiantes
Sistema de planeación	Rígido, de arriba hacia abajo	Flexible, abierto, correctivo
Sistema de evaluación	Control normativo	Evaluación del impacto y del desempeño

Fuente: Elaboración propia con base en Cabrero (1997, p. 137) y Ruiz (2006, p. 5-17).



excelencia administrativa, a la vez que promueven modelos comunes de gestión y facilitan las comparaciones entre organizaciones y el aprendizaje mutuo. De acuerdo con Juanes y Blanco (2001), se puede entender un modelo de calidad como:

La agrupación de manera ordenada y racional de los elementos sobre los que se fundamenta la prestación de servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los diferentes grupos de interés (stakeholders) optimizando el uso de los recursos internos. (p. 4)

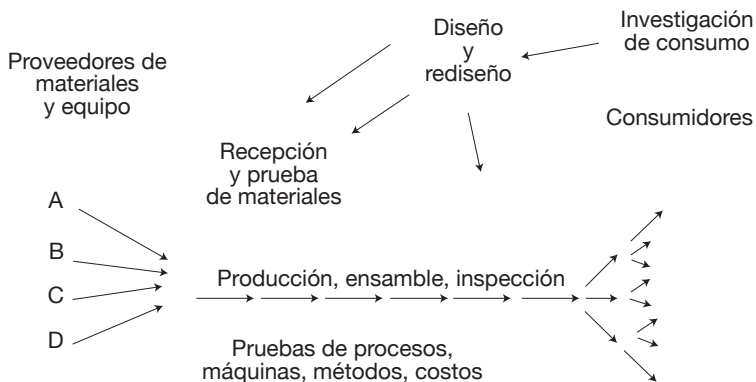
A continuación se describen, ya sea por ser de los más representativos a nivel internacional o por tener el mayor

grado de aplicabilidad para el contexto latinoamericano,<sup>3</sup> los modelos Deming, Baldrige, EFQM, Iberoamericano, CAF, Ciudadanía, y EVAM.<sup>4</sup>

### 3.1. Modelo Deming

Conocido como el Modelo Japonés y base del Premio Deming, fue desarrollado en 1951 por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE, por sus siglas en inglés). Su objetivo es servir como base del premio y no como herramienta de autoevaluación, por lo que no es un modelo ampliamente difundido internacionalmente. Su mecánica de operación (ver Gráfico 1) es la de comprobar, tomando como

**Gráfico 1. Modelo Deming**



**Fuente:** De "Modelo Deming. Control estadístico de Calidad. Bases del control de Calidad" (diapositiva 21), por Carberic E.U., s.f. Recuperado el 8 de junio de 2009, de [http://cursa.ihmc.us/rid=1192938418265\\_1495832535\\_6676/PRESENTACINMODELO-DEMING.ppt](http://cursa.ihmc.us/rid=1192938418265_1495832535_6676/PRESENTACINMODELO-DEMING.ppt)

3 Es oportuno aclarar que la gran mayoría de los países de Latinoamérica tienen sus respectivos modelos de calidad (los cuales sirvieron de insumos para desarrollar el modelo iberoamericano) y algunos de ellos, como Brasil y Chile, llevan ya muchos años trabajando en su perfeccionamiento, lo que les ha permitido contar con premios a la calidad totalmente legitimados y consolidados.

4 Las referencias que aparecen al final de cada modelo, ofrecen una amplia descripción metodológica de ellos, además de exponer estudios de caso exitosos a raíz de su aplicación. Para profundizar en este último aspecto es útil revisar los documentos del XII Congreso Internacional del CLAD desarrollado en noviembre de 2008 en Argentina, uno de cuyos ejes lo representó el análisis de la implementación de filosofías y modelos de calidad en el sector gubernamental, particularmente de América Latina y España.

referente la aplicación del control de calidad en toda la compañía (control total de la calidad), que se hayan alcanzado buenos resultados, por lo que su propósito básico es la satisfacción del cliente y el bienestar público. Sus criterios son (Corces, 2006; Juanes y Blanco, 2001):

- Políticas de la compañía y planificación
- Organización y dirección
- Información
- Normalización
- Desarrollo y gestión de los recursos humanos
- Actividades de aseguramiento de la calidad
- Actividades de mantenimiento y control
- Actividades de mejora
- Resultados y efectos
- Planes futuros

### 3.2. Malcolm Baldrige

En 1986 se creó en los Estados Unidos el Premio Nacional a la Calidad, conocido oficialmente como Malcolm

Baldrige National Quality Award (MBNQA), basado en el modelo que lleva el nombre del ex Secretario de Comercio de los Estados Unidos Malcolm Baldrige, uno de sus impulsores y quien muriera antes de su aprobación en 1987. Su creación pretende sensibilizar a las industrias de ese país para que empleen la gestión de la calidad total como herramienta competitiva, además de contar con un mecanismo para reconocer formalmente los logros de las empresas que lo utilicen con éxito. Este modelo (ver Gráfico 2) sirve como instrumento de autoevaluación y se compone de los siguientes siete criterios (Corces, 2006; Juanes y Blanco, 2001):

- Liderazgo
- Planificación estratégica
- Enfoque en el cliente y el mercado
- Información y análisis
- Enfoque en los recursos humanos
- Gestión de los procesos
- Resultados del negocio

**Gráfico 2.** Modelo Baldrige



Fuente: De “Modelo Malcolm Baldrige”, s.f. Recuperado el 8 de junio de 2009, de <http://www.pdca.es/pruebas/baldrige.html>

### 3.3. Modelo EFQM

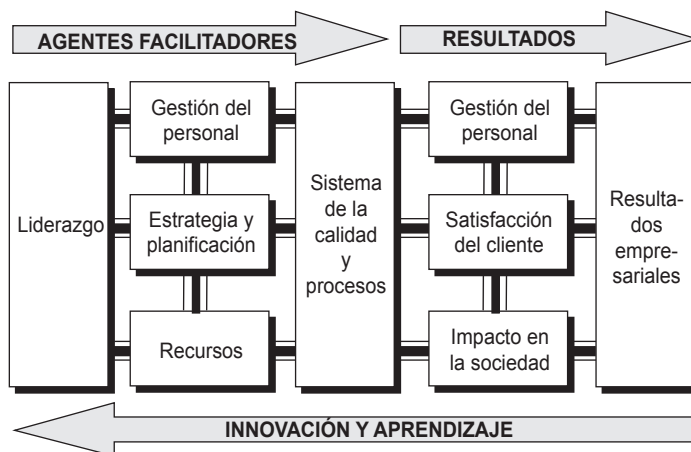
Conocido popularmente como Modelo Europeo, fue diseñado por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM), creada en 1988, con el impulso de la Unión Europea con la finalidad de convertir a la calidad en un elemento decisivo que permitiera a las organizaciones de esa región obtener ventajas competitivas, por lo que se considera que el modelo EFQM es la respuesta europea a las versiones japonesa y norteamericana en la materia. En torno a este modelo se organiza y entrega, desde 1991, el Premio Europeo a la Calidad. Se estructura con base en nueve criterios (ver Gráfico 3), de los cuales cinco corresponden al bloque denominado Agentes Facilitadores (los cuales se refieren a las acciones que debe ejecutar una organización para conseguir resultados satisfactorios de gestión) y los cuatro restantes al de Resultados (que sintetizan lo alcanzado por la organización a raíz de la gestión de

los agentes facilitadores), así (Corces, 2006; MAP, 2006):

- Liderazgo
- Política y estrategia
- Personas
- Alianzas y recursos
- Procesos
- Resultados en los clientes
- Resultados en las personas
- Resultados en la sociedad
- Resultados clave del rendimiento

A su vez, la mayoría (salvo uno) de los agentes facilitadores suelen integrarse por cinco subcriterios, mientras que los resultados agrupan sólo dos, en total, el EFQM se compone de 32 subcriterios. Evidentemente este modelo sirve como instrumento de evaluación y presenta versiones para empresas grandes, pequeñas y medianas, así como para el sector público.

Gráfico 3. Modelo EFQM



Fuente: De "Modelo EFQM de Excelencia", por Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, s.f. Recuperado el 14 de abril de 2011, de <http://www.ceocant.es/documentosvarios/calidadtotal/Introduccion-PuntoB.htm>.

### 3.4. El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

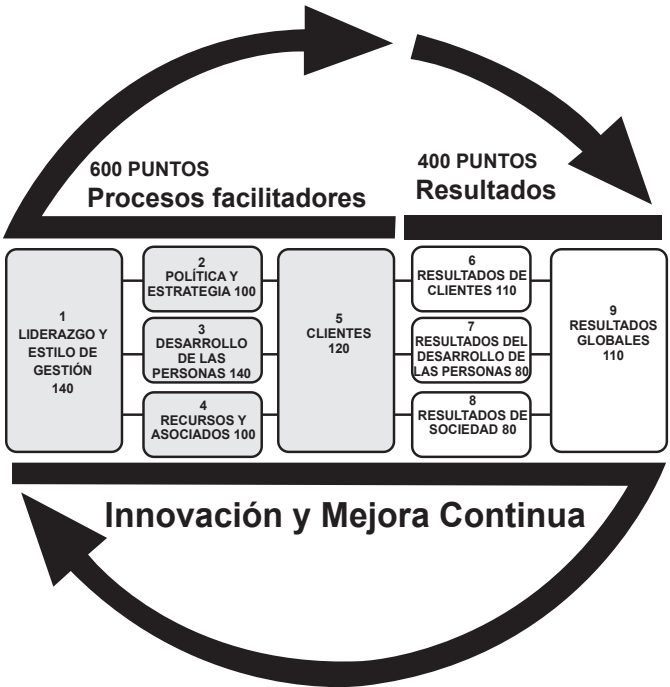
Este modelo, desarrollado por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) fue aprobado en 1999, en el marco de la IX Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno, en La Habana; en torno a él, cada año se entrega el Premio Iberoamericano de la Calidad en varias categorías. Como se puede apreciar a continuación, comparte con el EFQM muchas similitudes, incluso el número y la naturaleza de sus criterios (Corces, 2006; MAP, 2006; Torres, 2008a):

- Liderazgo y estilo de gestión
- Política y estrategia

- Desarrollo de las personas
- Recursos y asociados
- Ciudadanos y clientes
- Resultados de clientes
- Resultados del desarrollo de las personas
- Resultados para la sociedad
- Resultados globales de la organización

Asimismo, estos criterios a la vez que se integran en dos bloques (procesos facilitadores y resultados), se subdividen en un total de 28 subcriterios (ver Gráfico 4).

**Gráfico 4.** Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión



Fuente: De *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión* (p. 1), por Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2009. Recuperado el 8 de junio de 2009, de [http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/pattern/Modelo\\_Iberoamericano\\_de\\_Excelencia\\_en\\_la\\_Gestixn\\_v05xEx.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/pattern/Modelo_Iberoamericano_de_Excelencia_en_la_Gestixn_v05xEx.pdf)

### 3.5. Marco Común de Evaluación (CAF)

El diseño del modelo CAF (por su sigla en inglés de *Common Assessment Framework*) se basa en el EFQM ya que es fruto de la cooperación de los ministros responsables de la Administración Pública de la Unión Europea. Es en la Primera Conferencia Europea de Calidad para las Administraciones Públicas, llevada a cabo en el año 2000 en Lisboa, cuando se presenta la primera versión del CAF, el cual pretende, al ser un modelo sencillo de usar (por lo que se le puede considerar como un puente para el uso de modelos más complejos), que las organizaciones públicas de Europa ejecuten una autoevaluación y a partir de ella empleen técnicas de gestión de calidad para mejorar su operación. El CAF se divide también

en dos bloques: agentes facilitadores y resultados (ver Gráfico 5), los cuales engloban sus nueve criterios, mismos que aparecen a continuación y se subdividen en un total de 27 subcriterios (MAP, 2003, 2006):

- Liderazgo
- Estrategia y planificación
- Gestión de los recursos humanos
- Alianzas y recursos
- Gestión de los procesos y del cambio
- Resultados orientados a los clientes/ciudadanos
- Resultados en las personas
- Resultados en la sociedad
- Resultados clave del rendimiento

**Gráfico 5. Modelo CAF**



Fuente: De *Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local. Modelos de excelencia en el ámbito de la administración local* (p. 34), por Ministerio de Administraciones Públicas (MAP), 2006, Madrid: Fareso. Recuperado el 11 de abril de 2011, de <http://www.uimunicipalistas.org/redes/redrecursoshumanos/data/1299533289.pdf>

### 3.6. Modelo Ciudadanía

Este modelo fue desarrollado por el Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos (OCSP), asociación española sin ánimo de lucro, y de él se desprende el Premio Ciudadanía a la Calidad de los Servicios Públicos. El Modelo Ciudadanía (ver Gráfico 6) se compone de cinco variables: 1. Base de la planificación y liderazgo, 2. Círculo de los recursos, 3. Bloque de los efectos, 4. Plano de los procesos y la metodología, y 5. Eje de la comunicación; a su vez, se integra por veinte criterios y cincuenta subcriterios (MAP, 2006):

- Marco programático y competencial
- Liderazgo político
- Liderazgo directivo
- Planificación y estrategia
- Conectividad
- Recursos humanos
- Recursos materiales
- Recursos tecnológicos
- Recursos económicos
- Recursos relacionales
- Recursos medioambientales
- Recursos del conocimiento
- Satisfacción de la sociedad
- Satisfacción del entorno
- Satisfacción de los recursos humanos
- Satisfacción de los ciudadanos/clientes
- Procesos
- Metodología
- Comunicación interna
- Comunicación externa

### 3.7. Modelo EVAM

El modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora (EVAM) fue concebido por la Dirección General de Inspección, Evaluación y Calidad de los Servicios (DGIECS) del Ministerio de Administraciones Públicas de España, en corresponsabilidad con el Real Decreto 951/2005, que establece el marco general para la mejora de la calidad en la administración general del Estado. En ese decreto se establece que el Ministerio de Administraciones Públicas habrá de determinar los modelos de gestión con los que se realizará la evaluación de los organismos estatales españoles. El EVAM (ver Gráfico 7) se compone de cinco ejes, mismos que desarrollan cuestiones específicas a evaluar:

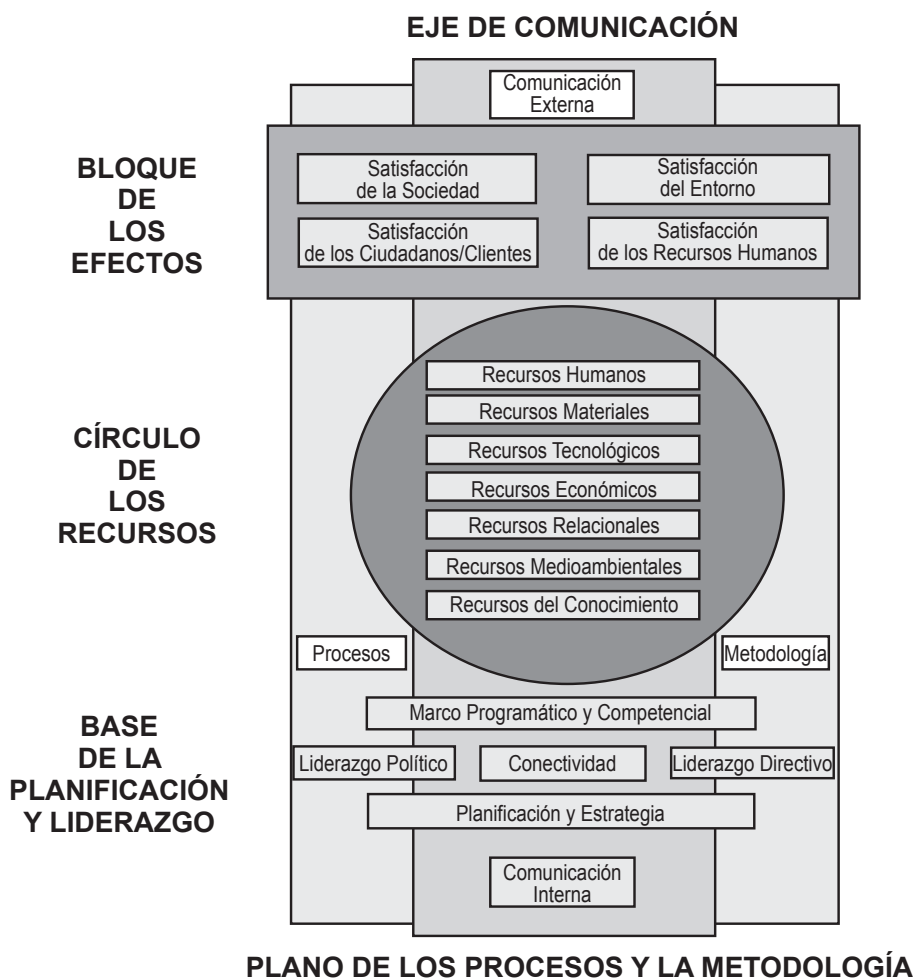
- Política, planificación y estrategia a través del liderazgo
- Procesos
- Personas
- Alianzas y recursos
- Resultados

Para concluir esta sección, la Tabla 3 condensa algunas de las características más significativas de los modelos de calidad analizados.

## 4. LAS PARTICULARIDADES DE LOS GOBIERNOS EN AMÉRICA LATINA: ¿OBSTÁCULO O ALICIENTE PARA LA INCORPORACIÓN DE MODELOS DE CALIDAD?

Para calibrar la posibilidad que los aparatos administrativos de los gobiernos de la región implementen algunos de los modelos descritos en el apartado anterior, conviene repasar

Gráfico 6. Modelo Ciudadanía



Fuente: De *Modelo Ciudadanía MC-OCSP: un instrumento para la evaluación de los servicios públicos. Adaptación a la administración local* (p. 17), por Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos (OCSP) y Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), 2003, Madrid: Autores. Recuperado de <http://www.femp.es/files/566-291-archivo/ciudadania.pdf>

sucintamente algunos de sus rasgos más significativos.

El punto de partida debe ser el reconocimiento de que los Estados y aparatos públicos hispanoamericanos se encuentran en una profunda crisis de legitimidad al no ser capaces de dar respuesta cabal a las demandas

de la población en materia de empleo e ingreso, educación, seguridad pública, vivienda y salud (Torres, 2008b). Para corroborar esto, según datos recientes (Corporación Latinobarómetro, 2005), la aprobación promedio de los gobiernos latinoamericanos apenas alcanza el 49%, el 54% de la

**Gráfico 7. Modelo EVAM**



Fuente: De *Guía de evaluación. Modelo EVAM* (p. 7), por Ministerio de Administraciones Públicas (MAP), 2006, Madrid: Autores. Recuperado de [http://www.rebiun.org/openems/openems/handle404?exporturi=/export/docReb/Guia\\_EVAM\\_06\\_06.pdf&%5d](http://www.rebiun.org/openems/openems/handle404?exporturi=/export/docReb/Guia_EVAM_06_06.pdf&%5d)

**Tabla 3. Comparación entre los diferentes modelos de calidad**

Modelo	País/región de origen	Año de creación	No. de criterios	Complejidad	Objetivo
Deming	Japón	1951	10	Alta	Satisfacción del cliente y el bienestar público
Malcolm Baldrige	Estados Unidos	1986	7	Alta	Sensibilizar a las empresas respecto al empleo de la TQM
EFQM	Unión Europea	1988	9	Alta	Generar ventajas competitivas a las empresas europeas
FUNDIBEQ	Iberoamérica	1999	9	Alta	Generar la excelencia en la gestión de las organizaciones latinoamericanas
CAF	Unión Europea	2000	9	Media	Que las organizaciones públicas de Europa implementen técnicas de gestión de calidad
Modelo Ciudadanía	España	1999	20	Media	Generar una filosofía de excelencia en las instituciones que suponga una garantía para la ciudadanía
EVAM	España	2005	5	Baja	Mejorar la calidad en la administración del Estado español

Fuente: Elaboración propia.

población piensa que las elecciones son fraudulentas y el 47% señala que el Estado sólo puede resolver algunos de los problemas más importantes.

En cuanto a la evaluación de las instituciones públicas, el 52% de

los latinoamericanos consideró que funcionan de manera regular, para el 18% operan mal y para el 8% muy mal; mientras que el 17% señala que tienen un buen funcionamiento y apenas el 2% considera que su fun-



cionamiento le parece muy bueno (además de que un pequeño porcentaje de la población encuestada no manifiesta opinión). Asimismo, el 68% de los ciudadanos en América Latina creen que los funcionarios públicos son corruptos (Corporación Latinobarómetro, 2005).

Por otra parte, varios autores han particularizado los caracteres de los gobiernos municipales (locales) en Latinoamérica, los cuales juegan un rol estratégico en el andamiaje institucional del Estado al ser el nivel de gobierno más próximo a la sociedad. Para el caso de México, aunque la situación se puede perfectamente extrapolar al resto de los países iberoamericanos, Cabrero (2007) identifica serios problemas en la gran mayoría de sus municipios: administraciones débiles en sus capacidades de acción, frágiles institucionalmente y pobres en recursos y facultades. En tal sentido, a pesar de que algunos gobiernos locales mejoran sus sistemas y su organización interna y otros están en fase de modernización (particularmente los metropolitanos), casi la totalidad de las administraciones municipales se encuentra todavía en una etapa de desarrollo de los sistemas, los procesos y los procedimientos administrativos básicos (Cabrero, 2007).

Respecto a la calidad de los servicios municipales y sin afán de presentar una visión catastrofista de la realidad, otros estudios indican que ésta es totalmente insatisfactoria, lo mismo que su cobertura (García, 2007) debido a problemas asociados a su falta de capacidad financiera y administrativa. La Tabla 4 ejemplifica la

problemática inherente a la cobertura de los servicios públicos presentada en el año 2000 en los 2.427 municipios en México.

**Tabla 4.** Cobertura de los servicios municipales en México al año 2000

Tipo de servicio	Cobertura (%)
Agua potable	79,67
Drenaje y alcantarillado	54,56
Alumbrado público	80,93
Seguridad pública	74,84
Tránsito y vialidad	36,32
Limpieza de calles y recolección de basura	67,46
Pavimentación	52,12
Mercados y centrales de abasto	34,59
Panteones y cementerios	80,03
Rastros	31,86
Parques y jardines	56,56
Transporte	55,36
Otros	3,37

**Fuente:** De *La política de servicios municipales en México: casos y tendencias recientes* (p. 240), por R. García, 2007, México: CIDE.

Con base en la información contenida en este sucinto recorrido por la situación de los servicios emanados por los gobiernos municipales, podría pensarse que la situación es caótica y sin posibilidades de revertir las tendencias encontradas. Esa idea está totalmente alejada de la realidad. En la práctica, en los últimos años han sido evidentes los estimables esfuerzos de mejora y modernización en la gestión pública local de la región, los cuales han quedado documentados en diversas publicaciones para su difu-

sión,<sup>5</sup> además de que han inspirado la creación de un significativo número de congresos, seminarios y talleres en donde se discuten las bondades de las acciones emprendidas, así como sus resultados y lecciones, sean estas positivas o no.<sup>6</sup>

## **5. LA INCORPORACIÓN DE MODELOS Y FILOSOFÍAS DE CALIDAD EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE IBEROAMÉRICA: ¿NECESIDAD O COMPROMISO?**

El diagnóstico presentado acerca del estado de los gobiernos latinoamericanos parece sugerir que la incorporación de modelos y postulados emanados de la filosofía de la administración de la calidad total constituye una iniciativa útil y necesaria, siempre y cuando éstos sean usados como herramientas y no como fines en sí mismos, en el afán de contrarrestar la percepción negativa que tienen los usuarios de sus programas y servicios, particularmente a nivel local o municipal, que es por obvias razones el tipo de gobierno más próximo a la sociedad.

De lo anterior han tomado nota la gran mayoría de los países que integran la región, lo que a su vez los ha llevado a desarrollar, mediante esfuerzos conjuntos y continuos entre la burocracia gubernamental, la academia

y diversas organizaciones públicas y privadas, modelos de calidad basados en algunos de los ya antes presentados en este trabajo o bien a simplemente aplicar el programa disponible más adecuado a sus necesidades. Dentro de las múltiples referencias disponibles, se pueden citar:<sup>7</sup>

1. El Premio Nacional de la Gestión Pública (PQGF) de Brasil, el cual hasta 2007, a diez años de su creación, sumaba más de 6.500 personas capacitadas para participar en comités examinadores, más de 300 mil horas de trabajo voluntario en comités y evaluaciones de la gestión de organizaciones candidatas, 105 organizaciones reconocidas o premiadas de un universo de 507 inscripciones, así como la movilización de cerca de 1.800 organizaciones públicas para el proceso de evaluación y mejora de la gestión impulsados por el Programa Nacional de Gestión Pública y Desburocratización (Lopes, 2007).
2. La experiencia en torno a la aplicación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en el gobierno de la Provincia de Formosa, Argentina (Mazza, 2007).<sup>8</sup>

5 Ejemplo de ello es la creación en México, de parte del CIDE, del Premio Gobierno y Gestión Local, el cual desde 2001 galardona iniciativas modernizadoras de los municipios mexicanos y genera, año tras año, una publicación con las mejores experiencias presentadas.

6 Una referencia obligada en este tema lo representa el Congreso Internacional sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública que anualmente organiza el CLAD y que representa un espacio fundamental para los sectores profesionales y académicos interesados en la discusión de nuevos paradigmas para el sector público y el conocimiento de iniciativas ya implementadas.

7 Conviene aclarar que la mayoría de las referencias de esta sección exponen trabajos reseñados o, en su caso, ejecutados por miembros de la Red de Expertos Iberoamericanos (REI) en Calidad en la Administración Pública, la cual funciona desde el 2005 gracias al patrocinio del gobierno español, y los cuales han sido publicados en la revista electrónica de la REI.

8 Otro proyecto que desde la academia impulsa el empleo de los postulados, ejes y criterios del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión es el de Torres (2008a), referente a una aplicación en la zona del Istmo de Tehuantepec y cuyos resultados se presentaron en el XIII Congreso Internacional del CLAD.

3. La iniciativa inherente al desarrollo de un sistema de gestión de la calidad orientado a la satisfacción de los ciudadanos que, desde 1999, encabeza la Oficina de Calidad de los Servicios en la Provincia de Salta, Argentina (Casermeiro, 2008).
4. El Premio Nacional a la Calidad de Ecuador que desde 2001 y con base en el Modelo Malcolm Baldrige, la Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total (CECT) otorga a las empresas y organizaciones de la administración pública que demuestren mayor apego a las prácticas consideradas como de excelencia (Campaña, 2008).
5. El Premio Nacional a los Servicios Públicos de Chile que desde principios de esta década, a través del organismo ChileCalidad, otorga el premio a las instituciones que desplieguen de mejor manera el modelo chileno de gestión de excelencia, inspirado también, como en el caso ecuatoriano, en el modelo Malcolm Baldrige (Torres, 2008c).

En este sucinto recorrido tampoco se pueden omitir los esfuerzos del CLAD en esta materia, tales como la incorporación, en el marco de su XIII Congreso Internacional, del área temática titulada “Innovaciones

conceptuales y mejores prácticas para promover la calidad y excelencia en la gestión pública”, la cual integró dieciocho paneles de discusión y presentación de experiencias en el tema. El propio centro en el 2008 convocó al XXI Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública: “Calidad y Excelencia en la Gestión Pública”, del cual resultaron premiadas dos experiencias originadas en México y una en Costa Rica.<sup>9</sup>

Por otro lado, desde el punto de vista del compromiso o del deber, hay que resaltar que la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (CLAD, 2008),<sup>10</sup> signada por Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Perú, Portugal, República Dominicana, Uruguay y Venezuela, establece como su principal objetivo:

Promover un enfoque común en Iberoamérica sobre la calidad y la excelencia en la gestión pública, que integre las distintas perspectivas políticas y técnicas que se encuentran presentes en los diversos niveles y sectores de las Administraciones Públicas de la región. (CLAD, 2008, p. 7)

Lo que obliga a los gobiernos de esas naciones a promover una administración pública de óptima calidad, entendida como la adecuada satisfacción

9 Se trata, en el orden en que fueron premiados, de los siguientes casos: 1. Plataforma de calidad gubernamental: Sistema Integral de Procesos. La experiencia en un gobierno local (Ramos, 2008), 2. Gestión de la calidad en los municipios mexicanos. Un estudio de caso: Ecatepec de Morelos, Estado de México, 2003-2006 (Aguilar, 2008); 3. Sin-cuenta puntos por considerar para implementar un proyecto de gestión de calidad en una institución pública: el caso de la Dirección General de Servicio Civil de Costa Rica (Delgado, 2008).

10 Aprobada por la X Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, efectuada entre el 26 y 27 de junio de 2008 en San Salvador, y adoptada por la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, realizada del 29 al 31 de octubre del mismo año y en el mismo lugar.

de las necesidades y expectativas de los ciudadanos clientes a través de la ejecución de sus programas, políticas públicas y servicios. En tal sentido, los principios inspiradores para una gestión pública de calidad son, de acuerdo con el mismo documento, los siguientes (CLAD, 2008):

- Principio de servicio público
- Principio de legitimidad democrática
- Transparencia y participación ciudadana
- Principio de legalidad
- Principio de coordinación y cooperación
- Principio de ética pública
- Principio de acceso universal
- Principio de continuidad en la prestación de los servicios
- Principio de imparcialidad
- Principio de eficacia
- Principio de eficiencia
- Principio de economía
- Principio de responsabilización
- Principio de evaluación permanente y mejora continua

Por su parte, los ciudadanos tienen derecho “a una gestión pública de calidad, que estará reconocida por los ordenamientos jurídicos nacionales” (CLAD, 2008, p. 12), además de que deberán “participar en la mejora de la calidad de la gestión pública” (CLAD, 2008, p. 13). Mientras que la administración pública “facilitará el ejercicio de los derechos de los ciudadanos y velará por el cumplimiento de sus deberes como partícipes del sistema social y político” (CLAD, 2008, p. 13). Asimismo, entre las acciones,

técnicas e instrumentos que la Carta sugiere se encuentran (CLAD, 2008):

- La dirección estratégica y el ciclo de mejora
- Prospectiva y análisis de la opinión ciudadana
- Participación ciudadana para la mejora de la calidad
- Adopción de modelos de excelencia
- Premios a la calidad o excelencia
- La gestión por procesos
- Los equipos y proyectos de mejora
- Cartas compromiso o de servicios al ciudadano
- Mecanismos de difusión de información relevante para el ciudadano
- La mejora de la normatividad
- El gobierno electrónico
- Medición y evaluación
- Sugerencias, quejas y reclamos de los ciudadanos
- Sistemas de gestión normalizados
- La gestión del conocimiento
- Comparación e intercambio de mejores prácticas
- Aportaciones y sugerencias de los funcionarios públicos

Por otro lado, es importante puntualizar que la visión de calidad que propone la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública se sintetiza en lo que el documento identifica como nueve ejes u orientaciones para formular políticas y estrategias de calidad en la gestión pública (adaptado de CLAD, 2008):

- Una gestión pública al servicio de la ciudadanía

- Una gestión pública para resultados
- Compromiso social y ambiental
- Responsabilidad directiva, liderazgo y constancia de objetivos
- Gestión por procesos
- Desarrollo de capacidades de empleados públicos
- Participación de los empleados públicos para la mejora de la calidad de la gestión
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora de la calidad
- Relaciones de colaboración y cooperación orientadas a la mejora de la calidad

Este manifiesto acerca de lo que debe significar la calidad al interior de las organizaciones estatales de Latinoamérica se delinea claramente en la presentación del documento:

En tal sentido, la presente Carta Iberoamericana vincula la calidad en la gestión pública con dos propósitos fundamentales de un buen gobierno democrático: 1. toda gestión pública debe estar referenciada a la satisfacción del ciudadano, ya sea como usuario o beneficiario de servicios y programas públicos, o como legítimo participante en el proceso de formulación, ejecución y control de las políticas públicas bajo el principio de corresponsabilidad social; 2. la gestión pública tiene que orientarse para resultados, por lo que debe sujetarse a diversos controles sobre sus acciones, suponiendo entre otras modalidades la responsabilización del ejercicio de la autoridad pública por medio del control social y rendición periódica de cuentas. (CLAD, 2008, p. 5)

Y continúa:

Cabe señalar que, en Iberoamérica existen modelos de calidad con una perspectiva global e integral, como son los establecidos por varios Premios Nacionales a la Calidad y normas específicas para el sector público como es el caso de Argentina, Brasil, Colombia, Chile y Portugal. Además existen modelos internacionales como el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad -FUNDIBEQ- y el Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora desarrollado por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios de España, experiencias que han nutrido los contenidos de la presente Carta Iberoamericana y constituyen referencias válidas a seguir. (CLAD, 2008, pp. 5-6)

## 6. CONCLUSIONES

Sin lugar a dudas, el diagnóstico presentado acerca del estado que guarda la acción de los gobiernos en América Latina, particularmente referido a cobertura y calidad de los servicios públicos, así como del sentir de la ciudadanía consumidora de ellos, muestra un resultado poco favorable. Esta situación es reflejo de una gestión gubernamental tradicionalmente ineficaz e ineficiente, incluso en muchos casos ilegítima, ya que se ha olvidado atender cabalmente las necesidades del ciudadano-cliente, el cual debe ser siempre el objeto de la acción estatal. Lo anterior obliga a replantear la forma en que se conciben los arreglos institucionales al interior de los gobiernos latinoamericanos, los objetivos, las misiones, los valores, los procesos de atención y de servicio, la cultura organizacional imperante, etc.

Ante ese panorama, la evidencia presentada en países como España, sugiere que la incorporación de los lineamientos de la gestión de la calidad total en los gobiernos y en las administraciones públicas de América Latina representa una alternativa fundamental para que éstos recuperen la visión y esencia, a veces perdida u olvidada, del servicio público; de tal manera que todas las personas, instituciones y programas que lo conforman tengan como su principal objetivo un desempeño apegado a criterios de excelencia con la idea de satisfacer las necesidades de los ciudadanos clientes.

Afortunadamente, la incorporación de los modelos de calidad en el ámbito gubernamental de la región, de acuerdo con las experiencias revisadas, es ya una realidad, incluso con resultados muy consolidados como ocurre en Brasil y Chile. Aprovechando este impulso, lo anterior significa que en Latinoamérica se encuentra una gran área de oportunidad para que sus aparatos públicos en los diversos órdenes de gobierno vayan transitando paulatinamente hacia la mejora continua a través de un mejor diseño de políticas públicas y la mejor ejecución de servicios públicos.

Lo anterior no debe hacer olvidar la siguiente consideración: varios de los modelos presentados pueden resultar un tanto complejos, aun en la actualidad, para la gran mayoría de los gobiernos locales o municipales que, como se revisó, apenas están en la fase de construcción de sus sistemas administrativos más elementales. Esto obliga a recomendar que este amplio grupo de municipios adopten modelos o técnicas igualmente sencillas

o elementales ya construidas, o bien hagan una adaptación, adecuada para su realidad, de tales modelos.

Esto permite recordar que los modelos de calidad no pueden ser vistos como fabulosas pócmias de alquimista. En realidad, su empleo junto con el de los premios de calidad, ni siquiera puede ser considerado como un fin en sí mismo; lo que representan es simplemente una ordenación del comportamiento organizacional apegado a criterios considerados como excelentes y con los cuales es factible compararse a otras instituciones públicas o privadas. El objetivo último de la gestión pública siempre deberá ser la satisfacción del ciudadano con parámetros como legalidad, ética, transparencia, eficiencia, economía, entre otros.

En este magnífico proyecto, la publicación de la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública representa un verdadero hito que habrá de constituirse en el marco referencial para el desarrollo de programas, iniciativas y modelos de calidad en el sector público de la región. Este documento parte del reconocimiento de la omisión que han tenido las administraciones públicas de estos países, al no plantearse, tradicionalmente, parámetros de calidad adecuados a las circunstancias y demandas crecientes de la ciudadanía. Afortunadamente su contenido incorpora principios inspiradores fundamentales, así como una serie de técnicas e instrumentos que además de que resultan pertinentes para los gobiernos latinoamericanos, la evidencia sugiere que son alcanzables. Lo más importante: en la Carta el ciudadano es el eje y propósito de la acción estatal; es necesario esforzarse

para que sus lineamientos se conviertan en realidad.

Por último es conveniente enfatizar que el reto para modernizar las organizaciones gubernamentales de Latinoamérica es mayúsculo. Además de los modelos de calidad, se requiere implementar en ellos, entre otros, programas de productividad, de transparencia y rendición de cuentas, de combate a la corrupción y de gobierno electrónico; por consiguiente, este estudio, si bien pertinente, tiene un alcance limitado. Pero a la vez debiera de estimular la realización de otras investigaciones complementarias que permitan tener un panorama más amplio respecto al avance de las diversas filosofías en torno a la calidad en el sector público. La dificultad y avances en la implementación de estos instrumentos, la factibilidad de los modelos de calidad en los diversos niveles de gobierno y los avances en la transformación de la cultura organizacional en el Estado representan algunas de las posibles líneas de investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aguilar, I. (2008). *Gestión de la calidad en los municipios mexicanos. Un estudio de caso: Ecatepec de Morelos, Estado de México, 2003-2006*. Recuperado de [http://www.clad.org/siare\\_isis/fulltext/0059402.pdf](http://www.clad.org/siare_isis/fulltext/0059402.pdf)
2. Barzelay, M. (1998). *Atravesando la burocracia*. México: Fondo de Cultura Económica.
3. Cabrero, E. (1997). *Del administrador al gerente público*. México: INAP.
4. Cabrero, E. (2007). Políticas de modernización de la administración municipal. Viejas y nuevas estrategias para transformar los gobiernos locales. En M. Cabrero (coordinador), *Políticas públicas municipales. Una agenda en construcción* (pp. 155-190). México: CIDE.
5. Campaña, C. (2008). El Premio Nacional de la Calidad de Ecuador. *Revista de la Red de Expertos Iberoamericanos en Calidad en la Administración Pública*, 2, 18-22. Recuperado de [http://www.aeval.es/comun/pdf/DAD\\_Nx\\_2\\_1S\\_08.pdf](http://www.aeval.es/comun/pdf/DAD_Nx_2_1S_08.pdf)
6. Carberic E.U. (s.f.). *Modelo Deming. Control estadístico de Calidad. Bases del control de Calidad*. Recuperado el 8 de junio de 2009, de [http://curso.ihmc.us/rid=1192938418265\\_1495832535\\_6676/PRESENTACIONMODELODEMING.ppt](http://curso.ihmc.us/rid=1192938418265_1495832535_6676/PRESENTACIONMODELODEMING.ppt)
7. Casermeiro, M. (2008). La experiencia en gestión de la calidad en la Provincia de Salta. *Revista de la Red de Expertos Iberoamericanos en Calidad en la Administración Pública*, 2, 14-17. Recuperado de [http://www.aeval.es/comun/pdf/DAD\\_Nx\\_2\\_1S\\_08.pdf](http://www.aeval.es/comun/pdf/DAD_Nx_2_1S_08.pdf)
8. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo –CLAD. (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. Recuperado de <http://www.clad.org/documentos/declaraciones/carta-iberoamericana-de-calidad-en-la-gestion-publica/view>
9. Corces, A. (2006). *Unidad didáctica 1.2: los modelos de excelencia: curso Gestión de la Calidad en la Administración Pública* (4ª ed.). España: Fundación CEDDET, Ministerio de Administraciones Públicas, INAP, Fundación Carolina.

10. Corporación Latinobarómetro. (2005). *Informe Latinobarómetro*. Recuperado de <http://www.latinobarometro.org/latino/LATContenidos.jsp>
11. Corporación Latinobarómetro. (2008). *Informe Latinobarómetro*. Recuperado de <http://www.latinobarometro.org/latino/LATContenidos.jsp>
12. Delgado, A. (2008). *Sin-cuenta puntos por considerar para implementar un proyecto de gestión de calidad en una institución pública: el caso de la Dirección General de Servicio Civil de Costa Rica*. Recuperado de [http://www.clad.org/siare\\_isis/fulltext/0059403.pdf](http://www.clad.org/siare_isis/fulltext/0059403.pdf)
13. Evans, J. y Lindsay, W. (2007). *Administración y control de la calidad*. México: Thomson.
14. Ferlie, E., Pettigrew, A., Ashburner, L. y Fitzgerald, L. (1996). *The new public management in action*. Oxford, UK: Oxford University Press.
15. Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. (s.f.). *Modelo EFQM de Excelencia*. Recuperado el 14 de abril de 2011, de <http://www.ceocant.es/documentosvarios/calidadtotal/Introduccion-PuntoB.htm>
16. Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. (2009). *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión*. Recuperado el 8 de junio de 2009, de [http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/pattern/Modelo\\_Iberoamericano\\_de\\_Excelencia\\_en\\_la\\_Gestixn\\_v05xEx.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/pattern/Modelo_Iberoamericano_de_Excelencia_en_la_Gestixn_v05xEx.pdf)
17. García, R. (2007). La política de servicios municipales en México: casos y tendencias recientes. En M. Cabrero (coordinador), *Políticas públicas municipales. Una agenda en construcción* (pp. 231-264), México: CIDE.
18. Gore, A. (1993). *From Red Tape to Results. Creating a Government that works better and cost less: Report of the National Performance Review*. Washington, D.C.: Fredonia Books.
19. Juanes, B. y Blanco, J. (2001). *El gato de Alicia. Modelos de calidad en la administración pública*. Madrid: Galgano España y Díaz de Santos.
20. Laudoyer, G. (1996). *La certificación ISO 9000. Un motor para la calidad*. México: CECSA.
21. Lopes, L. (2007). Entrevista a André Ribeiro F., Gerente del Premio Nacional de la Gestión Pública (PQGF) de Brasil. *Revista de la Red de Expertos Iberoamericanos en Calidad en la Administración Pública*, 1, 3-8. Recuperado de [http://issuu.com/saberes.seap/docs/calidad\\_julio\\_2007\\_n\\_1](http://issuu.com/saberes.seap/docs/calidad_julio_2007_n_1)
22. Mazza, G. (2007). Aplicación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión en la Administración Pública de la Provincia de Formosa - Argentina. *Revista de la Red de Expertos Iberoamericanos en Calidad en la Administración Pública*, 1, 23-25. Recuperado de [http://issuu.com/saberes.seap/docs/calidad\\_julio\\_2007\\_n\\_1](http://issuu.com/saberes.seap/docs/calidad_julio_2007_n_1)
23. Ministerio de Administraciones Públicas – MAP. (2003). *CAF. El Marco Común de Evaluación Madrid. Mejorar una organización a través de la autoevaluación*. Madrid: Autores. Recuperado de [http://www.femp.es/files/566-290-archivo/CAF\\_Marco\\_comun\\_de\\_evaluacion.pdf](http://www.femp.es/files/566-290-archivo/CAF_Marco_comun_de_evaluacion.pdf)



24. Ministerio de Administraciones Públicas -MAP. (2006). *Guías de apoyo a la calidad en la gestión pública local. Modelos de excelencia en el ámbito de la administración local*. Madrid: Fareso. Recuperado el 11 de abril de 2011, de <http://www.uimunicipalistas.org/redes/redrecursoshumanos/data/1299533289.pdf>
25. Modelo Malcolm Baldrige. (s.f.). Recuperado el 8 de junio de 2009, de <http://www.pdca.es/pruebas/baldrige.html>
26. Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos (OCSP) y Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP). (2003). *Modelo Ciudadanía MC-OCSP: un instrumento para la evaluación de los servicios públicos. Adaptación a la administración local*. Madrid: Autores. Recuperado de <http://www.femp.es/files/566-291-archivo/ciudadania.pdf>
27. Osborne, D. y Gaebler, T. (1992). *Reinventing government*. New York, NY: Addison Wesley.
28. Osborne, D. y Plastrik, P. (1998). *La reducción de la burocracia. Cinco estrategias para reinventar el gobierno*. España: Paidós.
29. Ramos, M.L. (2008). *Plataforma de calidad gubernamental: Sistema Integral de Proceso (SIP). La experiencia de un gobierno local*. Recuperado de [http://www.clad.org/siare\\_isis/fulltext/0059401.pdf](http://www.clad.org/siare_isis/fulltext/0059401.pdf)
30. Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española* (22ª ed.). Recuperado de <http://www.rae.es/rae.html>
31. Ruiz, J. (2006). *Unidad didáctica 1.1: las especificidades de la administración pública, curso Gestión de la Calidad en la Administración Pública* (4ª ed.). España: Fundación CEDDET, Ministerio de Administraciones Públicas, INAP, Fundación Carolina.
32. Ruiz, J. y Corces, A. (2007). *El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión aplicado a la Administración Pública*. Madrid: Ministerio de Administraciones Públicas, Agencia de Evaluación y Calidad, Fundación CEDDET.
33. Torres, J. (2008a). *Del CEDDET al PROMEP: Evaluación y mejora de la calidad en la prestación de los servicios públicos municipales en la región del istmo oaxaqueño*. Ponencia presentada en el XIII Congreso Internacional del CLAD, Buenos Aires, Argentina.
34. Torres, J. (2008b). Marco conceptual de la gerencia pública para América Latina. *Revista Ciencia Administrativa*, 1, 11-18. Recuperado de <http://www.uv.mx/iiesca/revista/documents/marco2008-1.pdf>
35. Torres, J. (2008c). Entrevista a Igor Dedic M. de ChileCalidad. *Revista de la Red de Expertos Iberoamericanos en Calidad en la Administración Pública*, 3, 4-25. Recuperado de [http://issuu.com/saberes.seap/docs/calidad\\_2\\_semestre\\_2008\\_n\\_3](http://issuu.com/saberes.seap/docs/calidad_2_semestre_2008_n_3) 🌸



# ANÁLISIS EMPÍRICO DE LA RELACIÓN ENTRE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA Y LA VIOLENCIA HOMICIDA EN COLOMBIA<sup>1</sup>

JUAN ESTEBAN CARRANZA ROMERO, Ph.D.  
Profesor investigador, Departamento de Economía, Universidad Icesi, Colombia.  
jecarranza@icesi.edu.co

XIMENA DUEÑAS HERRERA, Ph.D. (C)  
Profesora investigadora, Departamento de Economía, Universidad Icesi, Colombia.  
xduenas@icesi.edu.co

CARLOS GIOVANNI GONZÁLEZ ESPITIA, Ph.D. (C)\*  
Profesor investigador, Departamento de Economía, Universidad Icesi, Colombia.  
cggonzalez@icesi.edu.co

Fecha de recepción: 26-10-2010

Fecha de corrección: 14-03-2011

Fecha de aceptación: 04-04-2011

## RESUMEN

El objetivo de este artículo es examinar la relación causal entre asesinatos y actividad económica en Colombia durante las décadas recientes. El análisis saca provecho de que la actividad económica en el resto de América Latina está altamente correlacionada con la actividad económica en Colombia, pero no es afectada directamente por la violencia homicida en Colombia. El uso de este instrumento permite establecer una fuerte relación causal que va de la actividad económica a los homicidios. Un análisis de series de tiempo da sustento adicional a la hipótesis de que hay una relación de largo plazo entre homicidios y actividad económica.

## PALABRAS CLAVE

Crimen, homicidios, actividad económica.

**Clasificación JEL:** I18, E23, C29

1 Este artículo es resultado de las discusiones sobre el tema de tres profesores del grupo de investigación "Economía, políticas públicas y métodos cuantitativos", afiliado a la Universidad Icesi, clasificación B de Colciencias. Los autores agradecen los comentarios de los participantes en el Encuentro Conjunto de NIP-LACEA en Cali y un seminario POLIS en la Universidad Icesi. Adicionalmente, se agradecen los comentarios recibidos a propósito de una reseña de la investigación en el diario *El País* de Cali, el diario *El Tiempo* y la revista *Semana*. Un borrador de este artículo ha circulado como Documento Polis 2010-2. Los errores u omisiones son de exclusiva responsabilidad de los autores.

\* Autor para correspondencia. Dirigir correspondencia a: Universidad Icesi, Calle 18 No. 122-135, Pance, Cali, Colombia.

## **ABSTRACT**

### *An empirical analysis of the relationship between murders and economic activity in Colombia*

The goal of this article is to examine the causal relationship between murders and economic activity in Colombia during the last decades. This analysis draws on the fact that economic activity in other Latin American countries is highly correlated with economic activity in Colombia, but is not affected by homicidal violence in Colombia. The use of this instrument allows us to establish a strong causal effect of economic activity on murders. An analysis of time series provides further support for the hypothesis that there is a long-term relationship between murders and economic activity.

## **KEYWORDS**

Crime, murder, economic activity.

## **RESUMO**

### *Análise empírica da relação entre a atividade econômica e a violência homicida na Colômbia*

O objetivo desse artigo é o de examinar a relação causal entre assassinatos e atividade econômica na Colômbia durante as últimas décadas. A análise tira partido de que a atividade econômica no resto da América Latina está altamente correlacionada com a atividade econômica da Colômbia, mas não é diretamente afetada pela violência homicida da Colômbia. O uso dessa ferramenta permite estabelecer uma forte relação causal indo desde a atividade econômica até os homicídios. Uma análise de séries temporais dá apoio adicional à hipótese de que existe uma relação de longo prazo entre os homicídios e a atividade econômica.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Crime, homicídios, atividade econômica.

## INTRODUCCIÓN

Colombia es reconocida como uno de los países con las tasas de homicidios más altas del mundo, y algunas de sus ciudades han ocupado los primeros puestos en el ranking mundial de número de homicidios cometidos en un año (y en la tasa de homicidios por cada cien mil habitantes). Vale la pena anotar que la mayor parte de estos homicidios no son resultado del conflicto entre el gobierno y las fuerzas irregulares de derecha o de izquierda, que tiene lugar primordialmente en zonas rurales, sino que es consecuencia de la violencia criminal en las ciudades (Montenegro y Posada, 2001).

La violencia homicida a la que se refiere este artículo corresponde a un tipo de crimen específico que se comete cuando existe la intención positiva de inferir la muerte a la víctima y se denomina homicidio común. Por fuera de la definición de homicidio común están las víctimas del conflicto armado, la muerte en combate de soldados o agentes al margen de la ley (guerrilleros y paramilitares), homicidios en accidentes de tránsito, suicidios y abortos, entre otros.

El análisis de las causas de la violencia homicida en Colombia se ha desarrollado desde varias disciplinas como la economía, sociología, psicología, epidemiología y demografía, entre otras. La literatura empírica del tema en Colombia se puede dividir en tres grandes grupos: (i) causas objetivas, (ii) causas subjetivas y (iii) otros factores. Algunos autores como Rubio (1995, 1999, 2001), López y García (1999), Valenzuela (2002), Posada (2002), Echandía (2003), Rocha y Martínez (2003) y Palau y Sánchez

(2006), se centran en las llamadas causas objetivas de la violencia. Desde esta perspectiva, la pobreza, la desigualdad y otros factores objetivos, son las causas de los homicidios. Por otra parte, autores como Deas y Gaitán (1995), Becerra y Sarmiento (1998), Cohen y Tita (1999), Gaitán y Montenegro (2000), Sánchez y Núñez (2001), Palacios (2003) y Sánchez (2007), argumentan que la violencia homicida en Colombia es el resultado de un complejo número de causas tales como la política (un origen político), debilidad del sistema judicial, altos grados de impunidad frente al crimen, colapso del sistema judicial y el narcotráfico.

Un tercer grupo de autores defiende factores diferentes. Por ejemplo, Barón (2009) plantea la posible existencia de una relación entre los homicidios y algunas políticas de seguridad como el Plan Colombia. Por su parte, Rodríguez (2008) defiende la existencia de una inercia en el tiempo de los homicidios. En otra línea, Angrist y Kugler (2008) creen que son factores de orden institucional los que permiten las altas tasas de delitos en Colombia. En un trabajo reciente, Bonilla (2009) encuentra cierta causalidad entre la estructura de la pirámide poblacional y el nivel de homicidios; en especial, encuentra que el rango de población joven está correlacionado con la evolución de los homicidios.

En los últimos años, el número de homicidios en Colombia se ha reducido de forma dramática respecto a los niveles históricos alcanzados durante los últimos años del siglo pasado y los primeros años del siglo actual. Este declive de los homicidios coincide

con la implementación de agresivas políticas de seguridad nacional y con una expansión económica sustancial. Este artículo estudia la importancia de la variación en la actividad económica como causa de la variación en la violencia homicida; es decir, se propone la hipótesis de que el ciclo económico, el cual tiene causas exógenas, es el determinante sustancial de la variación observada en el número de homicidios.

Este documento explora esta hipótesis, primero de manera informal con datos agregados. Para este análisis se explota un hecho robusto: el ciclo expansivo de la economía colombiana está altamente correlacionado con el ciclo económico de la economía global, en particular con el de las economías de la región latinoamericana. Así pues, es posible afirmar que el grueso de la expansión económica fue causado por factores externos que no están controlados por el gobierno o los homicidas colombianos.

Dada la fuerte correlación entre la actividad económica colombiana y la del resto de países de la región, se puede descartar el argumento que la reducción en la violencia fue la causa de la expansión económica. Los datos indican que la variación en la actividad económica, en Colombia, Venezuela, Brasil y Chile, es resultado del ciclo económico mundial, cuyos factores determinantes son aún un misterio para los macroeconomistas más reputados del mundo. Esto permite descartar que la expansión cíclica de las economías latinoamericanas se debe a las diversas políticas locales, sean estas de izquierda, como en Venezuela,

Ecuador o Bolivia; de derecha, como en Colombia; o moderadas, como en Brasil o Chile.

Tras concluir que el grueso de la expansión económica reciente no fue el resultado ni de la política de seguridad del gobierno, ni de la reducción en la violencia, la fuerte correlación histórica entre violencia homicida y actividad económica admite dos explicaciones: la primera, que las causas de la actividad homicida y la actividad económica son generadas por los mismos factores externos. Esto es difícil de justificar ya que esta hipótesis implicaría que aquellos factores que aumentan la actividad económica en, por ejemplo, Brasil, determinan la variación en los homicidios en Cali o Medellín, lo cual no suena muy plausible.

La segunda explicación es que la actividad económica causa la variación en la violencia homicida en Colombia; es decir, la actividad económica tiene un efecto causal sistemático sobre la violencia homicida: la expansión de la economía causa una disminución en el número de homicidios, mientras que la contracción de la economía genera un aumento en el número de homicidios. Esto implica que una parte sustancial de la disminución de la violencia homicida durante la primera década del siglo fue una consecuencia de la expansión económica y no de las políticas del gobierno. De igual forma, el reciente aumento de los homicidios en las grandes ciudades, es una consecuencia de la actual desaceleración económica, que es a su vez una consecuencia de la desaceleración económica global.

Este primer análisis informal es complementado con un análisis

econométrico que replica con rigor estadístico el argumento ya descrito. Específicamente, la correlación del ciclo económico colombiano y el ciclo económico de otros países de la región, hace que estos sean instrumentos ideales para extraer la porción de la variación del PIB colombiano que es exógena, en el sentido que está determinada por factores externos. Esta porción exógena de la variación del ciclo económico colombiano se usa para determinar el efecto causal de la variación del ciclo económico sobre la violencia homicida, siguiendo un procedimiento estándar de variables instrumentales. Nótese que nunca se argumenta que la actividad económica externa tenga efecto alguno sobre la violencia en Colombia. Esta sirve sólo como instrumento para desentrañar la causalidad de la actividad económica en Colombia sobre la violencia homicida en Colombia.

El último aspecto que se investiga en el artículo es la persistencia de esta causalidad en el tiempo. Para contrastar la relación de largo plazo entre la violencia homicida y el ciclo económico colombiano, se utilizó un análisis de series de tiempo univariante (Box y Jenkins, 1994) y multivariante (Johansen, 1988). Finalmente, se puede inferir que los aumentos de la violencia homicida en Colombia se pueden predecir cuando el ciclo económico colombiano, que depende del ciclo económico global, entra en una etapa de desaceleración, crisis o recesión económica. Esta parte del análisis es similar al estudio de Sánchez y Rada (2005) que estudia la covariación de largo plazo entre los delitos y la actividad económica.

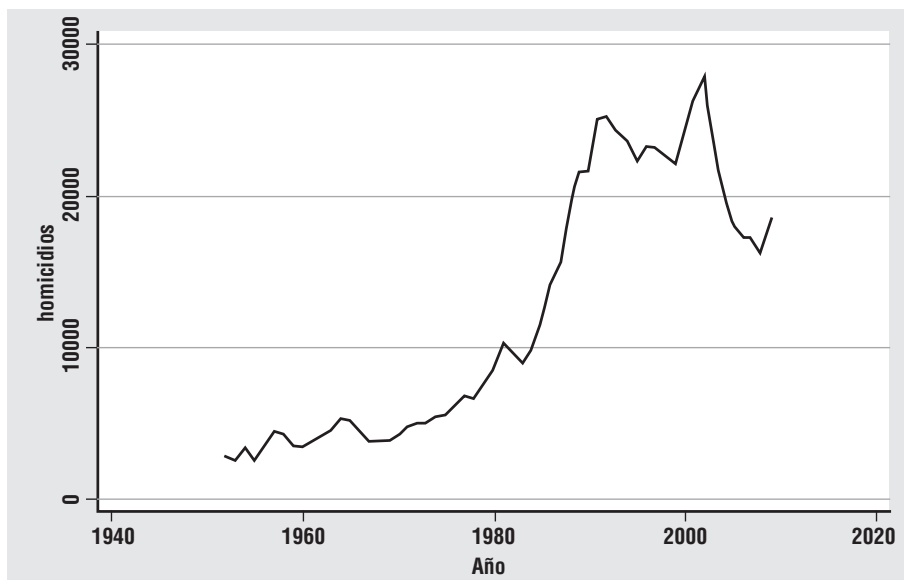
A diferencia de ellos, en este trabajo se considera el comportamiento desagregado del número de homicidios, lo cual permite extraer funciones de impulso-respuesta que implican que la actividad económica tiene un fuerte efecto sobre el número de homicidios.

Este documento se divide en seis secciones que incluyen esta introducción. En la segunda sección se tiene en cuenta la evolución de la violencia homicida en Colombia y se realiza una breve revisión de la literatura sobre el tema. En la tercera sección se realiza un análisis intuitivo de la relación entre la violencia homicida y el ciclo económico, mostrando gráficamente la relación inversa entre las dos variables. En la cuarta sección se hace un análisis econométrico del efecto causal que tiene el ciclo económico sobre la violencia homicida en Colombia, a través de una regresión por variables instrumentales. En la quinta sección se analiza la relación de largo plazo entre la violencia homicida y el ciclo económico a través de un análisis de series de tiempo univariante y multivariante. Por último, la sexta sección incluye las conclusiones y algunos comentarios de política.

## **I. EVOLUCIÓN DE LA VIOLENCIA HOMICIDA EN COLOMBIA**

El Gráfico 1 presenta la evolución del número de homicidios en Colombia y su comportamiento entre los años 1952 y 2009. Como resultado, el análisis de la evolución de la violencia homicida se puede dividir en cuatro grandes períodos, más o menos homogéneos.

**Gráfico 1.** Evolución del número de homicidios en Colombia (1952-2009)



Fuente: Elaboración propia utilizando información suministrada por la Policía Nacional de Colombia.

El primero, de 1952 hasta 1980, se caracterizó por un aumento considerable de los homicidios al pasar de 2.854 homicidios al año a más de 10 mil en 1980. Aunque esta cifra es alarmante, los homicidios siguieron creciendo, y en el segundo período, comprendido entre los años 1981 y 1991, llegaron a más de 25 mil por año. Este segundo período estuvo caracterizado por hechos históricos como la toma del palacio de Justicia, el asesinato de candidatos a la presidencia, la guerra entre carteles y el narcoterrorismo.

En el tercer período, comprendido entre 1992 y el 2002, se rompió la tendencia creciente que venía mostrando la serie. Los homicidios descendieron aproximadamente hasta los 20 mil a mitad de este período, pero se dispararon nuevamente llegando a una cifra récord de casi 30 mil homicidios en el 2002. Este período se caracterizó por la crisis de la narcopolítica del

presidente Samper, el proceso de paz con las FARC liderado por el presidente Pastrana, una crisis económica sin precedentes en 1999, y el inicio del gobierno del presidente Uribe.

El cuarto y más reciente período comprende los años entre 2003 a 2009, donde los homicidios mostraron una fuerte tendencia decreciente llegando a los 16.140 homicidios en 2008. Sin embargo, esta tendencia sufrió una ruptura en 2009, cuando los homicidios subieron significativamente. Este período se caracterizó por las políticas de seguridad nacional y un crecimiento económico sostenido con tasas cercanas al 8%, sin embargo, el ciclo económico se contrajo a finales del año 2007 y nuevamente el país y las economías de todo el mundo se enfrentaron a una crisis económica.

Durante el año 2010 y lo corrido del 2011, el número de homicidios en Colombia es alarmante y es comparable



con las cifras de principios de la década de los noventa, en la que el país vivió una profunda oleada de violencia. Más preocupante es el aumento de los homicidios registrado en 2009, que rompió una tendencia decreciente de varios años y al mismo tiempo abre un nuevo abanico de posibilidades sobre las políticas públicas a considerar en este nuevo escenario.

Por todo lo anterior, la hipótesis de este trabajo involucra el comportamiento del ciclo económico colombiano y el ciclo económico mundial, específicamente de la región latinoamericana. El Gráfico 2 muestra la evolución del crecimiento económico de los países de Latinoamérica, incluido el crecimiento de Colombia.

De acuerdo con el Gráfico 2, las tasas de crecimiento de todas las economías de la región parecen estar correlacionadas. Por ejemplo, en 1999, todas las

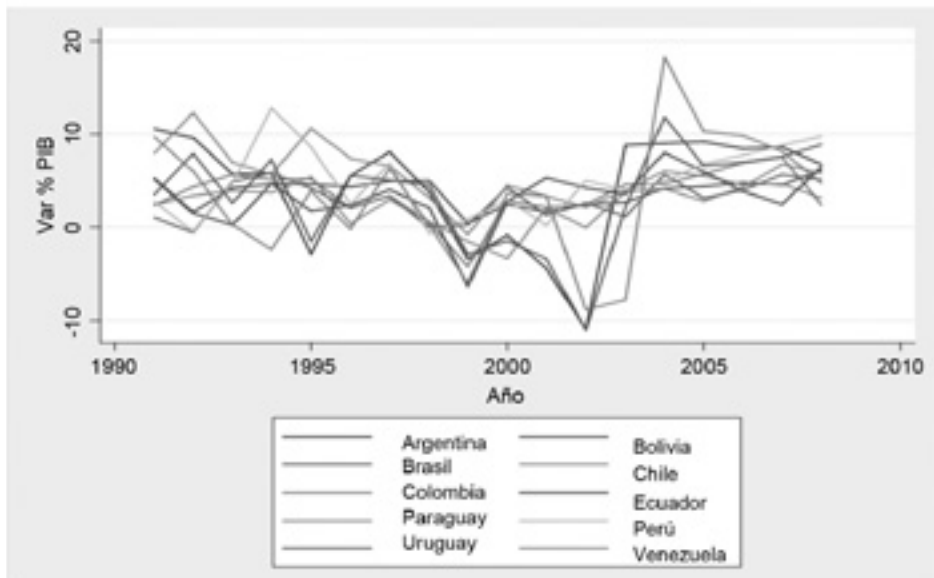
economías de la región decrecieron y después de esta crisis la mayoría de los países tuvieron una senda de crecimiento casi sostenido hasta el 2008. Como se mencionó anteriormente, los datos indican que la variación de las economías latinoamericanas responde al resultado del ciclo económico mundial.

La siguiente sección se aproxima, de forma intuitiva, a la explicación de la relación causal entre la violencia homicida y el ciclo económico en Colombia. El argumento se formaliza luego con un análisis econométrico.

## 2. ANÁLISIS INTUITIVO DE LA RELACIÓN ENTRE EL CICLO ECONÓMICO Y LA VIOLENCIA HOMICIDA

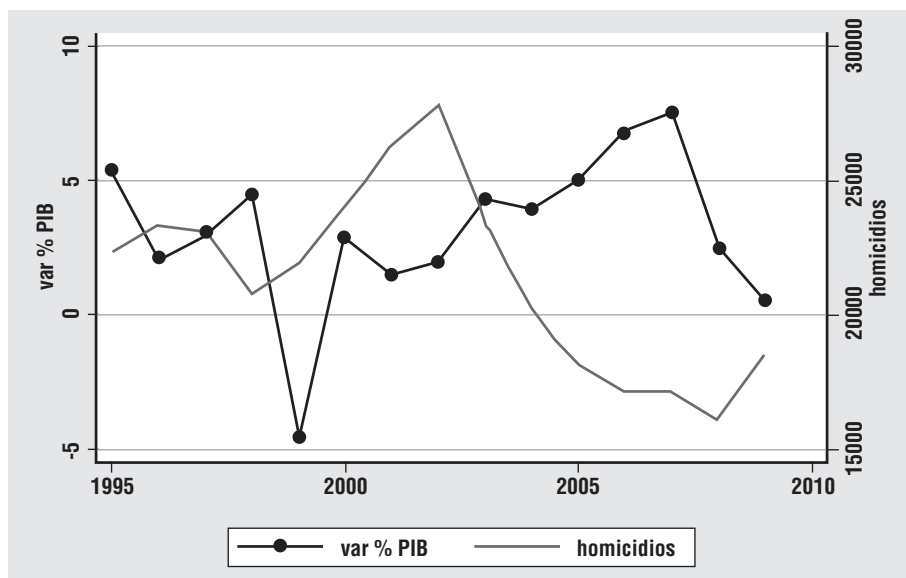
El Gráfico 3 muestra cómo la variación anual de la violencia homicida en Colombia está correlacionada nega-

**Gráfico 2.** Variación interanual del PIB real de las economías latinoamericanas



Fuente: Elaboración propia con datos de CEPAL (2010).

**Gráfico 3.** Evolución de la correlación del ciclo económico y los homicidios



Fuente: Elaboración propia con datos de DANE y Policía Nacional de Colombia.

tivamente con la variación anual del PIB real desde el año 1995, es decir, en los años que la economía crece a tasas superiores al promedio histórico, el número de homicidios baja; y por el contrario, cuando la economía se desacelera, el número de asesinatos aumenta. El coeficiente de correlación de ambas series es de -0,77.

Lo anterior implica que las dos variables están fuertemente relacionadas de forma inversa. Esto es evidente a partir del principio de la serie cuando cayó el ciclo económico y la violencia homicida respondió con un comportamiento ascendente, posteriormente, la actividad económica se recuperó para los años 1996, 1997 y 1998, y la violencia homicida se redujo. En 1999 el país atravesó una fuerte crisis económica, es más, el crecimiento económico durante la segunda mitad del siglo XX fue positivo excepto en 1999 cuando estuvo alrededor del

-4,5%. Con la dramática caída de la actividad económica la tendencia de la violencia homicida se aceleró y continuó en una etapa de crecimiento hasta el año 2002.

Es a partir de 2002 que el crecimiento económico mundial se consolida después de la crisis en Estados Unidos de las empresas punto com; lo que permitió a los países latinoamericanos, incluida Colombia, tener una senda de crecimiento sostenida hasta el año 2007. A mediados de 2008, cuando estalló la crisis hipotecaria subprime, el ciclo económico nuevamente empezó a desacelerarse lo que reactivó la violencia homicida en Colombia, que en 2009 mostró cifras alarmantes y rompió su tendencia decreciente.

Esta correlación por sí sola no es muy concluyente, la violencia homicida y la actividad económica son

variables sociales que se determinan conjuntamente con otras tales como la educación, la regulación y la riqueza, entre otras. Por ejemplo, se argumenta precipitadamente que la reducción sostenida de la violencia desde 2002 es causada por el cambio en el gobierno nacional y se sustenta la hipótesis al mostrar la correlación de ambos eventos. El problema de esta hipótesis es que la variación observada de la actividad económica y de las políticas gubernamentales es endógena, es decir, es resultado de complejos fenómenos sociales y, en principio, se causan una a otra.

Por fortuna es posible demostrar que el grueso de la variación de la actividad económica es exógeno, en el sentido que está determinado por factores externos los cuales están por fuera del alcance de los asesinatos, el gobierno o de cualquier otro agente colombiano.

Es importante mencionar que el PIB colombiano sigue una trayectoria similar a la del PIB de casi todos los países de Latinoamérica. Esto implica, en primer lugar, que una porción sustancial de la variación en la actividad económica es causada por los mismos factores externos que determinan el ciclo económico global. Nótese, por ejemplo, que la expansión de la economía colombiana coincide con la de países con gobiernos tan disímiles como Venezuela, Ecuador y Brasil. De esta información un observador razonable debe concluir que la política gubernamental de seguridad o económica, no ha sido el factor determinante de los ciclos económicos. Por lo contrario, habría que imaginar que la actividad económica colombiana tiene efectos sobre

la economía de, por ejemplo, Brasil, lo cual es una necesidad.

En segundo lugar, la correlación entre los PIB de toda la región, permite extraer de la variación observada en el PIB colombiano, aquella porción que se debe a estos factores externos indeterminados que al parecer mueven todas las economías de la región. Estos factores, cualesquiera que sean, no tienen efecto directo sobre el comportamiento de los asesinatos colombianos. Por lo tanto, su variación es exógena y sus efectos sobre el PIB colombiano pueden ser usados para medir el efecto causal de la actividad económica sobre la violencia homicida.

Se concluye entonces de forma informal que la variación en la actividad económica tiene un efecto causal sobre el número de asesinatos que ocurren en Colombia. Este efecto es independiente del posible efecto que la violencia pueda tener sobre la actividad económica, el cual al parecer no es muy fuerte, pues el grueso de la actividad económica colombiana parece estar determinado por factores globales por fuera del alcance de los eventos y decisiones locales.

### **3. EL EFECTO CAUSAL DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA SOBRE LA VIOLENCIA VISTO EN LOS DATOS**

El argumento informal utilizado para probar la causalidad de la actividad económica o del ciclo económico sobre la violencia homicida tiene una contrapartida econométrica formal. La variación en los ciclos económicos regionales, principalmente de Latinoamérica, está correlacionada con la variación del ciclo económico colom-

biano, pero no directamente con la variación en el número de homicidios. Sirven entonces las variaciones en el ciclo económico de Latinoamérica como instrumentos para la variación del ciclo económico colombiano, en una estimación del efecto de la actividad económica sobre los homicidios, usando una regresión de variables instrumentales.

Según Wooldridge (2009) una regresión de variables instrumentales consiste en dejar la variable no observada en términos del error, pero en vez de estimar el modelo por MCO, utiliza un método de estimación que reconoce la presencia de la variable omitida. La especificación del modelo a estimar inicialmente por MCO sería:

$$hom_t = \beta_0 + \beta_1 ccol_t + \varepsilon_{1t} \quad (1)$$

Donde  $hom_t$  es el número de homicidios,  $ccol_t$  es la variable proxy del ciclo económico colombiano y  $\varepsilon_{1t}$  es el término de error para la Ecuación 1 estimada por MCO. Sin embargo, si la Ecuación 1 se estima por el método de MCO se tendrá un problema de variables explicativas endógenas y los estimadores de  $\beta_1$  serán sesgados e inconsistentes, siempre que el ciclo económico de Colombia esté correlacionado con el ciclo económico de Latinoamérica. Así, un segundo modelo debe probar si el ciclo económico colombiano está correlacionado con el de Latinoamérica. A continuación la Ecuación 2 representa dicha relación:

$$ccol_t = \alpha_0 + \alpha_1 clat_t + \varepsilon_{2t} \quad (2)$$

Donde  $ccol_t$  es la variable proxy del ciclo económico colombiano,  $clat_t$  es la variable proxy para el ciclo económico latinoamericano y  $\varepsilon_{2t}$  es el término de error para la Ecuación 2 estimada

por MCO. Por otra parte, se pueden usar las Ecuaciones 1 y 2 como base para la estimación, siempre que se use una variable instrumental para  $ccol_t$ , que en este caso es  $clat_t$ . Entonces, el modelo de regresión de variables instrumentales será:

$$hom_t = \gamma_0 + \gamma_1 ccol_t + \gamma_2 clat_t + \mu_t \quad (3)$$

Donde  $hom_t$  es el número de homicidios,  $ccol_t$  es la variable proxy del ciclo económico colombiano,  $clat_t$  es la variable proxy para el ciclo económico latinoamericano y  $\mu_t$  es el término de error para la ecuación estimada por variables instrumentales. Para obtener estimadores consistentes de  $\gamma_0$  y  $\gamma_1$ , fue necesario instrumentalizar la variable  $ccol_t$  y el instrumento como ya se mencionó es  $clat_t$ . No obstante, es importante tener en cuenta que la variable  $clat_t$  debe cumplir los siguientes supuestos:

- *Supuesto 1.*  $clat_t$  no está correlacionada con  $\mu_t$ , es decir,  $Cov(clat_t, \mu_t) = 0$ . Igualmente, se puede decir que  $clat_t$  es exógena en la Ecuación 3.
- *Supuesto 2.*  $clat_t$  está correlacionada con  $ccol_t$ , es decir,  $Cov(clat_t, ccol_t) \neq 0$

Con los dos supuestos anteriores se puede decir que  $clat_t$  es una variable instrumental para  $ccol_t$ .

Algunas estadísticas descriptivas de la muestra de datos usados en la estimación se revelan en la Tabla 1, donde se presentan cinco estadísticas básicas para aproximarse al análisis empírico. Así, por ejemplo, la media de los homicidios en el período de estudio es de aproximadamente 12 mil homicidios y la desviación estándar es de casi 9 mil, mientras que el máximo de homicidios cometidos en un año en Colombia es de 27.829.

**Tabla 1.** Estadísticas descriptivas de las series (1952-2009)

	Homicidios	Ciclo colombiano	Ciclo latinoamericano
Media	12.046,78	5.118,27	48.381,31
Desviación estándar	8.373,96	1.544,02	8.744,33
Mínimo	2.543,00	2.884,70	32.434,65
Máximo	27.829,00	8.065,20	66.253,37
Observaciones	58	58	58

Fuente: Para las variables del ciclo económico PWT 6.3 (Heston, Summers y Aten, 2009) y la serie de homicidios se construyó con datos de la Policía Nacional de Colombia.

En la Tabla 2 se presentan los resultados de la regresión por MCO de la Ecuación 1 y la Ecuación 2 que, como se discutió anteriormente, es incorrecta pues ignora la endogeneidad del ciclo económico colombiano, lo que se traduce en una correlación distinta de cero de los errores de la Ecuación 1 y el ciclo económico de las economías de Latinoamérica.

Se presenta también el resultado de la regresión de variables instrumentales, el cual usa los valores de ciclo económico colombiano predichos en la Ecuación 2 para correr la Ecuación 3 en dos etapas. Este procedimiento, en efecto, remueve del ciclo económico colombiano la porción de su

variación que no está explicada por los factores externos que afectan al ciclo económico latinoamericano. Los coeficientes son estadísticamente significativos y los signos de los coeficientes estimados coinciden con los esperados, ya que en la regresión de la Ecuación 2, se observa una relación directa entre el ciclo económico latinoamericano y el ciclo económico colombiano y, en las Ecuaciones 1 y 3, se evidencia una relación causal inversa de los homicidios en cuanto al ciclo económico, lo que efectivamente indica que un aumento en los homicidios es causado por una desaceleración del ciclo económico.

**Tabla 2.** Estimación de las Ecuaciones 1, 2 y 3

Ecuación 1			Ecuación 2			Ecuación 3		
Variable dependiente: homicidios			Variable dependiente: ciclo económico colombiano			Variable dependiente: homicidios		
Estadístico t entre paréntesis			Estadístico t entre paréntesis			Estadístico t entre paréntesis		
MCO			MCO			VI		
C	12.004,67 ***		C	191,51 ***		C	15.299,89 ***	
	-6,21			(3,21)			-2,83	
ccol	-758,10 ***		clat	1,09 ***		ccol	-1.731,96 ***	
	(-12,99)			-5,94			(-3,52)	
R2	0,75		R2	0,39		Wald	13,25 **	
F	168,66 ***		F	35,25 ***		c2 (valor p)	0,00 ***	
N	58		N	58		N	58	

Nota. \* Nivel de significancia 90%; \*\* Nivel de significancia 95%; \*\*\* Nivel de significancia 99%. MCO: Mínimos Cuadrados Ordinarios y VI Variables Instrumentales.

Si bien es cierto que la regresión de la Ecuación 3 garantiza ciertas propiedades de los estimadores. El estimador MC2E (Ecuación 3) es menos eficiente que el MCO (Ecuación 1) cuando las variables independientes son exógenas. Resulta útil entonces, disponer de un contraste de endogeneidad de la variable explicativa que ponga de manifiesto si MC2E es necesario. El test de Durbin-Wu-Hausman de endogeneidad comparado con una  $\chi^2$  muestra la necesidad de la regresión por variables instrumentales.

En suma, los resultados de las regresiones muestran que la violencia homicida en Colombia es un resultado del ciclo económico. Sin embargo, es importante aclarar que se desconocen los mecanismos por los cuales esto se da. Ahora bien, en una regresión simple estimada por MCO se pueden encontrar relaciones aparentemente significativas, cuando en realidad lo que existen son sólo correlaciones contemporáneas, siendo espuria la aparente significancia de largo plazo. Si bien diferenciar las variables evade el problema de una regresión espuria, elimina información de largo plazo. Para evitar deducir relaciones falsas entre las variables primero se prueba si las series son estacionarias y si finalmente están cointegradas.

#### **4. LA RELACIÓN DE LARGO PLAZO ENTRE LA VIOLENCIA HOMICIDA Y EL CICLO ECONÓMICO VISTA EN LOS DATOS**

En las secciones anteriores se estableció de forma intuitiva, con gráficos y formalmente usando una regresión por variables instrumentales, la existencia de una relación causal

entre el ciclo económico y la violencia homicida en Colombia. Sin embargo, al trabajar con series de tiempo surge la siguiente pregunta: ¿existe una relación de largo plazo entre estas dos variables? Y por lo tanto, si existe una relación de largo plazo, sería posible predecir un aumento futuro de los homicidios cuando exista una desaceleración del ciclo económico. Para contrastar la existencia de dicha relación de largo plazo se usa un análisis de series de tiempo univariante y multivariante.

Siguiendo inicialmente a Box-Jenkins (1994) y posteriormente a Johansen (1988) se contrastará la existencia de la causalidad del ciclo económico en la violencia homicida. Así, el proceso generador de una serie puede ser estacionario o no estacionario. Para explicar lo anterior, se debe suponer un mecanismo bajo el cual la serie  $y_t$  está generada por un proceso autorregresivo de primer orden:

$$y_t = \rho y_{t-1} + \mu_t \quad (4)$$

Si  $\rho = 1$  (o mayor), entonces  $y_t$  será no estacionario y el valor actual de  $y_t$  dependerá de su valor inicial y de todos los errores del pasado. Así, la media y la varianza de  $y_t$  aumentarán a medida que  $(t \rightarrow \infty)$  y no hay fuerza que revierta la serie a un valor medio. Si el valor inicial de  $y_t$  fuese cero,  $y_t$  sería la sumatoria de los errores del pasado. Así, para  $y_0 = 0$ , entonces:

$$y_t = \sum_{i=1}^t \rho^{t-i} \mu_i \quad (5)$$

Y se debe tener en cuenta que:

- Si  $|\rho| \geq 1$  la media y la varianza crecen a medida que la muestra crece.
- Si  $|\rho| < 1$  la media y la varianza son independientes de la muestra temporal.

- Si  $|\rho| < 1$ , entonces  $y_t$  es estacionario (por lo cual se denominaría variable integrada de orden cero  $I(0)$ ) con media y varianza constantes e independientes del tiempo.

De esta forma las series estacionarias tienden a regresar a sus valores medios y fluctúan alrededor de ellos dentro de un rango más o menos constante, mientras que una serie no estacionaria tiene una media diferente en cada punto del tiempo. Igualmente, un choque a una variable estacionaria necesariamente tiene efecto temporal y la serie regresa a su media de largo plazo. En cambio, un choque a una variable no estacionaria tiene efecto permanente.

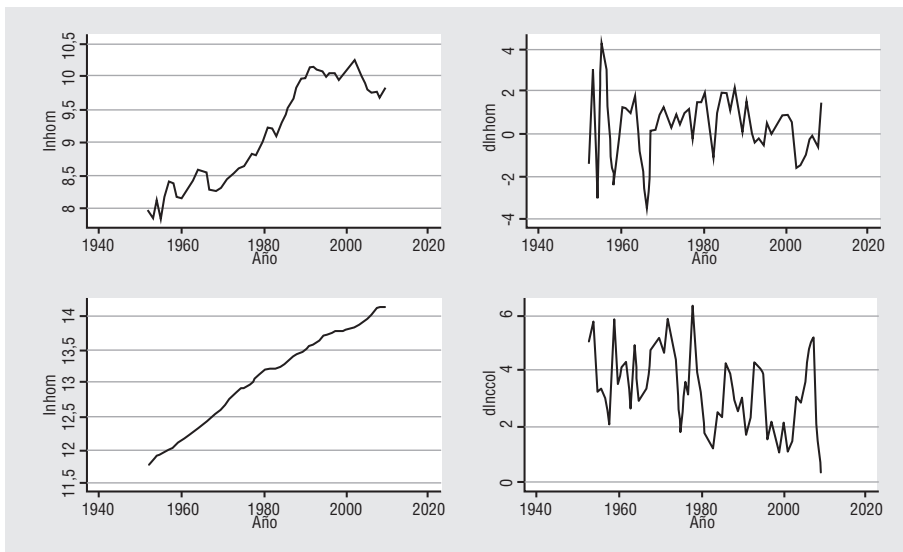
Si las dos series son no estacionarias, una regresión simple (por ejemplo, mediante variables instrumentales) puede encontrar relaciones aparentemente significativas, cuando en realidad lo que existen son sólo correlaciones contemporáneas, siendo espuria la

aparente significancia de largo plazo. Si bien diferenciar las variables evade el problema de una regresión espuria, elimina información de largo plazo.

Para evitar deducir relaciones falsas entre las variables, se prueba si las series son estacionarias, empezando con el análisis univariante de las series de la violencia homicida  $hom_t$  y del ciclo económico colombiano  $ccol_t$ . Para esto se deben transformar las variables, ya que las series en niveles presentan una tendencia o comportamiento regular. La primera transformación que se realiza es el logaritmo natural, pero el comportamiento es regular por lo que se decide hacer la primera diferencia  $I(1)$  y segunda diferencia  $I(2)$ , las series en diferencias no parecen mostrar pautas de comportamiento. En el Gráfico 4 se presentan las series en logaritmos y su primera diferencia,  $I(1)$ .

Para determinar el grado de diferenciación óptimo se realiza un análisis de las desviaciones de las

**Gráfico 4.** Series en logaritmos y primeras diferencias



transformaciones realizadas a las variables. En la Tabla 3 se muestra la transformación óptima ya que, en una serie sobrediferenciada, la desviación aumenta.

**Tabla 3.** Desviación de las distintas transformaciones

Variable	Desviación	Variable	Desviación
Lnhom	0,78	Lnccol	0,72
Dlnhom	0,76	Dlnccol	0,16
Ddlnhom	1,44	Ddlnccol	6,33

Igualmente, se observa que en ambas series la desviación aumenta con la segunda diferenciación. Por lo tanto, si se usa (Dd) en ambas series, estas pueden estar sobrediferenciadas. Por lo anterior, se decide usar la primera diferencia de las series (D).

Al hacer los correlogramas de las series en diferencia no se puede rechazar la hipótesis de ruido blanco al 5%; por lo que se puede afirmar que en la prueba de los correlogramas las series en primeras diferencias son estacionarias. Como resultado, se realiza la prueba de raíces unitarias para las primeras diferencias de las series usando la prueba de Dickey Fuller Aumentada. En la Tabla 4 se presentan los resultados de la prueba de raíz unitaria donde, a un nivel de aceptación del 5%, se rechaza la hipótesis nula de existencia de raíz unitaria y se sugiere que la primera diferencia de ambas series es estacionaria, ya que  $Z(t)$  es mayor que los valores de Mackinnon al 5% y 10%.

Los resultados implican, de esta forma, que las series siguen un proceso del tipo ARIMA (p,1,q) pues al ser la primera diferencia estacionaria y la varianza de la segunda diferencia mayor que la de la primera diferencia, entonces sólo se necesita diferenciar la serie una vez para alcanzar estacionariedad.

Las dos series parecen poder modelarse para conocer el proceso generador de los datos a través de un modelo univariante ARIMA (p,d,q) (autorregresivo integrado media móvil, de orden p,d,q). Al parecer, siguiendo la literatura existente en Colombia, las dos series se pueden modelar de la siguiente manera. Primero, para la variable de la violencia homicida se puede usar un modelo ARIMA (1,1,2) confirmando los resultados de estudios previos de series de tiempo univariantes como el de Rodríguez (2008); mientras que la serie del ciclo económico se puede modelar con un proceso ARIMA (1,1,3), resultado muy similar al encontrado por GRECO (2001).

Sin embargo, la intención en esta sección es encontrar si existe una relación de largo plazo y no sólo modelar (predecir) el proceso generador de los datos bajo la metodología Box-Jenkins; por lo que se obvia la estimación ARIMA y se pasa a continuación al análisis multivariante.

Debido a que las pruebas de raíz unitaria en las variables mostraron que

**Tabla 4.** Prueba de Dickey-Fuller Aumentada

	Estadístico t	1% valor critico	5% valor critico	10% valor critico
Z(t) Indhom	-7,06	-3,57	-2,93	-2,60
Z(t) Indccol	-4,88	-3,57	-2,93	-2,60
MackinnonPValor		Z(t) Indhom=0,00		Z(t) Indccol=0,00



las series estaban integradas en el mismo orden I(1) y frecuencia, podría entonces existir una relación estable entre las variables integradas lo que implica una posible cointegración entre las series.

Empíricamente no se conoce el número de rezagos a incluir en el modelo multivariante, y por lo tanto, se empieza con una prueba de ensayo y error iniciando por el mínimo de rezagos (1). Para determinar el orden de rezagos se realizaron varias pruebas sobre los datos. La importancia en la elección del orden del VAR es fundamental ya que afecta el poder del procedimiento de Johansen. En la Tabla 5 se presentan los resultados de la prueba de selección de rezagos del VAR que indica que el orden de rezagos es 1; por lo tanto, los datos pueden representarse en un VAR de primer orden, VAR(1).

Una vez se conoce el orden de los rezagos se procede a estimar un VAR(1) entre *ln<sub>d</sub>hom* y *ln<sub>d</sub>ccol*. A continuación se presentan las pruebas sobre los residuos del modelo estimado empezando por la prueba multiplicadores de Lagrange (LM) de correlación serial sobre los primeros rezagos. En la Tabla 6 se muestra que no existe correlación serial en los primeros rezagos debido a que la probabilidad asociada es mayor a 0,05 en todos los casos.

**Tabla 6.** Prueba de correlación serial LM

Lag	Chi2	Df	Prob
1	8,40	4	0,17
2	3,72	4	0,44
3	0,69	4	0,95
4	1,57	4	0,81

La siguiente prueba consiste en determinar si los residuos siguen una distribución normal multivariada. Tradicionalmente para esta prueba se suele utilizar Cholesky (Lutkepohl); pero se puede usar una prueba más sencilla con el Jarque-Bera, que en este caso corrobora con una prob=0,000, la existencia de la distribución normal de los residuos del VAR(1). En suma, con las pruebas anteriores sobre los residuos no hay mayores problemas y se confirma que los residuos son ruido blanco. Además, la estimación de un VAR superior al VAR(1) no mejoró los resultados, por lo que finalmente se corrobora un VAR de primer orden. Una vez se tiene el VAR se continúa usando para determinar el modelo VEC con el número de vectores de cointegración. La existencia de una relación de largo plazo se verifica mediante el uso del método de cointegración de Johansen; con ella se observa la estabilidad de los parámetros a través del tiempo. Además, se prueba la causalidad del ciclo económico con respecto a la

**Tabla 5.** Prueba de selección de rezagos VAR (*dl<sub>n</sub>hom*, *dl<sub>n</sub>ccol*)

Lag	LL	LR	Df	P	FPE	AIC	HQIC	SBIC
0	-63,61							
1	-55,14	16,93*	4,00	0,00	0,03*	2,30*	2,39	2,53
2	-51,47	7,35	4,00	0,12	0,03	2,31	2,46	2,69
3	-51,09	0,74	4,00	0,95	0,04	2,45	2,65	2,97

Nota. \* indica el orden del rezago seleccionado (predefinido en Stata)

violencia homicida y se concluye con una función impulso respuesta.

En la Tabla 7 se presentan los resultados de los modelo VAR y VEC. La estimación resulta válida según los test estadísticos más convencionales: se encontró una relación de largo plazo estable entre las variables violencia homicida y el ciclo económico colombiano para el período en estudio. Además, el test de causalidad de Granger muestra que la causalidad en la relación estadística de las dos variables tiene una sola dirección. Es el ciclo económico el que tiene alguna causalidad sobre los homicidios y no existe una relación en ambos sentidos, corroborando que los resultados de este modelo son consistentes y confirman los resultados estadísticos de la regresión por variables instrumentales.

En la Tabla 7 también se presenta el resultado del test de cointegración de

Johansen que arroja como resultado un VEC(Lag=1;Rank=2), por lo que se han encontrado dos relaciones de cointegración. Para ajustar el modelo de corrección de error se estima y se presenta sólo el resultado de la significancia de la ecuación de cointegración, que confirma la sospecha de una relación de largo plazo causal del ciclo económico sobre la violencia homicida en Colombia.

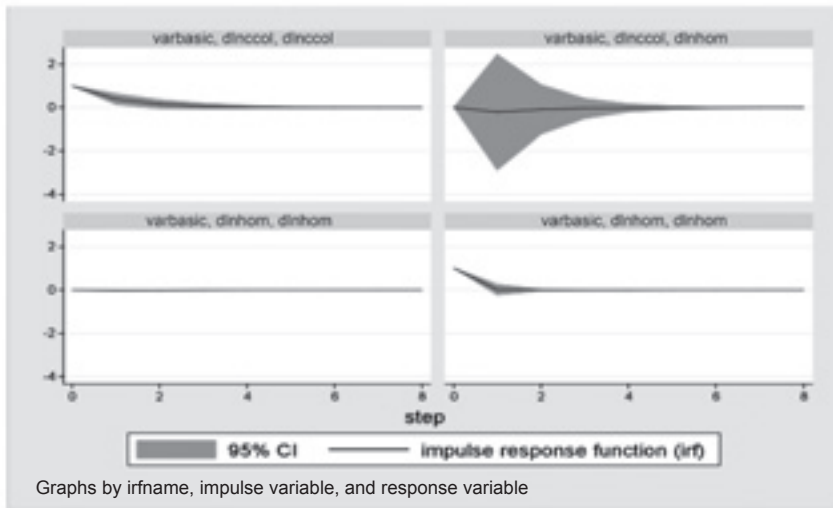
Según Wooldridge (2009), puesto que los coeficientes individuales estimados en los modelos VAR son difíciles de interpretar, es conveniente estimar la llamada función de impulso-respuesta. En el Gráfico 5 se presenta la función impulso-respuesta que deja ver cómo el ciclo económico tiene un efecto persistente en el tiempo sobre la violencia homicida, y no ocurre lo contrario, pues no hay ningún efecto de los homicidios sobre el ciclo económico.

**Tabla 7.** Estimación multivariante para las series de tiempo  $hom_t$  vs  $ccol_t$

Multivariante VAR-VEC	
Dlnhom	Dlnccol
	C 0,63
Dlnhom(L1) 0,02 ***	Dlnhom(L1) -0,01
Dlnccol(L1) -0,21 ***	Dlnccol(L1) 0,39 ***
R2 0,35	R2 0,27
$\chi^2$ (valor p) 0,00 ***	$\chi^2$ (valor p) 0,04 *
T. Wald (granger causality) 0,00 ***	T. Wald (granger causality) 0,09
N 56	N 56
	Ecuación de cointegración
	VEC(lag=1; Rank=2). (c2(valor p))=0,00

Nota. \* Nivel de significancia 90%; \*\* Nivel de significancia 95%; \*\*\* Nivel de significancia 99%.  
° Test de cointegración de Johansen, dos relaciones de cointegración.

**Gráfico 5.** Funciones de impulso respuesta



## 5. CONCLUSIONES

La principal conclusión de este estudio es que la actividad económica tiene un efecto causal sustancial sobre la cantidad de homicidios que se cometen en Colombia. Esta causalidad implica, por ejemplo, que la reducción de los homicidios durante el período 2002-2008 tiene menos que ver con las políticas de seguridad nacional que con la variación exógena de la actividad económica causada por el ciclo económico mundial. Esta conclusión se basa en la inspección informal de los datos y en un análisis estadístico formal.

El análisis estadístico presentado está basado en dos técnicas econométricas. La primera de ellas es la regresión por variables instrumentales cuyos resultados son consistentes con la hipótesis de que la actividad económica tiene un efecto negativo y sustancial sobre los homicidios. Esta relación se descubre usando la variación en la actividad económica latinoamericana como instrumento

para la variación de la actividad económica en Colombia.

La segunda técnica fue el análisis de series de tiempo univariante y multivariante, que dio como resultados que las series de homicidios y ciclo económico presentan una relación causal de largo plazo ya que están integradas en el mismo orden, están cointegradas y el test de causalidad de Granger muestra cómo los homicidios presentan una relación estadística causal de largo plazo, determinada por el ciclo económico.

Se puede inferir entonces que una parte sustancial de la variación en el nivel de homicidios está causada por el componente exógeno del ciclo económico. Esta hipótesis es estadísticamente robusta y sugiere la necesidad de construir una teoría que la explique. La construcción de modelos formales que generen este efecto causal no parece difícil. Por ejemplo, esta causalidad es consistente con la idea simplista de que la varia-

ción en la actividad económica genera variaciones en el empleo que fuerzan a la gente a convertirse en criminales. También es consistente con la hipótesis, de cierto modo contraria, de que las desaceleraciones económicas dificultan el cumplimiento de los compromisos de la economía ilegal, conduciendo a incrementos en los llamados *ajustes de cuentas* entre criminales. La distinción y verificación de este tipo de hipótesis científicas requiere de datos de los que por lo pronto no se dispone, y es parte de la futura agenda de investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Angrist, J. y Kugler, A. (2008). Rural windfall or a new resource curse? Coca, income, and civil conflict in Colombia. *Review of Economics and Statistics*, 90(2), 191-215.
2. Barón, J. (2009). El homicidio en los tiempos del Plan Colombia. *Documento de economía regional* (working paper Banco de la República), 115. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/documentos/DTSER-115.pdf>
3. Becerra, L. y Sarmiento, A. (1998). Análisis de las relaciones entre violencia y equidad. *Archivos de economía DNP* (working paper Departamento Nacional de Planeación), Documento 26. Recuperado de [http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DEE/Archivos\\_Economia/93.pdf](http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DEE/Archivos_Economia/93.pdf)
4. Bonilla, L. (2009). Demografía, juventud y homicidios en Colombia 1979-2006. *Documento de economía regional* (working paper Banco de la República), 118. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/documentos/publicaciones/regional/documentos/DTSER-118.pdf>
5. Box, G. y Jenkins, G. (1994). *Time series analysis: Forecasting and Control* (3a ed.). New Jersey, NJ: Prentice Hall.
6. CEPAL. (2010). *Estadísticas de las cuentas nacionales para América Latina*. Recuperado de <http://www.cepal.org>
7. Cohen, J. y Tita, G. (1999). Diffusion in Homicides: Exploring a General Method for detecting Spatial Diffusion Processes. *Journal of Quantitative Criminology*, 15(4), 451-493.
8. Deas, M. y Gaitán, F. (1995). *Dos ensayos especulativos sobre la violencia en Colombia*. Bogotá: FONADEDNP, Tercer Mundo Editores.
9. Echandía, C. (2003, 3 de febrero). El conflicto interno: cambios recientes. *Revista Cambio*, 500, 36-38.
10. Gaitán, F. y Montenegro S. (2000). Un análisis crítico de estudios sobre la violencia en Colombia. Presentación en *Conferencia Crimen y Violencia: Causas y Políticas de Prevención*, Bogotá, Colombia.
11. GRECO. (2001). El crecimiento económico colombiano en el siglo XX: Aspectos globales. *Borradores de economía* (working paper Banco de la República), 134. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra134.pdf>
12. Heston, A., Summers, R. y Aten, B. (2009). *Penn World Table Version 6.3 (PWT 6.3)* [Archivo de datos]. Center for International Comparisons of Production, Income and Prices at the University of Pennsylvania. Recuperado de <http://>

- pwt.econ.upenn.edu/php\_site/pwt\_index.php
13. Johansen, S. (1988). Statistical analysis of Cointegration vectors. *Journal of economic dynamics and control*, 12(1), 231-254.
  14. López, C. y García, A. (1999). Los costos ocultos de la paz en Colombia. En A. Solimano, F. Sáez, C. Moser y C. López (Eds), *Ensayos sobre Paz y Desarrollo. El caso de Colombia y la experiencia internacional* (pp. 81-177). Bogotá: Banco Mundial.
  15. Montenegro, A. y Posada, C. (2001). *La violencia en Colombia*. Bogotá: Alfaomega y Cambio.
  16. Palacios, M. (2003). Between legitimacy and violence. *ReVista: Harvard Review of Latin America*, 21, 22-53.
  17. Palau, M. y Sánchez, F. (2006). Conflict, decentralization and local governance in Colombia 1974-2004. *Documentos CEDE* (working paper Universidad de los Andes de Bogotá), 39. Recuperado de <http://economia.uniandes.edu.co/publicaciones/d2006-20.pdf>
  18. Posada, E. (2002). *La violencia y sus "causas objetivas"*. Recuperado del sitio web de *Fundación ideas para la paz* en: [http://www.ideaspaz.org/articulos/download/16violencia\\_y\\_sus\\_causas\\_objetivas.pdf](http://www.ideaspaz.org/articulos/download/16violencia_y_sus_causas_objetivas.pdf)
  19. Rocha, R. y Martínez, H. (2003). Pobreza, crimen y crecimiento regional en Colombia. *Archivos de economía DNP* (working paper Departamento Nacional de Planeación), Documento 230. Recuperado de [http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DEE/Archivos\\_Economia/230.pdf](http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/DEE/Archivos_Economia/230.pdf)
  20. Rodríguez, M. (2008). Variación estacional de la mortalidad por homicidio en Colombia. 1985-2001. Evolución en el tiempo y principales factores de riesgo. *Colombia médica*, 39(2), 25-49.
  21. Rubio, M. (1995). Crimen y crecimiento en Colombia. *Revista Coyuntura Económica*, 25(1), 14-41.
  22. Rubio, M. (1999). *Crimen e impunidad: Precisiones sobre la violencia*. Bogotá: Tercer Mundo y CEDE.
  23. Rubio, M. (2001). Violencia y conflicto en los noventa. *Revista Coyuntura Social*, 22(1), 11-32.
  24. Sánchez, D. y Rada, O. (2005). *Relación entre el delito y el PIB, un análisis de cointegración para Colombia, RED Latinoamericana de Cooperación Universitaria, Argentina*. Recuperado de [http://www.rlcu.org.ar/revista/numeros/03-05-Octubre-2005/documentos/relacion\\_entre\\_el\\_delito\\_y\\_el\\_pib.pdf](http://www.rlcu.org.ar/revista/numeros/03-05-Octubre-2005/documentos/relacion_entre_el_delito_y_el_pib.pdf)
  25. Sánchez, F. (2007). *Las cuentas de la violencia*. Bogotá: Facultad de Economía, Universidad de los Andes y Grupo editorial Norma.
  26. Sánchez, F. y Núñez, J. (2001). Determinantes del crimen violento en un país altamente violento: El caso de Colombia. *Documentos CEDE* (working paper Universidad de los Andes de Bogotá), 45. Recuperado de <http://economia.uniandes.edu.co/content/download/1766/9799/file/D2001-02.pdf>
  27. Valenzuela, P. (2002). Reflexiones sobre interpretaciones recientes de la violencia en Colombia. *Reflexión Política*, 8, 125-146.
  28. Wooldridge, J. (2009). *Introductory Econometrics: A Modern Approach* (4a ed.). Masson, OH: Cengage Learning. ☼



# EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN: UN ESTUDIO TEÓRICO DESDE LA PERSPECTIVA DE CONTROL EXTERNO<sup>1</sup>

GERARDO J. ZAPATA ROTUNDO, Ph.D.\*

Profesor investigador asociado, Decanato de Administración y Contaduría, Universidad Centroccidental  
"Lisandro Alvarado", Venezuela.  
zapager@yahoo.com

ALBERTO MIRABAL MARTÍNEZ, Ph.D.

Profesor investigador asociado, Decanato de Administración y Contaduría, Universidad Centroccidental  
"Lisandro Alvarado", Venezuela.  
albertomirabal@ucla.edu.ve

Fecha de recepción: 03-10-2009

Fecha de corrección: 07-09-2010

Fecha de aceptación: 04-04-2011

## RESUMEN

El presente artículo tuvo como finalidad analizar tres modelos teóricos para explicar los procesos de cambio organizacional bajo la perspectiva de control externo, siendo ellas: *la teoría contingente, la teoría de dependencia de recursos y la teoría de la ecología de las poblaciones*. El trabajo, de carácter teórico-descriptivo y sustentado en una rigurosa revisión bibliográfica, permitió ofrecer un marco de proposiciones de cara a integrar elementos comunes entre las teorías señaladas y aportar reflexiones para la comprensión del cambio frente a las circunstancias del entorno. Las conclusiones más relevantes dan cuenta de una complementariedad entre los distintos modelos, permitiendo explicar desde las perspectivas abordadas, el impacto de los cambios en el diseño estructural, el comportamiento y desempeño de la organización.

## PALABRAS CLAVE

Control externo, cambio organizacional, teoría de la ecología de las poblaciones, teoría contingente, teoría de la dependencia de recursos.

## Clasificación JEL: M10

<sup>1</sup> Este artículo se deriva del proyecto "El cambio en la organización". Código: 009-AC-2008. Financiado por el Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico (CDCHT) de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", Venezuela.

\* Autor para correspondencia. Dirigir correspondencia a: Calle 8 entre 19 y 20, Edificio de Investigación y Postgrado, Primer piso-CIDAC, Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", Decanato de Administración y Contaduría, Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela.

## ABSTRACT

### *Change in an organization: a theoretical study from the perspective of external control*

This article is aimed at the analysis of three theoretical models that explain organizational change processes from the perspective of external control, namely, *the contingency theory*; *the resource dependence theory*; and *the population ecology theory*. The theoretical-descriptive work, based on a rigorous literature review, made it possible to provide a framework of propositions with a view to integrating common aspects of the aforementioned theories and providing insights for understanding change in light of surrounding circumstances. The most relevant conclusions show that the various models are complementary to each other and provide an explanation of the impact of change on structural design, behavior, and organizational performance from various perspectives.

## KEYWORDS

External control, organizational change, population ecology theory, contingency theory, resource dependence theory.

## RESUMO

### *A mudança na organização: um estudo teórico desde a perspectiva do controle externo*

Esse artigo teve como objetivo analisar três modelos teóricos para explicar os processos de mudança organizacional a partir da perspectiva do controle externo, sendo elas: *a teoria contingente*, *a teoria de dependência de recursos* e *a teoria da ecologia populacional*. O trabalho, de caráter teórico e descritivo e baseado em uma rigorosa revisão bibliográfica, permitiu fornecer um quadro de propostas de forma a integrar elementos comuns entre as teorias assinaladas e fornecer informações para a compreensão da mudança perante as circunstâncias do meio ambiente. As conclusões mais relevantes encontram uma complementaridade entre os diferentes modelos, permitindo explicar segundo as perspectivas abordadas, o impacto das mudanças na concepção estrutural, no comportamento e no desempenho organizacional.

## PALAVRAS-CHAVE

Controle externo, mudança organizacional, teoria da ecologia populacional, teoria contingente, teoria da dependência de recursos.



## INTRODUCCIÓN

Una idea básica de la propia existencia de las organizaciones es que todos los aspectos dentro de ella son susceptibles a cambios y en ocasiones ocurren con relativa frecuencia, siendo reflejadas en la literatura, distintas teorías que explican la evolución y los cambios organizacionales. Es así como se evidencian al menos dos perspectivas principales para explicar el fenómeno. Por un lado, la mecanicista o del proceso administrativo con una visión racional e interna de los aspectos formales y estructurales donde la organización se crea, se desarrolla y se mantiene de manera muy formalizada, con el fin de utilizar sus recursos internos lo más eficientemente posible, ubicándose dentro de este enfoque la corriente del pensamiento científico, el modelo burocrático y la teoría clásica de la administración. Por otra parte, las teóricas neoclásicas, encontrando dentro de ellas los enfoques teóricos que centran el estudio de los cambios organizacionales desde una perspectiva de control externo, es decir, buscando explicar las características y el comportamiento de las organizaciones basados en las limitaciones y restricciones impuestas por los factores del entorno en función a su grado de dinamismo y complejidad, representando el entorno como condicionante de la organización y ubicado dentro de la denominada Escuela Ambiental.

En ese sentido, y ciertamente en la teoría de la organización, se ha observado un gran interés sobre los procesos de cambios organizacionales desde esta última perspectiva, existiendo importantes trabajos

teóricos y empíricos desde las décadas de los años sesenta que así lo demuestran. De este modo y sobre la base de las consideraciones anteriores, el objetivo de este trabajo es analizar distintas teorías que, explicando los cambios organizacionales desde la perspectiva de control externo y aun con posturas diferentes, sirvan para reflejar puntos de convergencia y complementariedad que permitiesen generar aportes para comprender más a fondo y de manera integral, los procesos de cambio dentro de las organizaciones. Concretamente, tres teorías ocupan la atención en este estudio: *la teoría contingente*, *la teoría de la dependencia de recursos* y *la teoría de la ecología de las poblaciones*.

La teoría contingente y de la dependencia de recursos mantienen una visión de adaptación, es decir, sostienen el planteamiento que los cambios en la organización, su comportamiento, sus procesos-estructura-resultados y hasta su propia estabilidad, dependen y se explican a través de la influencia o presiones ejercidas por los factores del entorno. Por ejemplo, las exigencias del mercado, las demandas de los clientes, los requerimientos tecnológicos, políticos y legales, el marco institucional y la cultura entre otros, que la obligan a adaptarse a esos condicionantes exógenos para poder sobrevivir (Hollenbeck, Moon, Ellis, West, Ilgen y Sheppard, 2002; Lawrence y Lorsch, 1967; Nienhüser, 2008; Van de Ven y Drazin, 1985; Wei, 2006). En ese sentido, el cambio nace de la necesidad de superar la obsolescencia o desajustes de las variables organizativas internas en relación con la dinámica

o complejidad del entorno (Baum y Korn, 1994; Freiling, 2008), impulsando a la gerencia y propietarios a ordenar los activos de la empresa, sus recursos, conocimientos, estructura, tareas y el trabajo necesario para llevar a cabo la producción de los bienes y/o servicios de manera eficiente y adaptarse así a las exigencias de los nuevos tiempos (Zapata, 2006). Es a lo que se refieren Trujillo y Guzmán (2008) cuando expresan que “los cambios en el entorno, las características de la organización y de los individuos que la conforman, pueden llevar a las organizaciones a emprender procesos que modifiquen sus formas de gobierno” (p. 129); lo que implica cambios en su estructura organizativa. Por consiguiente, los referidos enfoques (contingente y dependencia de recursos) intentan en definitiva, encontrar formas más eficientes de organización de cara a propiciar respuestas a determinadas circunstancias, que si bien no resultan universales, impactan en materia de ajuste organizacional.

Por otro lado, la teoría de la ecología de las poblaciones basa sus planteamientos en la concepción evolucionista. Esta no admite en toda su amplitud la premisa contingente, es decir, la posibilidad que la propia organización con su capacidad de regulación pueda adaptarse a las demandas del contexto en una forma racional y planificada, sino que asume una postura de *selección natural del entorno* en el que sobrevive el más apto, centrándose en la idea que las organizaciones tienen poca capacidad para estimar o percibir las amenazas provenientes del ambiente, siendo éste el encargado

de determinar quiénes seguirán en funcionamiento (Hannan, 2005; Hannan y Freeman, 1977, 1987; Núñez y Moyano, 2006).

De acuerdo con ello, el interés por abordar esos enfoques teóricos en el presente artículo, radica en la creencia que aún con sus divergencias, resultan más complementarias y menos excluyentes cuando tratan de explicar los procesos de cambios organizacionales, tal como tradicionalmente han sido interpretados y aplicados por algunos autores de la literatura especializada en las cuestiones organizacionales, propiciando por consiguiente, una postura crítica que nutra el tema en discusión.

De esta manera, y conforme al propósito planteado, el estudio se ha dividido en dos partes adicionales a esta introducción. En el primer apartado se recogen y abordan las consideraciones alrededor de las teorías que conforman las bases conceptuales de la discusión, derivándose de ello un conjunto de reflexiones y proposiciones en las cuales se expresan las relaciones entre sus variables. Se parte del estado de la cuestión producto de la acumulación de planteamientos y evidencias teóricas y empíricas alcanzadas por diversos autores que han tratado el fenómeno del cambio organizacional con distintas visiones. Luego, en el último apartado, se ofrece a modo de conclusión, una serie de reflexiones producto del análisis de la perspectiva del cambio bajo el control externo, en la que se procura integrar los planteamientos centrales de las teorías que la sustentan —modelos de adaptación y selección—, y de este modo resaltar su carácter complementario dentro del marco de la teo-

ría organizativa.<sup>2</sup> Desde el punto de vista metodológico, esta investigación tiene un carácter teórico-descriptivo puesto que se basa en una amplia revisión bibliográfica en función al objetivo propuesto, sustentándose el desarrollo del estudio con base en el análisis, ordenamiento y síntesis de la información sobre la teoría de control externo de la organización y señalando a lo largo del mismo un cuerpo de reflexiones y proposiciones susceptibles de contrastación en investigaciones posteriores.

## **I. REFERENTES TEÓRICOS SOBRE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL BASADO EN LOS MODELOS DE CONTROL EXTERNO**

### **1.1. La teoría contingente**

Cuando se estudia la forma de organización más eficiente según los postulados de la teoría contingente, así como los factores de contingencia que inciden en el ajuste de la misma, se observa que la empresa puede estructurarse de distintas maneras sin resultar ninguna de ellas la mejor en todas las circunstancias o situaciones contextuales conocidas. La principal contribución de esta teoría es *establecer los fundamentos esenciales en materia de definición de la estructura organizativa más adecuada, frente a un determinado entorno* (Zapata, Mirabal y Hernández, 2009).

De acuerdo con ello, los postulados contingentes plantean proposiciones sobre la existencia de condicionantes internos y externos que actúan como variables causales o determinantes del comportamiento de las variables estructurales de diseño organizativo.<sup>3</sup> Así, se observa en la literatura que algunos de esos condicionantes o factores contingentes incidentes en los cambios estructurales, están circunscritos a: origen, historia, entorno, propiedad, control, tamaño y localización de la organización (grupo de Aston<sup>4</sup>); sistema técnico, marco institucional y valores (Moreno-Luzón, Peris y González, 2001); edad y tamaño de la empresa (Mintzberg, 1979); conocimiento (Birkinshaw, Nobel y Ridderstra, 2002); e incertidumbre de tareas (Galbraith, 1977).

De igual forma, algunos autores pioneros de la teoría contingente han estimulado numerosos estudios que se han convertido en insumos fundamentales de la literatura del diseño organizativo. Así, por ejemplo: a) mercados y tecnologías estables y/o cambiantes, son asociados con formas de organización orgánicas o mecánicas (Burns y Stalker, 1961); b) diferentes entornos y sub-entornos son vinculantes con distintos niveles de diferenciación e integración estructural y por ende, de diferentes repuestas organizativas (Lawrence y Lorsch, 1967); c) tecnología e interdependencia de tareas implican

---

2 Martínez (2009) comenta: "El principio epistémico de complementariedad [cursivas añadidas] subraya la incapacidad humana de agotar la realidad con una sola perspectiva, con un solo punto de vista, con un solo enfoque, con una sola óptica o abordaje, es decir, con un solo intento de captarla" (p. 38).

3 Entre algunas variables estructurales de diseño organizativo caben mencionar: centralización, formalización, especialización, ámbito de control e intensidad administrativa.

4 El Grupo de Aston está representado en los trabajos clásicos de Pugh, Hickson, Hinings, McDonald, Turner y Lupton (1963), Pugh, Hickson, Hinings y Turner (1968, 1969) y Pugh (1973).

rediseño y ajustes de estructuras organizativas (Thompson, 1967); d) el tamaño de la organización produce un aumento en su diferenciación, traducido en un crecimiento horizontal –número de divisiones, departamentos y secciones– y en un crecimiento vertical –número de niveles en la jerarquía–, situación que puede generar problemas de coordinación conducente a su vez, a una diversidad de respuestas o mecanismos de integración y coordinación (Blau, 1970; Donaldson, 2001; Galbraith, 1973); y e) alta incertidumbre sobre las tareas llevadas a cabo en la organización, lo que implicará mayor procesamiento de información por los tomadores de decisiones en respuesta a la necesidad de alcanzar adecuados niveles de actuación (Galbraith, 1973, 1977).

De este modo, la teoría contingente afirma que el diseño de la organización y la maximización de su desempeño vienen dados por el ajuste entre las variables estructurales y los factores contingentes internos y externos. Se argumenta entonces bajo los postulados de la teoría contingente, que la organización depende e impulsa la conceptualización en el área de la teoría de la organización hacia la identificación y descripción de variables contextuales de las cuales depende el comportamiento, el diseño y el desempeño organizacional (Donaldson, 2001; Miles y Snow, 1978; Peris, Peris-Ortiz y Zapata, 2006; Sillince, 2005; Simon, 2007).

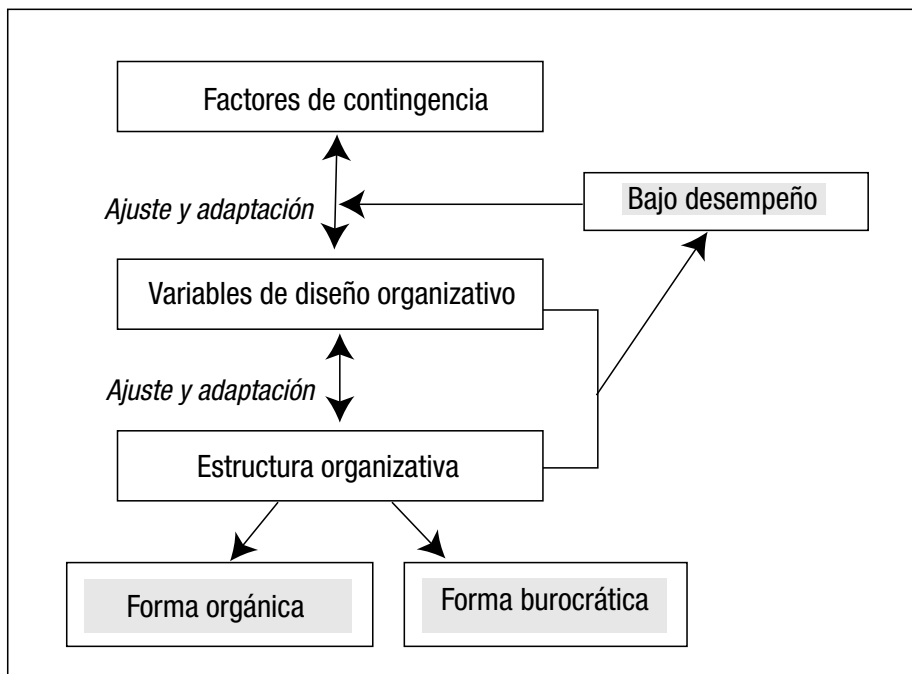
De hecho, y de manera específica, el modelo contingente hace referencia a las características de la organización que determinan su estructura organizativa, por lo que a partir del recono-

cimiento de la inexistencia de formas estructurales óptimas, señala que el diseño eficiente depende de la adecuación de las variables internas –o de diseño– al estado y condiciones de las variables externas –o de contingencias–. Significa entonces que quien alcance la mejor correspondencia o ajuste con el entorno, el tamaño y la tecnología y en general con los factores contingentes, será el más eficiente y tendrá, en consecuencia, una mayor probabilidad de supervivencia. Responde esto al *modelo de congruencia del comportamiento organizacional* de Nadler y Tushman (1999) quienes exponen que “los componentes de toda organización coexisten en varios estados de equilibrio y consistencia, lo que denominamos ajuste. Cuanto más alto sea el nivel de ajuste, entre los diversos componentes, más eficaz será la organización” (p. 26). Siendo este modelo un aporte importante para la comprensión del enfoque contingente.

Cabe destacar que la orientación determinista del enfoque contingente no se centra en el individuo, sino particularmente en las propiedades del contexto donde se desarrolla la acción de la organización, estando determinado el comportamiento de los participantes –gerentes y directivos– como una reacción necesaria a las restricciones establecidas por ese contexto (Astley y Van de Ven, 1983; Simon, 2007; Zapata *et al.*, 2009) y en consecuencia, actuando la gerencia dentro de las limitaciones impuestas por dichos factores (ver Gráfico 1).

De este modo y según el esquema señalado en el Gráfico 1, los cambios en los factores de contingencia tienden a generar desajustes en las variables

**Gráfico 1.** Modelo Clásico Contingente



Fuente: Elaboración propia.

internas de diseño organizativo. Dichos desajustes pueden producir un desempeño inadecuado y cuando éste resulte menor a los niveles satisfactorios esperados, la organización debe proceder a realizar los cambios y ajustes adaptativos en correspondencia con los niveles de contingencias, esperándose una repercusión positiva tanto en la configuración estructural como en el desempeño organizacional. Se resalta el hecho de que cuando ocurren cambios en las contingencias, la organización retiene su estructura inicial por cierto tiempo, con lo cual su modificación o adaptación no es una respuesta inmediata como a veces se sugiere (Donaldson, 2001; Peris *et al.*, 2006).

Por consiguiente, y a modo de resumen, las aportaciones del modelo

contingente ayudan por un lado a definir las variables estructurales y por otro a relacionar y alinear esas variables con los factores de contingencia incidentes en materia de cambio, siempre en la búsqueda de una mayor eficiencia organizacional. De cara a ello y con base en los planteamientos discutidos en este apartado, se desprenden las siguientes proposiciones (P):

*P1: Los factores situados en el marco del modelo contingente, generan diferencias significativas en la gestión de las variables de diseño entre distintas organizaciones.*

*P2: Las características de las estructuras organizativas y el desempeño organizacional, son fruto, en forma conjunta, del condicionante de los factores contingentes*

*y las decisiones gerenciales y directivas, teniendo un mayor peso los factores contingentes.*

*P3: Como consecuencia de los efectos de los factores contingentes, la organización asume los cambios adaptativos en su estructura cuando alcanza niveles de desempeño que considera poco satisfactorios, por lo que no constituye una respuesta inmediata a esos condicionantes.*

## **1.2. La teoría de la dependencia de recursos**

Procede de la hipótesis que las organizaciones no son capaces de generar internamente todos los recursos, servicios o funciones necesarios para su crecimiento, mantenimiento o supervivencia, entendiéndose por ello la necesidad de participar en un proceso de relaciones y transacciones de intercambio con los distintos actores del entorno (Aldrich y Pfeffer, 1976; Fink, Edelman, Hatten y Jamen, 2006; Nienhüser, 2008; Pfeffer y Salancik, 1978; Ulrich y Barney, 1984).<sup>5</sup> Esto quiere decir que dentro de una misma organización no se pueden llevar a cabo todas las actividades para ser autosuficiente y por tanto la necesidad de adquirir recursos, crea la dependencia con unidades o entes externos haciéndola más vulnerable al entorno.

No obstante, la teoría de la dependencia de recursos, al postular la idea de que las organizaciones son ciertamen-

te activas al contrario de la pasividad subyacente de otros enfoques (teoría ecológica), plantea la disposición a cambiar por parte de la organización, pero está restringida o limitada por su capacidad de adaptación y por la disponibilidad de los recursos críticos que requiere,<sup>6</sup> reconociendo que sus administradores tienen cierto campo de acción para controlar algunos factores internos y externos.

Se entiende de lo antes expuesto, que la necesidad de adquirir recursos crea la dependencia entre la organización y las unidades externas. Así, la teoría de la dependencia de recursos, comparte la visión determinista-contingente en cuanto a que el comportamiento y el diseño organizacional están sometidos de forma significativa por una serie de mecanismos impersonales y objetivos que actúan como limitantes externos sobre las acciones de los tomadores de decisiones estratégicas. Asimismo, al igual que el modelo contingente, la teoría de la dependencia de recursos está estrechamente ligada al marco de los postulados de la teoría de sistemas, en el entendido que la organización no sólo es un sistema adaptativo, sino que también tiene un carácter interpretativo puesto que funciona en parte sobre la base de representaciones internas del entorno al cual responde (Boisot y Child, 1999).

En consecuencia y bajo los términos anteriores, la organización en la búsqueda de sus recursos y en el proceso

5 Esto se vincula con la perspectiva relacional de la empresa planteada por Dyer y Sing (1998), quienes argumentan que gran parte de la innovación de una empresa se produce más por la participación de los proveedores que dentro de ella.

6 Los recursos críticos definidos en la interdependencia entre las organizaciones varían de acuerdo con los sectores industriales, comerciales o de servicios. Generalmente adquieren forma de materia prima, innovaciones tecnológicas, personas, recursos financieros, conocimientos técnicos, servicios y cuotas de mercado.

de adaptación e interpretación del entorno, tiene básicamente tres opciones frente a éste:

a) *Adaptarse a sus condiciones.*

Significa un determinismo puro por parte del entorno en relación con los diseños organizacionales, encuadrándose esta circunstancia dentro de los postulados de la teoría contingente, que plantea la premisa en cuanto a que la realidad de la empresa es un fenómeno fundamentalmente externo y objetivo. En esta situación, el gerente tiene un rol básicamente reactivo a las condiciones existentes. Cabe destacar, en referencia al modelo de adaptación, que en los trabajos clásicos sobre la teoría de creación de conocimiento organizacional de Nonaka (1994) y Nonaka y Takeuchi (1995), se parte de la idea que la supervivencia y crecimiento de la organización frente a un entorno incierto, no depende sólo que sus miembros puedan procesar e interpretar eficazmente el conocimiento y la información proveniente del entorno, es decir, una actitud pasiva, sino también es necesario que sean agentes activos de la innovación capaces de generar y divulgar el conocimiento a través de toda la estructura organizacional. Con anterioridad Nonaka (1991) había expresado: “si de un día para otro cambian los mercados, aparecen nuevas tecnologías y competidores, sólo

las empresas que crean nuevos conocimientos y lo difunden por toda ella, podrán alcanzar el éxito” (p. 96). Esa visión hace referencia y reafirma de algún modo, el *modelo de organización que aprende* propuesto por Senge (1990, 1991). El autor plantea que una organización que aprende tiene la capacidad tanto de adoptar el aprendizaje generador como el adaptativo. Así para lograr una organización que aprende, Senge propone que los gerentes deben hacer lo siguiente: 1) adoptar un pensamiento sistémico; 2) fomentar la maestría personal que incluye la aplicación de buenos principios y prácticas personales; 3) luchar contra los modelos mentales prevaecientes (sesgos cognitivos) que limitan el pensamiento y la acción; 4) desarrollar una visión compartida entre los miembros de la organización; y 5) promover el aprendizaje en equipo. Esto es a lo que Senge ha denominado las soluciones a las organizaciones que no aprenden, o lo que él mismo define como las cinco disciplinas.

b) *Participar activamente en la creación y control del entorno.* Postura ubicada en la perspectiva voluntarista,<sup>7</sup> que busca controlar y reducir la dependencia en los factores contextuales y al mismo tiempo trata de encontrar la dependencia de otras organizaciones, posición opuesta y encontrada con el mo-

---

7 La perspectiva voluntarista ve a la organización y a sus miembros como agentes autónomos, proactivos y autodirigidos (Astley y Van de Ven, 1983; Whittington, 1988; Zapata, Canet y Peris, 2008). Destaca el concepto de *environment enactment* promovido por Weick (1969) –la postura más radical del voluntarismo–, quien argumenta que el individuo posee todo el poder para definir o crear su propio entorno de acuerdo con sus preferencias perceptivas.

delo ecológico. Es lo que se puede llamar también:

*Condicionamiento cognitivo* [curvas añadidas] a través de los sentidos, la voluntad y la iniciativa, en las que los individuos interpretan y asignan significado a la experiencia conformando así el entorno a través de su visión, su concepción del mundo y sus actuaciones (*enactment*) [curvas añadidas]. (Peris *et al.*, 2006, p.76)

Observándose un papel mucho más proactivo de quienes dirigen la empresa. De ahí, surge una de las diferencias críticas entre la teoría ecológica como modelo de selección, la teoría de la dependencia de recursos y la teoría contingente como modelo de adaptación.

- c) Por último, la organización puede enfrentarse al entorno *centrándose en la búsqueda de un equilibrio* entre los dos puntos de vista anteriores. Esta postura se enmarca dentro de los planteamientos de Child (1972, 1997) y Child, Leanne y Davies (2003), donde se define la perspectiva de elección estratégica como un proceso esencialmente político que presta atención especial al papel activo de los gerentes y directivos. Se basa en la idea que en el análisis del entorno y su relación con la organización debe considerarse también la participación o el ejercicio de quienes toman decisiones estratégicas, exponiéndose que la realidad debe ser experimentada por el propio individuo y por ende en cierta medida, con una visión subjetiva (Gopalakrishnan y Dugal, 1998; Whittington, 1988). Sin embargo,

la elección estratégica nunca deja de reconocer que el entorno incide de manera importante tanto en la capacidad de la empresa para definir su diseño organizativo más adecuado, como en la elección de las estrategias para conducirse con éxito dentro de él, pero ello responde en parte a un proceso de percepción e interpretación (Peris *et al.*, 2006; Zapata, Canet y Peris, 2008). De este modo puede verse que, si la organización es al mismo tiempo un sistema complejo adaptativo e interpretativo, deberá sortear muchas dificultades para lograr una óptima estructuración e integración de sus elementos constitutivos que le permitan alcanzar con éxito sus fines sociales y económicos.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, la idea principal en el modelo de dependencia de recursos es el manejo adecuado y oportuno de las relaciones con el contexto externo, significando ello que normalmente la organización obtiene sus recursos a través del intercambio o interacción con otras organizaciones, quienes posiblemente y en algunas circunstancias, los mantienen bajo su control y dominio, siendo, en consecuencia, el elemento clave el proceso de interdependencia. Dicho proceso puede variar según la disponibilidad de recursos y las características de las necesidades de cada empresa, afectando su propia capacidad para encontrar los elementos que requiere. Sin embargo, el efecto de esa interdependencia tiende a ser similar en poblaciones de organizaciones con estructuras, funciones y modelos comunes en la utilización de los recursos, mientras



que varía en aquellas con características muy distintivas (Baum y Korn, 1994). Así, la importancia o escasez de recursos críticos afecta el grado de dependencia. Por ejemplo, si existe una gran cantidad de recursos relativos a la demanda, la interdependencia entre los participantes puede ser en cierto modo reducida.

En ese sentido, se evidencia que los factores del entorno son ciertamente críticos para comprender lo que sucede dentro de la organización, constituyéndose en los pronosticadores principales de sus procesos internos y de sus resultados. Por ello, Pfeffer y Salancik (1978) sugieren que “la premisa subyacente de la perspectiva de control externo sobre las organizaciones, es que las actividades y los productos organizacionales se explican a partir del contexto donde se desenvuelven” (p. 39). De acuerdo con ello, la teoría de la dependencia de recursos postula que es vital para la organización determinar su grado de dependencia e incertidumbre proveniente del entorno, y así poder estar en capacidad de plantear los ajustes más adecuados y oportunos a las circunstancias.

Finalmente, y con base en las consideraciones anteriores, se desprenden de la teoría de la dependencia de recursos, tres planteamientos fundamentales: 1) la dependencia en recursos críticos influye de forma relevante sobre las acciones y las decisiones estratégicas de la empresa (Nien-

hüser, 2008),<sup>8</sup> 2) las organizaciones reaccionan más a las exigencias de aquel grupo de organizaciones que controlan los recursos decisivos y, a cambio de suministrar esos recursos, los agentes externos seguramente exigirán precios competitivos, productos de calidad y procesos más eficientes (Pfeffer y Salancik, 1978), y 3) la organización intenta maximizar su poder a través de quienes las administran con el propósito de adquirir los recursos y la información necesaria que le permita reducir su dependencia y aumentar la de otras organizaciones (Aldrich y Pfeffer, 1976; Pfeffer y Salancik, 1978), es decir, buscan alcanzar una mayor autonomía en relación con las limitaciones externas.

Se entiende entonces que los diferentes comportamientos organizacionales y las variaciones en sus estructuras, son en parte consecuencias de las decisiones gerenciales, pero con seguridad responden de manera importante a los factores exógenos que controlan los recursos a veces escasos y muy limitados. De esta manera y como respuesta a los planteamientos discutidos del modelo de la dependencia de recursos, se sugieren tres proposiciones:

*P4: Quienes tienen el poder de controlar los recursos críticos dentro y alrededor de la organización, tendrán mayor capacidad de influir sobre el comportamiento, las decisiones y los diseños organizacionales.*

8 Pfeffer y Salancik (1978) señalan que hay tres factores fundamentales para determinar la dependencia: a) el grado de importancia de los recursos, el cual está condicionado a los requerimientos de la organización para seguir operando; b) la medida que el grupo de interés tiene albedrío sobre la asignación y uso de los recursos; y c) el grado de control sobre los recursos de los grupos interesados o la cantidad de alternativas sobre ellos.

*P5: En la medida que la organización perciba su grado de dependencia en los recursos críticos ofrecidos por el entorno, en esa medida podrá ajustar las estrategias de adaptación más adecuadas.*

*P6: Existe una relación positiva entre el grado de interdependencia y las características organizacionales. Por ello, en la medida que las organizaciones son similares en cuanto a su estructura, funciones y forma de utilización de los recursos, la interdependencia entre ellas tenderá a ser más bien parecida.*

### **1.3. La ecología de las poblaciones**

También llamado modelo de selección natural, pone en práctica planteamientos provenientes de la biología al estudio y comprensión de las organizaciones. En su trabajo seminal, Hannan y Freeman (1977) definen la ecología de la población como un conjunto de organizaciones dentro de límites particulares que tienen una forma común. Ofrece la asunción explícita que las poblaciones son homogéneas en sus características y naturaleza, excepto en el número que se encuentra dentro de ellas. Este enfoque teórico parte de cuatro premisas fundamentales:

a) El entorno selecciona en forma natural las organizaciones que mejor se adaptan a sus condiciones y características, rechazando a las más débiles. Es el entorno entonces, quien optimiza y escoge los criterios de aptitud, sugiriéndose de esto que determinadas formas de organización no prosperan puesto que, bajo ciertas circuns-

tancias, hay otras que compiten satisfactoriamente por los recursos esenciales y disponibles (Amburgey, 1996; Han, 2007; Hannan y Freeman, 1987). Se enfatiza en la existencia de límites bien definidos con respecto a la autonomía de quienes seleccionan y formulan las estrategias, reconociendo muy poco el efecto de esas estrategias en relación con el proceso de transformación que tiene lugar en las poblaciones. Se entiende, en consecuencia, que los gerentes y directivos mantienen un rol poco activo frente a la naturaleza y exigencias del entorno. De esta manera, el modelo ecológico representa la expresión más radical de los modelos de control externo, en cuanto a que pone de manifiesto una gran incertidumbre y duda sobre la eficacia de los procesos de adaptación como determinantes de las características organizacionales, tal como lo sugiere la teoría de la dependencia de recursos y la contingente.

b) Toma como unidad de análisis poblaciones de organizaciones muy similares, sin tomar en consideración las particularidades presentes en las mismas. Por ejemplo, hospitales, universidades, sectores industriales y comerciales, entre otros, en lugar de tratar con empresas individuales. Se basa en la asunción que las poblaciones muestran características y dinámicas distintivas propias de ellas, no perceptibles de manera sencilla en el análisis individual.

c) Se centra en la idea que las organizaciones ocupan nichos en el entorno. Estos corresponden

a una combinación de niveles de recursos y otras limitaciones, de los cuales dependen un conjunto de organizaciones con características comunes que entran, en cierto modo, en competencia para sobrevivir o reproducirse, siendo la distribución de esos recursos relativamente difíciles de ser manipulados por organizaciones aisladas o individuales (Aldrich y Pfeffer, 1976; Freeman y Hannan, 1983; Hannan y Freeman, 1977, 1987). De este modo, es el entorno quien selecciona los arreglos estructurales más adecuados en función a un determinado nicho de recursos, alrededor del cual se van formando las poblaciones de organizaciones con características homogéneas. Estas desarrollan habilidades compartidas que les permiten subsistir y diferenciarse de otros grupos de poblaciones, permaneciendo en funcionamiento hasta que los recursos comiencen a escasear o las condiciones se vuelven realmente adversas y en consecuencia se incrementa la posibilidad de desaparecer, cumpliéndose el ciclo vital: nacimiento, crecimiento y muerte.

- d) Por último, el modelo ecológico argumenta que las organizaciones de manera individual están sujetas a fuerzas inerciales internas y externas, que no hacen posible cambios radicales en sus estrategias y estructuras (Han, 2007; Hannan, 1997; Hannan y Freeman, 1984).<sup>9</sup>

Cabe destacar que el análisis ecológico de las poblaciones se entiende como un proceso evolutivo dado en tres etapas (Aldrich y Pfeffer, 1976; Hannan y Freeman, 1987). La primera corresponde a la variación. Parte de la premisa de que existen formas distintivas de organización; es decir, hay diferencias entre ellas que las hacen fuertes dentro del conjunto de poblaciones. Esa variación surge dentro y entre las organizaciones que supone el proceso de transformación y adaptación. Así, en el primer caso, por ejemplo, se observa en la visión y adopción de distintos estilos gerenciales, prácticas o conductas particulares en una parte de la empresa, mientras que en las otras pueden mantenerse inalteradas. Por otro lado, las variaciones entre organizaciones se observa con la adopción de estructuras organizativas distintas —por ejemplo, funcionales o divisionales, formas burocráticas, orgánicas o mecánicas—, o por diferencias resultantes de las actividades económicas propias de los distintos sectores empresariales. Igualmente, se observa ecología de poblaciones entre grupos diferenciados de empresas de un mismo sector; por ejemplo en el automotriz: por un lado están los concesionarios y por otro las ensambladoras de vehículos.

La segunda etapa del proceso evolutivo se refiere a la selección. Aquí se plantean los intercambios entre las poblaciones de organizaciones y el entorno, siendo este último a quien le corresponde elegir la combinación

9 Han (2007) señala que entre los factores inerciales están las altas inversiones en plantas, equipos y personal, la dinámica y/o limitaciones de los movimientos políticos y sociales, la tendencia a la normalización de los procesos de calidad y sus resultados, las barreras de entradas a los mercados, la legitimidad institucional y las fuerzas culturales.

de formas organizativas más adaptadas a los recursos disponibles y a sus criterios de selección (Aldrich y Pfeffer, 1976; Hannan y Freeman, 1977, 1987). De este modo, en la medida que las organizaciones crecen o se incorporan otras a la población, se produce un aumento en la lucha por los recursos quedando eliminadas las menos aptas. Esto no significa necesariamente la presencia de competencia entre ellas, sino que el entorno establece los criterios de aptitud y quienes los satisfacen logran sobrevivir, el resto son rechazados (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999).

Finalmente, la última etapa es la retención. Esta implica el mantenimiento de la forma organizacional traducida en términos de preservación y reproducción. En ese sentido, Weick (1969) en su trabajo clásico dentro de la perspectiva cognitiva de la organización, señalaba que la *variación* y la *retención* son procesos bien diferenciados. Mientras el primero infiere cambios internos, el segundo destaca la estabilidad y la consolidación de determinadas características y formas organizacionales, preservándose e institucionalizándose para mantenerse en el tiempo. De este modo, se puede observar distintas maneras de retención tales como procedimientos rutinarios y estandarizados que hacen posible la continuidad de las operaciones de la empresa y su registro en manuales,<sup>10</sup> elaboración y comercialización de productos con amplia aceptación en el mercado, una cultura fuerte y arra-

gada entre el personal, altos niveles de inversión en bienes de capital y tecnología, y una estructura organizativa estable y oportuna.<sup>11</sup>

Así y como consecuencia de los aspectos señalados en los párrafos anteriores, se plantean las siguientes proposiciones:

*P7: La supervivencia de la organización no depende principalmente de su capacidad de adaptación, sino más bien por los criterios de aptitud –patrones de éxitos o fracasos– establecidos por los factores del entorno.*

*P8: Las organizaciones agrupadas en poblaciones con características comunes, tendrán mayor posibilidad de tener acceso a los recursos críticos, que aquellas que lo intenten hacer de forma individual.*

Finalmente, en el Gráfico 2 se expresa un esquema comprensivo de la secuencia teórica del cambio organizacional desde la perspectiva de control externo con base en los modelos de adaptación y de selección identificados, recogiendo sus componentes principales discutidos en este trabajo.

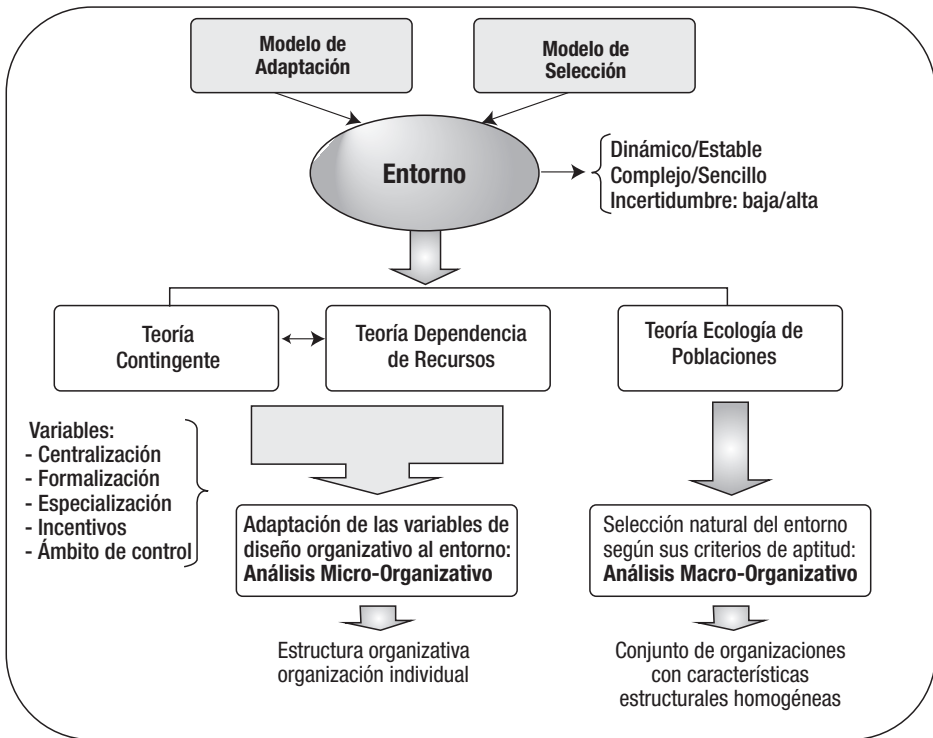
## **2. A MODO DE CONCLUSIÓN**

Abordar el cambio en las organizaciones implica adentrarse en escenarios de alta complejidad debido a las diferentes visiones o enfoques teóricos que de manera coincidente o contrapuesta, tienden a explicarlo. Tomando en cuenta ello, en el presente trabajo se analizó el cambio organi-

10 Se corresponde al proceso de formalización organizativa.

11 La burocracia también facilita la retención puesto que protege a la organización contra el comportamiento idiosincrático y subjetivo de sus miembros al regular y formalizar su actuación dentro de ella.

**Gráfico 2.** Esquema comprensivo del cambio organizacional desde la perspectiva de control externo



Fuente: Elaboración propia.

zacional dentro de la perspectiva de control externo desarrollado según los modelos de adaptación y de selección. Así, en el modelo de adaptación se presentaron como exponentes las teorías contingente y dependencia de recursos, en tanto que bajo el modelo de selección, es la teoría de ecología de las poblaciones quien asumió el protagonismo. Cabe entender que en términos de los análisis realizados sobre ambos modelos, existen diferencias en la forma como explican los cambios organizacionales. Por una parte, el modelo de adaptación basa sus apreciaciones sobre el proceso de ajuste de las variables de diseño

organizativas a los factores del entorno. Estos factores condicionan a la organización en un mismo sentido, lo que significa que la sumatoria de todos ellos se conjuga en un proceso de determinismo de la forma estructural que adopta la organización, reflejando de esta manera una respuesta posible y oportuna. En otras palabras, el modelo de adaptación está centrado en el nivel de análisis micro-organizativo de un conjunto de variables internas de diseño organizativo que buscan un adecuado ajuste con los condicionantes o factores del entorno en las circunstancias de una organización en particular.

Por otra parte, en el modelo de selección, cuyo exponente principal es la teoría de ecología de las poblaciones, se estudia la influencia de los factores del entorno sobre el conjunto de organizaciones con características homogéneas. De este modo, se detiene menos en lo que pasa dentro de la organización y se ocupa principalmente de lo que sucede en el grupo de poblaciones, por lo que su nivel de análisis trasciende al ámbito macro-organizativo. Se observa pues que dentro del enfoque ecológico hay limitado espacio para la actuación individual. Su interés fundamental está centrado en el nacimiento, crecimiento y mortalidad de las organizaciones que en su conjunto tienen características comunes, más que sobre el hecho de la adaptación y supervivencia de una sola organización propiciada por el modelo de adaptación a través de los enfoques contingente y dependencia de recursos.

También se destacan diferencias en cuanto a la temporalidad de acción de cada teoría. En ese sentido, la ecología de las poblaciones acoge una visión mucho más prolongada de los cambios organizacionales puesto que considera, además de su proceso de evolución, el nacimiento y muerte, como hechos que no están al alcance del modelo de adaptación. Asimismo, este último pone en mayor relieve la acción deliberada de los gerentes o administradores ya que le da un margen mayor para su actuación y participación en comparación con el enfoque de la ecología de poblaciones. Pero es de destacar de manera notable, que en ambos modelos los individuos mantienen un papel secundario frente a las diferentes opciones del entorno, en el entendido de que sus

acciones son más reactivas, que activas o espontáneas.

Sin embargo, de manera común los modelos de adaptación y selección destacan los efectos del entorno sobre la organización, es decir, constituye el ambiente su punto de encuentro. En general lo conceptualizan como la fuente principal de recursos, y a su vez hacen un énfasis muy especial en cuanto a que su naturaleza y exigencias imponen a la organización una serie de condicionantes que determinan en gran medida su comportamiento, desempeño, diseño estructural, tipos de estrategias y la forma de establecer sus relaciones interorganizacionales.

En síntesis, en el análisis de ambos modelos hay elementos coincidentes muy importantes que se resumen en las siguientes cinco ideas:

- 1) Comparten la propuesta en cuanto a que difícilmente la organización tiene la capacidad para autogestionarse plenamente.
- 2) Reconocen la relevancia del entorno. Este se constituye en el factor principal cuando se trata de establecer las estrategias y los diseños organizacionales.
- 3) Las características y formas de configuración organizacional se tratan como variables dependientes de la naturaleza y condicionantes del entorno, representando estos factores las variables independientes o causales.
- 4) El desempeño de la organización está fuertemente ligado al adecuado ajuste entre las variables de diseño organizativo y los factores del entorno.

- 5) Ambos modelos reconocen que las respuestas que dan los directivos y gerentes de las organizaciones, son fundamentalmente reactivas y adaptativas.

De igual manera, se destaca en las teorías que abordan los cambios en las organizaciones desde la perspectiva de control externo, que al actuar en distintos niveles de análisis organizacional, los referidos enfoques se comportan más bien como complementarios, circunstancia ésta que se ha querido transmitir en el presente trabajo. Así, ante una discusión muy polarizada encontrada en la literatura, el criterio de incompatibilidad entre los enfoques teóricos para explicar los procesos de cambios organizacionales, parecieran ser contraproducentes, planteándose el análisis más bien en función de su mismo nivel de similitud, o con base en la aplicación particular a que diera lugar. Por ejemplo, ante la presencia de una población de organizaciones que han adoptado conductas homogéneas en función a los nichos de recursos disponibles en el entorno donde se desenvuelven, cabe entender que quienes no se adaptan o cumplan con los criterios de aptitud del proceso de selección, tenderán a desaparecer y en estas circunstancias la explicación del cambio organizacional podrá ser sustentada con mayor relevancia a través del modelo ecológico.

En todo caso, las aportaciones de los modelos de adaptación y selección amplían desde sus postulados el abanico de posibilidades para explicar y comprender en el ámbito teórico el desarrollo de los cambios organizacionales desde un enfoque de integración del conocimiento. En ese sentido, si

bien las teorías abordadas tienen un carácter heterogéneo entre ellas, proporcionan en sí mismas un valor relevante en términos de la integración y en consecuencia abriendo la discusión para el aporte de nuevas reflexiones e ideas que ayuden a explicar el desarrollo, evolución y comportamiento de las organizaciones en materia de cambio, frente a determinadas circunstancias externas e internas.

Finalmente, cabe destacar que las limitaciones del presente estudio están circunscritas al plano teórico en el cual fueron expresadas las proposiciones planteadas. En ese sentido, su comprobación estará en función al diseño de investigaciones futuras de carácter empírico, fundamentalmente de naturaleza cuantitativa. Asimismo, se estima que el trabajo realizado al servir de antecedente para investigaciones futuras, puede contribuir a fortalecer líneas de investigación referidas al estudio de los modelos y perspectivas teóricas dentro del ámbito de la teoría de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aldrich, H. y Pfeffer, J. (1976). Environments of Organizations. *Annual Reviews of Sociology*, 2, 79-105.
2. Amburgey, T. (1996). Organizational Ecology Past Present And Future Directions. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1265-1286.
3. Astley, G. y Van de Ven, A. (1983). Central Perspective and Debates in Organizations Theory. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 245-273.
4. Baum, J. y Korn, H.J. (1994). The Community Ecology of Large

- Canadian Companies 1984-1991. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 11(4), 277-295.
5. Birkinshaw, J., Nobel, R. y Ridderstra, J. (2002). Knowledge as a Contingency Variable: Do the Characteristics of Knowledge Predict Organization Structure? *Organization Science*, 13(3), 274-289.
  6. Blau, P.M. (1970). A Formal Theory of Differentiation in Organizations. *American Sociological Review*, 35(2), 201-218.
  7. Boisot, M. y Child, J. (1999). Organizations as Adaptive System in Complex Environments: The Case of China. *Organization Science*, 10(3), 237-252.
  8. Burns, T. y Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. Londres: Tavistock Publications.
  9. Child, J. (1972). Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.
  10. Child, J. (1997). Strategic choice in the analysis of action, structure, organization and environment: Retrospect and Prospect. *Organization Studies*, 18(1), 43-76.
  11. Child, J., Leanne, C. y Davies, H. (2003). The Performance of Cross-Border Units in China: A Test of Natural Selection, Strategic Choice and Contingency Theories. *Journal of International Business Studies*, 43(3), 242-254.
  12. Donaldson, L. (2001). *The Contingency Theory of Organizations*. Londres: Sage.
  13. Dyer, J. y Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
  14. Fink, R.C., Edelman, L., Hatten, K.J. y Jamen, W. (2006). Transaction Cost Economics, Resource Dependence Theory, and Customer-supplier Relationships. *Industrial and Corporate Change*, 15(3), 497-529.
  15. Freeman, J. y Hannan, M. (1983). Niche Width and the Dynamics of Organizational Population. *The American Journal of Sociology*, 88(6), 1116-1145.
  16. Freiling, J. (2008). RBV and the Road to the Control of External Organizations. *Management Review*, 19(1/2), 33-52.
  17. Galbraith, J.R. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
  18. Galbraith, J.R. (1977). *Organization Design*. New York, NY: Addison-Wesley.
  19. Gopalakrishnan, S. y Dugal, M. (1998). Strategic Choice Versus Environmental Determinism: A Debate Revisited. *International Journal of Organizational Analysis*, 6(2), 146-164.
  20. Han, Y. (2007). Populations Ecology, Strategic Choice, and Competition. *International Journal of Business Research*, 7(4), 124-128.
  21. Hannan, M. (1997). Inertia, Density and the Structure of Organizational Population: Entries in European Automobile Industries, 1986-1991. *Organization Studies*, 18(2), 193-228.
  22. Hannan, M. (2005). Ecologies of Organizations: Diversity and Identity. *Journal of Economic Perspective*, 19(1), 51-70.
  23. Hannan, M. y Freeman, J. (1977). The Population Ecology of Organi-



- zations. *The American Journal of Sociology*, 82(5), 929-964.
24. Hannan, M. y Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164.
  25. Hannan, M. y Freeman, J. (1987). The Ecology of Organizational Founding: American Labor, 1836-1985. *The American Journal of Sociology*, 92(4), 910-943.
  26. Hollenbeck, J., Moon, H., Ellis, A., West, B., Ilgen, D. y Sheppard, L. (2002). Structural Contingency Theory and Individual Differences: Examination of External and Internal Person-Team Fit. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 599-605.
  27. Lawrence, P. y Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1-47.
  28. Martínez, M. (2009). *Nuevos Paradigmas en la Investigación*. Caracas: Alfa.
  29. Miles, R.E. y Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. Stanford, CA: McGraw-Hill.
  30. Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research*. Nueva Jersey, NJ: Prentice-Hall.
  31. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999). *Safari a la Estrategia*. Barcelona: Granica.
  32. Moreno-Luzón, M., Peris, F. y González, T. (2001). *La Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones: Teoría y Estudio de Casos*. Madrid: Prentice Hall.
  33. Nadler, D. y Tushman, M. (1999). *El Diseño de la Organización como Arma Competitiva*. México: Oxford University Press.
  34. Nienhüser, W. (2008). Resource Dependence Theory: How Well Does It Explain Behavior of Organizations. *Management Revue*, 19(1/2), 9-32.
  35. Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. *Harvard Business Review*, 69, 96-104.
  36. Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-27.
  37. Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamic of Innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
  38. Núñez, M. y Moyano, J. (2006). New Size Measurements in Population Ecology. *Small Business Economics*, 26(1), 61-81.
  39. Peris, F., Peris-Ortiz, M. y Zapata, G. (2006). Complementariedad de Teorías en la Administración Eficiente del Trabajo: Un Análisis Microorganizativo. *Revista Compendium*, 9(17), 75-94.
  40. Pfeffer, J. y Salancik, G. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York, NY: Harper & Row.
  41. Pugh, D.S. (1973). Does Context Determine Form? Organizational Dynamics. En D.S. Pugh (1997), *Organization Theory* (4a ed., pp. 16-35). Londres: Penguin Books.
  42. Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R., Macdonald, K., Turner, C. y Lupton, T. (1963). A Conceptual Scheme for Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 8(3), 289-315.

43. Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R. y Turner, C. (1968). Dimensions of Organizational Structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65-103.
44. Pugh, D.S., Hickson, D.J., Hinings, C.R. y Turner, C. (1969). The Context of Organization Structures. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 91-113.
45. Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. New York, NY: Doubleday.
46. Senge, P. (1991). Learning Organizations. *Executive Excellence*, 8(9), 7-8.
47. Sillince, J. (2005). A Contingency Theory of Rhetorical Congruence. *Academy of Management Review*, 30(3), 608-621.
48. Simon, C. (2007). A Configuration Form of fit in Management Accounting Contingency Theory: An Empirical Investigation. *The Business Review*, 7(2), 220-227.
49. Thompson, J. (1967). *Organizations in Action*. New York, NY: McGraw-Hill.
50. Trujillo, M.A. y Guzmán, A. (2008). La forma de gobierno y su relación con el poder y el cambio organizacional: Caso Universidad del Rosario. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 129-143. Recuperado de [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/item/1803/1/6forma\\_gobierno.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/1803/1/6forma_gobierno.pdf)
51. Ulrich, D. y Barney, J. (1984). Perspectives in Organizations: Resource Dependence, Efficiency, and Population. *Academy of Management Review*, 9(3), 471-481.
52. Van de Ven, A. y Drazin, R. (1985). The Concept of Fit in Contingency Theory. *Research in Organizational Behavior*, 7, 333-365.
53. Wei, W. (2006). The Relationship Among Corporate Political Resources, Political Strategies and Political Benefits of Firms in China Based on Resource Dependence Theory. *Singapore management Review*, 2(2), 85-14.
54. Weick, K. (1969). *The Social Psychology of Organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
55. Whittington, R. (1988). Environment, Structure and Theories of Strategic Choices. *Journal of Management Studies*, 25(6), 125-142.
56. Zapata, G. (2006). Las Formas Organizativas: El Dilema entre la Teoría Burocrática y la Teoría Orgánica. *Revista Compendium*, 9(16), 67-82.
57. Zapata, G., Canet, M.T. y Peris, F. (2008). Visión directiva y elección estratégica: su influencia en los tipos básicos de trabajo. *Cuadernos de Administración*, 21(37), 185-209.
58. Zapata, G., Mirabal, A. y Hernández, A. (2009). Modelo teórico conceptual de la estructura organizativa: Un análisis contingente. *Revista Ciencia y Sociedad*, 34(4), 618-640. ☼

# CONCENTRACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE LAS INDUSTRIAS CULTURALES EN CALI<sup>1</sup>

JULIO CÉSAR ALONSO CIFUENTES, Ph.D.\*

Director, Centro de Investigación en Economía y Finanzas (CIENFI), Departamento de Economía,  
Universidad Icesi, Colombia.  
jcalonso@icesi.edu.co

ANA MARÍA RÍOS MILLÁN

Joven Investigadora, del programa de Jóvenes Investigadores e Innovadores "Virginia Gutiérrez de Pineda",  
Centro de Investigación en Economía y Finanzas (CIENFI),  
Universidad Icesi, Colombia.  
amrios@icesi.edu.co

Fecha de recepción: 16-07-2010

Fecha de corrección: 06-01-2010

Fecha de aceptación: 04-04-2011

## RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo es estudiar las estructuras de mercado dentro de las industrias culturales en Cali, Colombia. Para tales efectos, se hará uso de dos de las medidas de concentración más utilizadas en este tipo de análisis: el índice de Hirschman-Herfindhal y el de Rosenbluth. El análisis es novedoso en dos sentidos. Primero, brinda información de las estructuras de mercado de los subsectores de las industrias culturales al nivel de una municipalidad; y segundo, presenta la dinámica de la concentración de la producción al interior del año. Hasta donde llega el conocimiento de los autores, ninguno de estos dos análisis se ha encontrado en la literatura de las industrias culturales hasta el momento.

## PALABRAS CLAVE

Industrias culturales, concentración, producción, oligopolio, monopolio.

**Clasificación JEL:** O47, Z11

1 Este artículo fue realizado dentro del marco del proyecto "Industrias Culturales como motor del desarrollo de la ciudad de Santiago de Cali", producto de la unión de iniciativas de Comfandi, el fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Ministerio de Cultura, la Alcaldía de Santiago de Cali a través de su Secretaría de Cultura y Turismo, la Asociación Metrópoli Colombia, la Universidad Icesi y la Cámara de Comercio de Cali.

\* Autor para correspondencia. Dirigir correspondencia a: Universidad Icesi, Calle 18 No. 122-135, Pance, Cali, Colombia.

## **ABSTRACT**

### *Concentration of production in the cultural industries in Cali*

The main objective of this article is to examine the market structures within cultural industries based in Cali, Colombia, using the descriptive capacity of two of the most commonly used measures of concentration in this type of analysis, namely, the Hirschman-Herfindahl index and the Rosenbluth index. The kind of microeconomic analysis presented in this article is novel in two ways. First, it provides information on market structures of the subsectors of cultural industries at a municipal level. Secondly, it discusses the dynamic behavior of the concentration of production in a given year. Evidence available in literature at the time of writing suggests that this is the first such analysis of cultural industries.

## **KEYWORDS**

Cultural industries, concentration, production, oligopoly, monopoly.

## **RESUMO**

### *Concentração da produção das indústrias culturais em Cali*

O objetivo principal deste trabalho é estudar as estruturas de mercado dentro das indústrias culturais em Cali, Colômbia. Para esse efeito, serão utilizadas duas das medidas de concentração mais usadas nesse tipo de análise: o índice de Hirschman-Herfindahl e o de Rosenbluth. A análise é nova em dois sentidos. Primeiro, fornece informações sobre as estruturas de mercado dos subsetores das indústrias culturais ao nível de um município; e segundo, apresenta a dinâmica da concentração da produção durante o ano. Tanto quanto sabem os autores, nenhuma dessas duas análises foi encontrada na literatura das indústrias culturais até ao momento.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Indústrias culturais, concentração, produção, oligopólio, monopólio

## INTRODUCCIÓN

Aunque el término Industrias Culturales es relativamente nuevo, es un concepto que cada vez gana mayor importancia tanto en la literatura académica como en el vocabulario de los hacedores de políticas públicas. El interés creciente en este tipo de industrias es explicado en parte por la importancia de promover sectores intensivos en talento y altamente generadores de valor agregado, que además produzcan externalidades positivas en las economías locales.<sup>2</sup> Sin embargo, dicho interés también podría relacionarse con estrategias gubernamentales y empresariales para enfrentar la competencia y la globalización (ver, por ejemplo, Jeffcutt y Pratt, 2002).

Evidencia de la creciente popularidad de las industrias culturales en la comunidad colombiana fue la producción de un documento del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) de abril de 2010, donde se presentaban los lineamientos de la política nacional para la promoción de las industrias culturales en el país. En dicho informe, el gobierno nacional reconoce el potencial competitivo de las industrias cultura-

les, así como su capacidad de generar empleos e ingresos estables.

En especial, en la ciudad de Cali, las industrias culturales despiertan un gran interés como posible motor de desarrollo económico porque a diferencia del resto de industrias, son industrias intensivas en talento humano y no en capital, y por otra parte, porque son fuente de notables encadenamientos productivos. En el 2006, las empresas en Cali pertenecientes a las industrias culturales catalogadas como formales (aquellas que están obligadas a declarar IVA) generaron alrededor de COP\$482 mil millones en ventas anuales (a precios corrientes), COP\$527 mil millones en el 2007 y COP\$522 mil millones en el 2008, lo que significó aproximadamente una participación respectiva del 1,07%, 1,01% y 0,93% sobre el valor total generado por todas las actividades económicas en la ciudad (ver Tabla 1). En otras palabras, la producción de las industrias culturales fue en promedio superior durante estos tres años con respecto a actividades económicas como hoteles y restaurantes y servicios financieros, y no por mucho

**Tabla 1.** Participación en las ventas totales de Cali

Actividad económica	2006	2007	2008
Industrias culturales	1,07%	1,01%	0,93%
Industrias manufactureras	32,71%	30,79%	30,46%
Hoteles y restaurantes	0,88%	0,87%	0,89%
Servicios financieros	1,36%	1,52%	1,21%
Productos farmacéuticos	3,29%	3,03%	3,14%
Minas y canteras	0,06%	0,10%	0,21%
Comercio	29,54%	29,08%	27,36%

**Fuente:** Cálculos propios con datos de la DIAN.

<sup>2</sup> Por ejemplo, Potts y Cunningham (2010) desarrollan cuatro modelos teóricos para entender los efectos en términos de bienestar, competencia, crecimiento e innovación sobre toda la economía de este sector.

menor, a las ventas de productos de alta circulación como los fármacos.

La importante dinámica de las industrias culturales en Cali ha significado la consolidación y aumento del potencial de los subsectores suscritos a esta clasificación como el subsector de publicidad, que registró una participación consolidada sobre los ingresos totales de las industrias culturales de 26,9%, 29,3% y 22,4% para 2006, 2007 y 2008, respectivamente. Le siguen sectores como edición de libros, partituras, folletos y publicaciones con participaciones de 19%, 18,9%, 24,8%, respectivamente; y comercio al por menor de libros, periódicos, materiales y artículos de papelería y escritorio, sector que registró participaciones del orden del 17,5%, 19,8% y 19,9% para cada año observado (Alonso y Gallego, 2010a).

Los beneficios sociales derivados de la producción en el tipo de industrias intensivas en mano de obra como las industrias culturales, son importantes en términos de generación de empleo y desarrollo económico, pero más concretamente, porque en teoría permiten una distribución de ingresos más equitativa teniendo en cuenta que la generación de valor agregado en la producción cultural reside, especialmente, sobre el talento y creatividad humanos. A juicio de los autores, este desarrollo sólo podrá lograrse si las políticas públicas locales y nacionales generan los estímulos necesarios, pero también si se cuenta con la información requerida para que el sector privado tome decisiones de inversión en el sector.

En general, los estudios académicos sobre las industrias culturales en Colombia y en Latinoamérica son escasos. Se han realizado mediciones en el país del peso del sector en la economía nacional, impulsadas por la puesta en marcha del Convenio Andrés Bello (2009).<sup>3</sup> También se han realizado algunos estudios específicos a sub-industrias del sector o que presentan una visión global de la industria, pero que en su gran mayoría han sido más de corte cualitativo que cuantitativo (British Council *et al.*, 2002; Zuleta y Jaramillo, 2003). No obstante, hasta donde llega el conocimiento de los autores, no existen estudios de corte microeconómico para esta industria al nivel de una municipalidad para Latinoamérica.

El objetivo de este documento es brindar información sobre un aspecto del comportamiento microeconómico de las industrias culturales en la ciudad de Cali: la concentración o no en la producción del sector para el período 2006 a 2008. Este tipo de análisis es novedoso y no se encontraron trabajos similares para municipalidad alguna en el mundo. Para lograr el objetivo, se empleará la capacidad descriptiva de las medidas de concentración más utilizadas tradicionalmente en este tipo de análisis sobre las industrias culturales de Cali: el Índice de Hirschman-Herfindhal y el Índice de Rosenbluth. El resultado corresponderá a una caracterización de la concentración del poder económico de las empresas dentro de las industrias culturales, que permitirá identificar la estructura de mercado presente en cada uno de los subsectores culturales.

3 Durante el periodo 1999 – 2002 se llevó a cabo el “Proyecto de Economía y Cultura” del Convenio Andrés Bello (CAB), en el que se estudiaba el impacto de las actividades culturales en las economías de Chile, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela. En Colombia el proyecto fue denominado como “Impacto económico de las industrias culturales”, el proyecto que antecedió la formalización de las Cuentas Satélite de Cultura que hoy por hoy publica el DANE a nivel nacional.

El análisis se efectuará utilizando los índices mencionados y comparando los resultados bimestrales y anuales para las industrias culturales y otros sectores importantes de la economía caleña.

El documento está organizado de la siguiente manera: en la segunda parte se presenta una breve discusión del concepto de industrias culturales. En la tercera parte se describen los índices de concentración que se emplearán en el documento. La cuarta parte discute los datos empleados y muestra los resultados del cálculo de las métricas de concentración aplicadas a las industrias culturales, a otros sectores de la economía caleña y a los veinte subsectores que conforman las industrias culturales. La última sección presenta una discusión final de los resultados.

## **I. SOBRE EL CONCEPTO DE INDUSTRIAS CULTURALES**

El concepto de industria cultural no es nuevo y genera discusión entre los investigadores del tema. Algunos investigadores (ver por ejemplo Hullot-Kentor, 2008) le otorgan la paternidad del término a Horkheimer y Adorno (1944). Estos autores emplearon este concepto para referirse a la creciente tendencia de un sector de la economía a dedicarse a producir bienes y servicios artísticos para el consumo masivo. Desde ese momento, el concepto ha sufrido varios cambios que han llevado a la definición de la UNESCO, una definición que ha logrado sintetizar la discusión de las

décadas pasadas. UNESCO (2007) define las industrias culturales como:

Aquellas que producen productos creativos y artísticos tangibles o intangibles, y que tienen el potencial para crear riqueza y generar ingreso a través de la explotación de los activos culturales y de producción de bienes y servicios basados en el conocimiento (tanto tradicional como contemporáneo). (p. x)

Es importante mencionar que la definición de la UNESCO implica establecer algunos límites, en ocasiones arbitrarios como lo discute Mato (2009), para hacer operacional el concepto; es decir, al momento de realizar mediciones o estudios del sector es necesario delimitar qué sector de la economía se considera como parte de las industrias culturales y qué parte no.

El Convenio Andrés Bello (2009) provee una guía para hacer operacional el concepto en Latinoamérica estableciendo qué rubros del Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU de aquí en adelante) pertenecen a las industrias culturales. Siguiendo a Alonso y Gallego (2010b), quienes adaptan la guía del Convenio Andrés Bello al caso de la ciudad de Cali, en este documento se emplearán veinte sectores como parte de las industrias culturales (ver Tabla 2).<sup>4</sup>

## **2. ÍNDICES MÁS COMUNES PARA LA MEDICIÓN DE LA CONCENTRACIÓN**

Diversos autores<sup>5</sup> han desarrollado medidas de concentración para aproximarse a sintetizar en un único

4 En este caso se excluyeron del análisis los cuatro productos a seis dígitos que el DANE reporta, así como las actividades correspondientes a los CIIU 2220, 7499 y 9112 (actividades de impresión, otras actividades empresariales y actividades de organizaciones profesionales) porque su grueso de producción no es necesariamente de tipo cultural. Ver Alonso y Gallego (2010b) para una discusión más profunda de este tema.

5 Ver por ejemplo a Curry y George (1983) para una discusión de los diferentes índices.

**Tabla 2.** Sectores considerados como parte de las industrias culturales

CIU	Actividad económica
2211	Edición de libros, partituras, folletos y publicaciones
2212	Edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas
2213	Edición de materiales grabados
2240	Reproducción de materiales grabados
3694	Juegos y juguetería
5244	Comercio al por menor de libros, periódicos, materiales y artículos de papelería y escritorio
6423	Servicios de transmisión de programas de radio y televisión
6424	Servicios de transmisión por cable
7320	Investigación y desarrollo experimental en el campo de las ciencias sociales y las humanidades
7430	Publicidad
7494	Actividades de fotografía
9211	Producción y distribución de filmes y videocintas
9212	Exhibición de filmes y videocintas
9213	Actividades de radio y televisión
9214	Actividades teatrales, musicales y otras actividades artísticas
9219	Otras actividades de entretenimiento
9220	Actividades de agencias de noticias
9231	Actividades de bibliotecas y archivos
9232	Actividades de museos y preservación de lugares y edificios históricos
9233	Actividades de jardines botánicos y zoológicos y parques nacionales

**Fuente:** De “Definición del concepto industrias culturales” (p. 49), por J.C. Alonso y A.I. Gallego, En *Industrias culturales de Santiago de Cali: caracterización y cuentas económicas*, por J.C. Alonso, A.I. Gallego y A.M. Ríos, 2010b, Cali: Universidad Icesi.

número las características asociadas a la estructura de un mercado o industria. Estas medidas tienen en común que miden la importancia relativa de las empresas que componen un mercado y, en ese sentido, hacen posible determinar si un número reducido de empresas ejercen un control importante sobre los precios y las cantidades que se transan en dicho mercado.

Aunque no existe una medida de concentración ideal que pueda capturar la capacidad de las empresas de mantener su tamaño en el mercado en el

tiempo (Grossack, 1972) para una discusión amplia, existen medidas estáticas que registran la distribución de dichas cuotas en un momento dado y que han sido ampliamente utilizadas por las autoridades antimonopolio como la División Antitrust del Departamento de Justicia de los Estados Unidos y en general, por la comunidad académica. Pese a la restricción temporal, dichas medidas cumplen con las propiedades deseables identificadas en la literatura que las califican como buenos indicadores de concentración. Siguiendo a Curry y



George (1983), las propiedades deseables de una medida de concentración deberían ser:

- Es independiente del tamaño de la industria
- Aumenta cuando la cuota de mercado de alguna firma se incrementa a expensas de otra pequeña (principio de transferencia)
- Disminuye en el caso de la entrada de nuevas empresas con un tamaño arbitrario
- Aumenta en presencia de fusiones y adquisiciones de empresas
- Toma el valor de  $1/N$  si todas las firmas se subdividen en partes iguales, donde  $N$  es el número de firmas presentes en el mercado
- Toma el valor de  $1/N$  si todas las firmas tienen el mismo tamaño y por lo tanto, debería ser una función decreciente de  $N$
- Toma valores entre cero y uno

De los índices que cumplen las anteriores características, se destacan dos por ser los más empleados en la literatura aplicada: el Índice de Hirschman-Herfindhal y el Índice de Rosenbluth. Por otro lado, también es común en la literatura emplear el Coeficiente de Concentración, pero dado que éste no cumple todas las características deseables no será incluido en la discusión. A continuación se describen brevemente estos índices.

El Índice de Hirschman-Herfindhal (HHI de aquí en adelante) ha sido constantemente utilizado desde hace

más de dos décadas por sus propiedades deseables.<sup>6</sup> Formalmente el HHI corresponde a:

$$HHI = \sum_{i=1}^n S_i^2 \quad (1)$$

Donde  $S_i$  representa la participación de las ventas de firma  $i$  en el total de ventas de la industria, es decir, la cuota de mercado de la firma  $i$ ;  $HHI$  toma el valor de 0 cuando no hay producción y cuando la participación de todas las empresas es la misma (competencia perfecta) el  $HHI$  tiende a  $1/N$ , y cuando la concentración es extrema, como en el caso del monopolio, tiende a 1.

La Comisión Federal de Comercio (*Federal Trade Commission* o FTC por su sigla en inglés) y el Departamento de Justicia de los Estados Unidos han definido el umbral de concentración para las industrias tomando como base el HHI (ver Tabla 3).

**Tabla 3.** Clasificación de una industria empleando el HHI de acuerdo con la FTC

Estructura de mercado	HHI
No concentrada	<0,15
Moderadamente concentrada	0,15-0,25
Altamente concentrada	>0,25

Fuente: Elaboración propia con base en U.S. Department of Justice and the Federal Trade Commission (2010).

Otro índice muy empleado es el Índice de Rosenbluth (RI de aquí en adelante). El RI tiene en cuenta el tamaño de todas las empresas que hacen parte de la industria o mercado analizado pero, a diferencia del  $HHI$ , éste considera la posición de las firmas ordenadas jerárquicamente

6 Para una discusión más amplia, consultar Calkins (1983).

por su participación de mercado de mayor a menor.<sup>7</sup> El *RI* corresponde a la siguiente expresión:

$$RI = \frac{1}{2\sum_{i=1}^N iS_{(i)}-1} \quad (2)$$

Donde  $S_{(i)}$  representa la participación de mercado de la firma con la posición  $i$ -ésima, ordenando de mayor a menor. En otras palabras,  $S_{(i)}$  corresponde a la participación de la firma con la mayor participación y  $S_{(N)}$  es la participación de la firma con la menor participación.

El *RI* tomará valores cercanos a 1 cuando la concentración es más grande y valores cercanos a 0 cuando las participaciones se tornen más simétricas. Además, el *RI* tomará el valor de  $1/N$  cuando las participaciones de las  $N$  empresas sean exactamente iguales (competencia perfecta). Finalmente, es importante resaltar que el *RI* asigna mayor importancia a las firmas pequeñas y no a las firmas grandes como lo hace el *HHI*.

En la siguiente sección se presenta una aplicación de los índices de concentración *HHI* y *RI*, además de una previa discusión de los datos que se emplearán.

### 3. DATOS Y RESULTADOS

Para efectos del cálculo de los tres índices para las industrias culturales en Cali, se empleará la aproximación más común en la literatura que es el uso del porcentaje de ventas como el indicador del tamaño de las empresas (Hou y Robinson, 2006). Aunque existen otros indicadores para este fin, como el número de trabajadores

y la inversión en activos fijos, el porcentaje de ventas ha sido el indicador tradicionalmente utilizado por su disponibilidad.

En Cali hay tres bases de datos en las que es posible encontrar información relativa a los ingresos por concepto de ventas de las unidades económicas radicadas en la ciudad: i) el Censo Económico Cali – Yumbo (CECY) realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia (DANE) en 2005, ii) la base de datos de registro mercantil de la Cámara de Comercio de Cali y, finalmente, iii) la información contenida en las Declaraciones del Impuesto al Valor Agregado (IVA de aquí en adelante) de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia (DIAN).

Pese a que la base de datos más completa es la del censo económico, pues contiene información de empresas formales e informales de la economía caleña, esta base de datos no es idónea para ser empleada en este estudio, dado que sólo está disponible para 2005 y no permite hacer un análisis dinámico. A su turno, la información sobre ventas por unidad económica presentada por las bases de datos de la Cámara de Comercio, es suministrada directamente por las empresas y es común que algunas de ellas no reporten sus ventas; por tal motivo, esta fuente de información no es confiable para el análisis.

Por otro lado, si bien la base de datos de la DIAN sólo registra empresas formales y obligadas a declarar IVA,

7 Para una discusión más amplia, consultar Hall y Tideman (1967).

los datos son confiables y eventualmente auditados. Esta información se encuentra discriminada por sectores económicos siguiendo la clasificación del CIIU a cuatro dígitos, lo cual permite realizar un análisis detallado por subsector. Otra ventaja de emplear esta fuente de información es su periodicidad, pues los datos están disponibles para diferentes años con una frecuencia bimestral; esto facilita una mirada dinámica de la concentración en la producción que no sería posible de realizarse el cálculo de los índices de concentración en un único período. No obstante, resulta necesario mencionar que una desventaja de esta base de datos es la posible evasión y elusión que pueda existir en el sector de las industrias culturales en la ciudad de Cali.

Así, para el análisis se utilizará la base de datos de la DIAN para el período comprendido entre el primer bimestre de 2006 hasta el último bimestre de 2008. La variable que se empleará corresponde a los ingresos totales por ventas en millones de pesos colombianos (COP\$) contenidos en las declaraciones de IVA, clasificadas por su respectivo CIIU a cuatro dígitos. De esta base se extrajeron las actividades económicas pertenecien-

tes a las industrias culturales que se reportan en la Tabla 2.

Adicionalmente a los cálculos estáticos de los índices de concentración, se harán cálculos bimensuales con el fin de conocer si existe estacionalidad o no en el comportamiento de los indicadores de concentración. Para analizar la tendencia de mediano plazo se emplearán datos anuales y, para este efecto, se consolidarán las ventas bimestrales por empresa registrada en las declaraciones de IVA. De nuevo, es necesario anotar que la base de datos utilizada para los cálculos no tiene el número total de empresas cuya actividad en Cali es clasificada como cultural.

Durante el período analizado, se registraron en Cali en promedio un total de 35.796 unidades económicas declarantes del IVA en todas las actividades económicas del municipio, 532 unidades sin clasificar (no registraban un CIIU), 893 unidades económicas pertenecientes a las industrias culturales y 4.049 que corresponden a las industrias manufactureras.<sup>8</sup> En la Tabla 4 se presenta el número de empresas que pertenecen a las industrias culturales y a la industria manufacturera, durante el período de estudio.

**Tabla 4.** Número de unidades económicas por sector en Cali

	2006	2007	2008
Total unidades económicas	33.776	35.794	37.818
Industrias culturales	846	896	939
Industria manufacturera	3.792	4.060	4.296
Unidades que no reportaron actividad	908	635	416

**Fuente:** Cálculos propios con datos de la DIAN.

<sup>8</sup> Se empleará la industria manufacturera como comparación.

A continuación se presentan los cálculos correspondientes a los dos índices para las industrias culturales de Cali. Para dimensionar los resultados obtenidos para este tipo de industria, se presentan también los cálculos de otros sectores importantes para la ciudad como lo son: comercio, productos farmacéuticos, hoteles y restaurantes, minas y canteras, industria manufacturera, y servicios financieros (ver la Tabla 1 para revisar la participación de cada uno de estos sectores sobre las ventas totales de la ciudad de Cali).

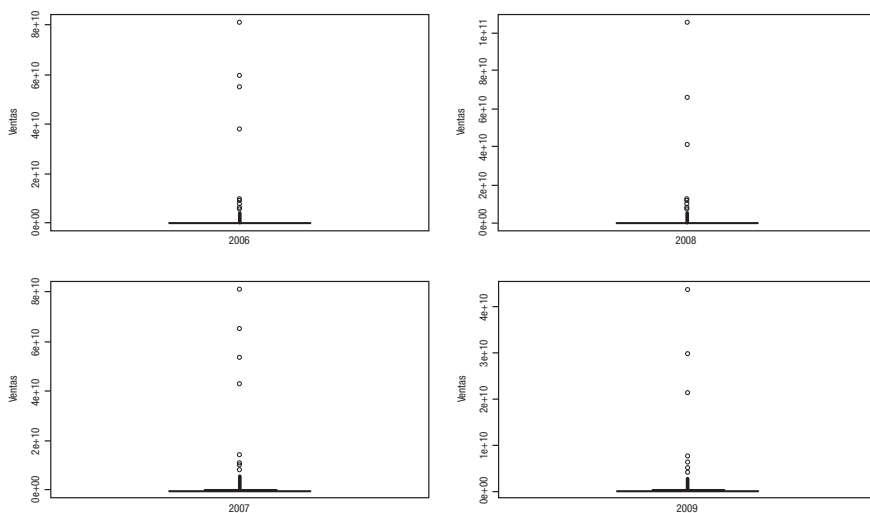
### 3.1. Cálculos anuales para el total de industrias culturales y comparación con el comportamiento de la industria

La distribución de las ventas anuales de las industrias culturales (ver Grá-

fico 1) en la ciudad de Cali presenta una fuerte asimetría hacia la derecha en los cuatro años analizados. De hecho, los pocos valores que se separan del cuerpo principal de los datos tienen una magnitud tan alta con respecto a los demás, que no es posible identificar el rango intercuartílico claramente. Esta aproximación permite concluir que alrededor de cuatro firmas tienen ventas superiores con respecto al grueso de las muestra y en cierta medida, sugiere la presencia de al menos algún nivel de concentración. Sin embargo, es importante anotar que un análisis de este tipo no es suficiente para concluir sobre la existencia de una estructura oligopolística de las industrias culturales.<sup>9</sup>

Siguiendo la metodología descrita en el aparte anterior, en las Tablas 5 y 6 se presentan los resultados para los

**Gráfico 1.** Gráfico de cajas de las ventas anuales de las industrias culturales en Cali (2006 – 2009)\* (miles de millones de pesos)



Nota. \*Incluye datos hasta el tercer bimestre del 2009.

Fuente: Cálculos propios con datos de la DIAN.

9 No debe desconocerse que la cantidad de firmas que participan de esta industria es alto (895 en promedio), y que el diagrama de dispersión no presenta información con respecto a las cuotas de mercado.

dos indicadores calculados para las industrias culturales, y para efectos comparativos, para la industria manufacturera y otras cinco actividades económicas importantes en la ciudad: hoteles y restaurantes, servicios financieros, producción de fármacos, el comercio y la exploración de minas y canteras.

Conservando las proporciones, en los Tablas 5 y 6 puede observarse que los resultados obtenidos para el HHI y el RI no parecen variar mucho entre un año y otro para la mayoría de sectores, hecho que se sustenta en la pequeña magnitud de los coeficientes de variación asociados a las industrias culturales para cada índice reportado. En ese sentido, los

sectores que registran menos concentración fueron el comercio, los hoteles y restaurantes, las industrias culturales, la industria manufacturera y los servicios financieros. El sector farmacéutico presenta unos niveles importantes de concentración (por encima del 30%), y la estabilidad de los valores en ambos índices durante el período considerado es evidencia de la existencia de por lo menos una firma con un poder de mercado importante.

Bajo la clasificación de la FTC, sólo dos de las actividades económicas estudiadas presentaron en promedio una estructura de mercado altamente concentrada. Dichas actividades fueron, como era de esperarse, la explotación de minas y canteras y

**Tabla 5.** HHI Anual (2006 – 2008)

Actividad económica	2006	2007	2008	Coefficiente de variación
Comercio	1,10%	0,80%	0,80%	19,00%
Farmacéuticos	32,20%	32,30%	31,50%	1,00%
Hoteles y restaurantes	7,80%	8,90%	8,20%	7,00%
Industria cultural	6,70%	6,10%	6,80%	6,00%
Industria manufacturera	2,40%	2,40%	2,40%	0,00%
Minas y canteras	12,10%	13,60%	48,20%	83,00%
Servicios financieros	8,60%	15,60%	7,00%	44,00%

Fuente: Cálculos propios con datos de la DIAN.

**Tabla 6.** RI Anual (2006 - 2008)

Actividad económica	2006	2007	2008	Coefficiente de variación
Comercio	0,10%	0,10%	0,10%	0,00%
Farmacéuticos	32,10%	33,30%	32,60%	2,00%
Hoteles y restaurantes	0,50%	0,70%	0,60%	17,00%
Industria cultural	1,40%	1,30%	1,20%	8,00%
Industria manufacturera	0,70%	0,60%	0,60%	9,00%
Minas y canteras	9,00%	9,90%	17,40%	38,00%
Servicios financieros	2,80%	3,10%	2,40%	13,00%

Fuente: Cálculos propios con datos de la DIAN.

la producción farmacéutica, cuyos HHI en promedio fueron 37% y 32%, respectivamente.

Las industrias culturales, al igual que el resto de actividades económicas analizadas, reportaron un nivel de concentración relativamente bajo con base en los dos indicadores (en promedio de 6,5% y 1,3% para el HHI y el RI, respectivamente). La tasa media de concentración reportada para el RI no fue notoriamente distinta en relación con la situación donde todas las firmas involucradas en la actividad tuvieran una cuota de mercado igual, en este caso, el valor teórico de competencia perfecta ( $1/N$ ), calculado sobre el promedio de firmas dentro de las industrias culturales, durante los tres años, corresponde a 0,16%. De hecho, como puede verse en el Gráfico 2, la magnitud en porcentajes del RI no es muy lejana con respecto al valor teórico de las industrias culturales y aunque el HHI se sitúa en promedio alrededor

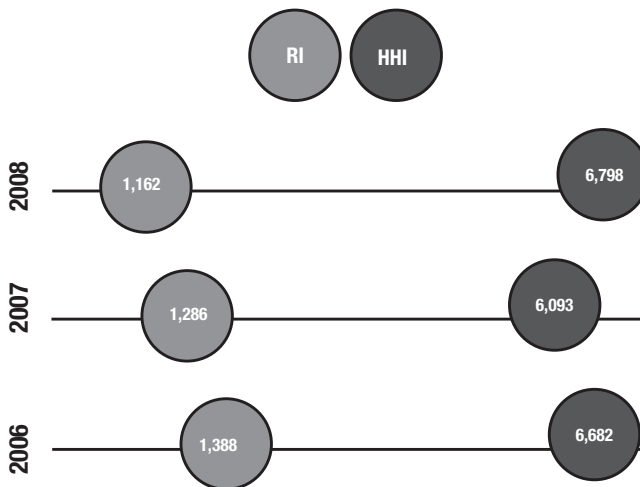
de siete puntos porcentuales por encima del valor teórico, sigue siendo una diferencia relativamente pequeña.

Por lo tanto, la estructura de mercado que opera en las industrias culturales agregadas es cercana a la competencia perfecta. En otras palabras, la participación de todas las firmas asociadas a los veinte subsectores de las industrias culturales sobre el total de su producción agregada es relativamente simétrica. Sin embargo, cabe anotar que fueron más concentradas comparadas con las industrias manufactureras y el comercio, y menos concentradas que los servicios financieros.

### 3.2. Cálculos anuales desagregados para las industrias culturales

Los resultados de la especialización regional reportados en la literatura económica regional (Ceapraz, 2008), han mostrado que en general, la concentración geográfica de las industrias

**Gráfico 2.** Comparación porcentual con competencia perfecta para las industrias culturales (2006 – 2008)



Fuente: Cálculos propios con datos de la DIAN.

podría incidir de manera importante en la concentración de poder. En ese sentido, la distribución de poder sería menos simétrica dentro de las regiones de un país en donde hay una especialización industrial, comparada con la distribución de poder cuando se agrupan las regiones y los niveles de especialización disminuyen.

Si bien las industrias culturales analizadas en este documento están radicadas en una misma región, las consideraciones de especialización deberían poder aplicarse en la comparación del estudio agregado y el estudio detallado por subsector cultural. En teoría, se esperaría que los niveles de concentración del sector de las industrias culturales fueran más bajos, comparados con los niveles de concentración por subsector de las industrias culturales. La razón es que las estructuras productivas de

las unidades económicas dentro del sector son diversas y en el análisis agregado, no podría hablarse de niveles de especialización más allá de que el sector produce, dentro de todas las actividades económicas del municipio, productos y servicios culturales. No debería suceder así con los veinte subsectores de las industrias culturales analizados por separado. De hecho, la división del sector en subsectores pone de manifiesto la existencia de niveles de especialización. Los veinte subsectores culturales producen bienes y servicios culturales específicos, y por lo tanto es de esperar que el número de empresas en cada caso sea más reducido y probablemente la concentración de poder sea más alta, de acuerdo con el nivel de especialización.

Como se evidencia en la Tabla 7, pocas de las actividades propias de esta

**Tabla 7.** Número de empresas por industria cultural (2006 - 2008)

Actividad económica	2006	2007	2008
Edición de libros, partituras, folletos y publicaciones	21	21	24
Edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas	12	15	16
Edición de materiales grabados	3	3	3
Otros trabajos de edición	4	6	6
Actividades de impresión	377	383	388
Reproducción de materiales grabados	1	2	2
Servicios de transmisión de programas de radio y televisión	14	10	11
Servicios de transmisión por cable	59	51	32
Publicidad	291	314	344
Actividades de fotografía	52	53	57
Producción y distribución de filmes y videocintas	12	14	19
Exhibición de filmes y video cintas	4	3	4
Actividades de radio y televisión	55	57	60
Actividades teatrales, musicales y otras actividades artísticas	56	74	84
Otras actividades de entretenimiento	29	31	30
Actividades de agencias de noticias	4	4	4
Actividades de bibliotecas y archivos	3	3	2
Actividades de museos y preservación de lugares y edificios artísticos	3	2	3
Actividades de jardines botánicos y zoológicos y parques nacionales	2	5	4
Otras actividades de esparcimiento	72	74	78

**Fuente:** Cálculos propios con datos de la DIAN.

industria tienen más de cien empresas que declaran IVA. Los subsectores tuvieron en promedio un total de 48 unidades económicas, en algunos casos menos de cinco empresas e incluso, como el caso de la actividad de reproducción de materiales grabados, el total de empresas llegó a reducirse a uno o dos.

De los veinte subsectores de las industrias culturales, las actividades de publicidad presentan el mayor volumen de ventas promedio anuales, con COP\$104 mil millones (a precios corrientes), lo cual concuerda con que esta industria tiene el mayor número de unidades económicas de todas las industrias culturales que declararon renta (en promedio 319 empresas). Le siguen en volumen, edición de libros, partituras, folletos y publicaciones con un nivel de ventas promedio anual de COP\$88 mil millones producidos en promedio por 53 empresas suscritas a dicha actividad; comercio al por menor de libros, periódicos, materiales y artículos de papelería y escritorio, con COP\$79 mil millones producto de la operación de en promedio 213 empresas; y edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas, con COP\$58 mil millones producidos por 15 empresas.

Aunque los datos no arrojan suficiente evidencia de concentración de poder económico al interior de las industrias culturales, de cierta forma permite intuir que al menos alguno de los subsectores culturales podría ser altamente concentrado: a pesar de que actividades de publicidad es el subsector que presenta el mayor volumen de ventas promedio anual (COP\$104 mil millones) y

que además tiene el mayor número de unidades económicas de todas las industrias culturales, puede encontrarse ejemplos de otros subsectores como edición de libros, partituras, folletos y publicaciones, que registra un promedio de ventas anuales de alrededor de COP\$88 mil millones y edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas con COP\$58 mil millones, subsectores que a su vez registran un total de unidades formales reducido (21 y 12, respectivamente). Este hecho permite intuir que los niveles de concentración dentro de dichas industrias culturales pueden ser elevados.

Los resultados de los indicadores confirman que en efecto, la mayoría de los subsectores son altamente concentrados, siguiendo la clasificación establecida por la FTC con respecto al HHI. Dentro de las más concentradas figuran actividades de jardines botánicos, zoológicos y parques nacionales y actividades de bibliotecas y archivos con unos indicadores mayores a 0,95 (ambos resultados esperados dada la naturaleza de los negocios de este tipo), seguidos por exhibición de filmes y vídeo cintas; edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas; servicios de transmisión de programas de radio y televisión y la edición de libros, partituras, folletos y publicaciones. Por otra parte, los subsectores menos concentrados corresponden a otras actividades de esparcimiento, actividades teatrales, musicales y otras actividades artísticas, las actividades de fotografía y las actividades de publicidad. Estos resultados respaldan la hipótesis



de la especialización mencionada a principios de este aparte.<sup>10</sup>

### **3.3. Dinámica bimestral de la concentración para las industrias culturales**

Una de las críticas más importantes con respecto a los índices de concentración, es que un buen indicador de este tipo debería medir la capacidad de las empresas de mantener su cuota de mercado en el tiempo.<sup>11</sup> La razón es que las medidas estáticas capturan el poder de mercado en un momento dado, omitiendo el hecho que las cuotas de mercado pueden responder tanto a factores transitorios derivados de las condiciones externas a las firmas, como a factores permanentes inherentes a la operación de cada firma en particular (aquellos que finalmente le permiten ganar poder económico). En ese orden de ideas, el indicador ideal debería poder aislar el componente aleatorio del permanente, siendo el último mencionado el componente que le permite a una empresa mantenerse y, a menudo, aumentar su cuota o poder de mercado (Michellini y Pickford, 1985).

Desafortunadamente, el HHI, el RI y la mayoría de índices de concentración son medidas estáticas; es decir, simplemente registran las características de una distribución en un momento dado, y por lo tanto, no necesariamente reflejan el poder de mercado porque existe la posibilidad de que incorporen elementos aleatorios. Por esta razón, se incluye un análisis de

los índices para una frecuencia más alta (datos bimensuales). Este análisis permitirá identificar la presencia de comportamientos transitorios o estacionales y el comportamiento permanente. Así, se emplearán los seis bimestres de cada año, a partir del 2006 y hasta el 2008, con el objeto de intuir la tendencia de crecimiento o decrecimiento de los índices de manera estrictamente descriptiva.

De acuerdo con los resultados mostrados en el Gráfico 3 y la clasificación de la FTC, los indicadores de concentración de las industrias culturales agregadas muestran que no existe un nivel de concentración elevado en ninguno de los bimestres de los tres años analizados. No obstante, es posible identificar un comportamiento estacional en las ventas de las industrias culturales agregadas.<sup>12</sup> Si se observa el comportamiento del HHI y el RI representados en el Gráfico 3, se encuentra que la concentración de las ventas en las industrias culturales tiende a elevarse de tal manera que la concentración es más alta en los primeros y últimos trimestres del año (obsérvese el comportamiento en forma de “V” en los paneles 2 y 3 del Gráfico 3).

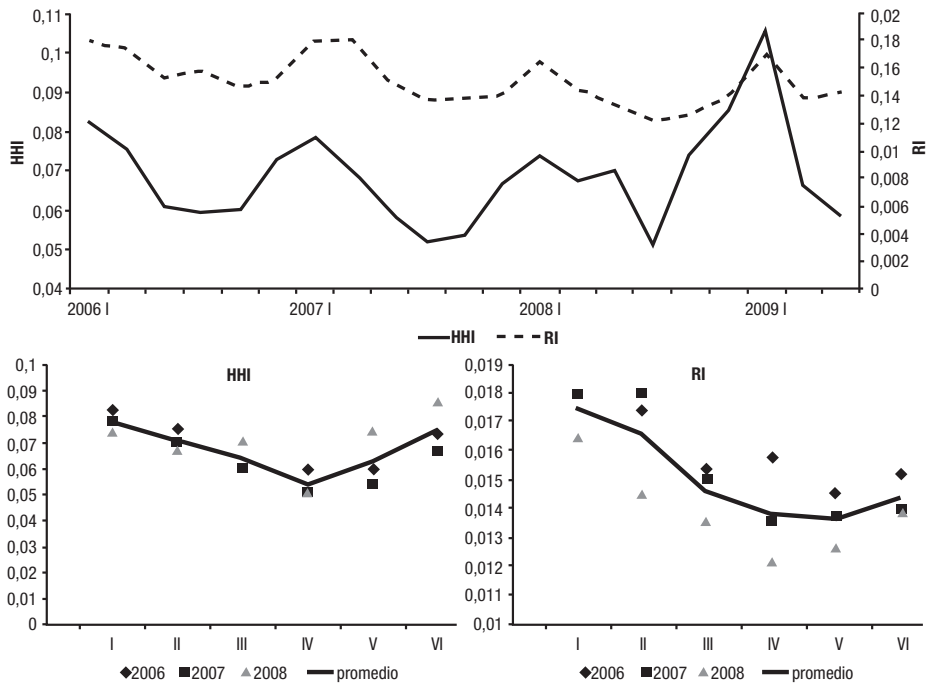
Una posible explicación con respecto a este comportamiento de tipo estacional podría ser que hacia el último bimestre del año se presentan la mayoría de eventos culturales en Cali y en general, es cuando buena parte de las empresas con actividades culturales tienen una mayor operación. Esta

10 En el Anexo se presentan las Tablas A1 y A2 con los cálculos del HHI y del RI para las industrias culturales desagregadas.

11 Para profundizar sobre las críticas a los indicadores de este tipo, ver Calkins (1983).

12 Es importante anotar que solo se cuenta con tres años de información y por tanto no se puede realizar un análisis más formal de la estacionalidad de estas series de tiempo.

**Gráfico 3.** Indicadores de concentración bimestrales para las industrias culturales (2006 – 2008)



Fuente: Cálculos propios con datos de la DIAN.

época del año coincide con la temporada navideña y de feria. Por tal motivo, resulta razonable pensar que durante este período las oportunidades de ingresos de las empresas de carácter cultural son altas y como consecuencia, la mayoría de empresas de este tipo concentran más su producción y ventas en diciembre que durante el resto del año, mientras otras cuantas conservan un comportamiento más o menos equilibrado todo el tiempo. En ese sentido, la competencia por obtener una mayor cuota de mercado

será más cerrada en época de feria, donde las barreras a la entrada son más altas y en donde empresas con mayor tradición y prestigio son las que terminan por concentrar los ingresos.

Este resultado no es despreciable. Por el contrario, es información importante para un inversionista interesado en la industria cultural caleña,<sup>13</sup> en la medida en que podría resultar más fácil y menos arriesgado entrar al mercado durante el segundo bimestre del año, y no al final, por ejemplo, en el mes de diciembre. Por otro lado, los

13 Lampel, Lant y Shamsie (2000) argumentan que existen cinco dilemas que deben balancear los gerentes e inversionistas en las industrias culturales. Entre esos cinco dilemas se encuentra la necesidad de conocer el comportamiento del mercado en que compiten de tal manera que entienda perfectamente la estructura de mercado en la que se mueve y la demanda que enfrenta; pero al mismo tiempo, debe emplear su imaginación y creatividad para transformar ese mercado.

índices de concentración del sector a lo largo de los bimestres se conservan más o menos estables y relativamente bajos, por lo cual se concluye que la capacidad de las firmas de mantener sus ventas también es estable, y las condiciones para invertir son buenas.

Los resultados del cálculo de los índices de concentración bimestrales desagregados se presentan en las Tablas 8 y 9. El comportamiento bimestral de ambos indicadores es poco volátil al interior de cada subsector cultural y las conclusiones son las mismas. Las actividades que en promedio presentaron los niveles más críticos de concentración, como era de esperarse, son aquellas en las que se registra un menor número de unidades económicas, como exhibición de filmes y videocintas; actividades de jardines botánicos y zoológicos y parques nacionales; edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas; edición de materiales grabados; y servicios de transmisión de programas de radio y televisión.<sup>14</sup>

Con respecto a los umbrales definidos FTC para el HHI, los resultados bimestrales desagregados permiten clasificar los subsectores culturales así:

***Industrias poco o nada concentradas (entre 0 y 0,15)***

- Publicidad
- Actividades de fotografía
- Actividades teatrales, musicales y otras actividades artísticas

***Industrias moderadamente concentradas (entre 0,15-0,25)***

- Actividades de radio y televisión

***Industrias altamente concentradas (0,25-1)***

- Reproducción de materiales grabados
- Producción y distribución de filmes y videocintas
- Investigación y desarrollo experimental en el campo de las ciencias sociales y las humanidades
- Servicios de transmisión por cable
- Otras actividades de entretenimiento
- Actividades de museos y preservación de lugares y edificios históricos
- Actividades de agencias de noticias
- Comercio al por menor de libros, periódicos, materiales y artículos de papelería y escritorio, en establecimientos especializados
- Actividades de bibliotecas y archivos
- Edición de libros, partituras, folletos y publicaciones
- Servicios de transmisión de programas de radio y televisión
- Edición de materiales grabados
- Edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas
- Juegos y juguetería
- Actividades de jardines botánicos y zoológicos y parques nacionales
- Exhibición de filmes y video cintas

Para dimensionar de alguna forma los resultados obtenidos, resulta importante comparar los niveles de concentración reportados en las Tablas 8 y 9, con los niveles de concentración

<sup>14</sup> En algunos casos se registraron índices iguales a 1, en estos casos sólo una de las unidades económicas declararon unos ingresos superiores a cero pesos.

**Tabla 8.** HHI bimestral para las industrias culturales desagregadas (2006 - 2008)

CIU	2006						2007						2008					
	I	II	III	IV	V	VI	I	II	III	IV	V	VI	I	II	III	IV	V	VI
2211	0,90	0,83	0,60	0,71	0,70	0,91	0,92	0,83	0,76	0,82	0,60	0,89	0,80	0,81	0,71	0,70	0,82	0,81
2212	0,88	0,89	0,91	0,88	0,91	0,85	0,89	0,91	0,93	0,93	0,87	0,79	0,87	0,92	0,92	0,84	0,82	0,87
2213	0,50	0,89	1,00	0,67	0,75	0,77	1,00	1,00	1,00	0,50	1,00	0,57	*	0,85	*	1,00	1,00	1,00
2240	*	*	*	*	*	*	*	1,00	0,97	0,95	0,97	0,95	0,51	0,98	0,95	0,97	0,94	0,99
3694	1,00	1,00	0,97	0,87	0,67	0,53	0,53	0,94	0,91	0,68	0,93	0,90	0,23	0,62	0,20	0,46	0,31	0,35
5244	0,22	0,23	0,23	0,18	0,18	0,25	0,24	0,23	0,25	0,17	0,19	0,27	0,51	0,23	0,95	0,16	0,16	0,22
6423	0,73	0,84	0,91	0,90	0,83	0,84	0,79	0,78	0,84	0,79	0,79	0,66	0,97	0,89	0,89	0,88	0,87	0,43
6424	0,43	0,44	0,37	0,41	0,42	0,33	0,47	0,50	0,49	0,49	0,49	0,50	0,89	0,50	0,52	0,52	0,58	0,63
7320	0,45	0,47	0,46	0,40	0,32	0,31	0,44	0,39	0,32	0,45	0,43	0,25	0,44	0,39	0,32	0,42	0,37	0,26
7430	0,30	0,24	0,22	0,23	0,23	0,18	0,29	0,20	0,15	0,13	0,14	0,12	0,18	0,08	0,03	0,04	0,04	0,08
7494	0,14	0,14	0,13	0,14	0,12	0,14	0,13	0,12	0,12	0,09	0,09	0,10	0,10	0,10	0,09	0,08	0,08	0,14
9211	0,22	0,29	0,24	0,27	0,19	0,19	0,23	0,20	0,27	0,26	0,19	0,26	0,29	0,34	0,67	0,66	0,16	0,36
9212	0,86	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,82	0,79
9213	0,20	0,23	0,18	0,22	0,21	0,23	0,22	0,24	0,30	0,21	0,21	0,21	0,23	0,22	0,18	0,19	0,15	0,26
9214	0,14	0,09	0,10	0,13	0,08	0,22	0,11	0,11	0,15	0,11	0,10	0,19	0,14	0,08	0,13	0,10	0,13	0,12
9219	0,65	0,71	0,60	0,77	0,68	0,63	0,71	0,73	0,65	0,67	0,67	0,44	0,49	0,41	0,46	0,45	0,45	0,43
9220	0,60	0,45	0,59	0,41	0,43	0,57	0,50	0,69	0,45	0,43	0,44	0,44	0,70	1,00	0,51	0,51	0,52	0,56
9231	0,81	0,84	0,94	0,85	0,97	0,97	0,58	0,90	0,77	0,54	0,52	0,66	0,65	0,91	0,84	0,80	0,54	0,76
9232	0,54	0,55	0,59	0,47	0,47	0,65	0,50	0,90	0,76	0,72	0,57	0,50	0,50	0,55	0,46	0,53	0,64	0,51
9233	1,00	0,99	1,00	0,98	1,00	1,00	0,99	0,98	0,98	0,58	0,61	0,67	0,82	0,80	1,00	0,99	0,99	0,99

Nota. \*Sólo una empresa declaró por lo cual se excluye este subsector.

Fuente: Cálculos propios con datos de la DIAN.

**Tabla 9.** RI bimestral para las industrias culturales desagregadas (2006 - 2008)

CIU	2006						2007						2008					
	I	II	III	IV	V	VI	I	II	III	IV	V	VI	I	II	III	IV	V	VI
2211	0,85	0,72	0,50	0,59	0,60	0,75	0,86	0,74	0,68	0,73	0,57	0,76	0,67	0,69	0,52	0,50	0,71	0,65
2212	0,84	0,85	0,87	0,85	0,88	0,83	0,86	0,87	0,90	0,90	0,82	0,77	0,84	0,89	0,87	0,74	0,72	0,80
2213	0,50	0,87	1,00	0,70	0,77	0,79	1,00	1,00	1,00	0,53	1,00	0,62	*	0,86	*	1,00	1,00	1,00
2240	*	*	*	*	*	*	*	1,00	0,97	0,95	0,97	0,95	0,55	0,98	0,95	0,97	0,94	0,99
3694	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,04	0,05	0,04	0,04	0,03	0,04	0,04	0,04	0,03	0,03	0,03	0,04
5244	1,00	1,00	0,97	0,88	0,71	0,57	0,57	0,95	0,91	0,71	0,93	0,87	0,59	0,66	0,72	0,50	0,33	0,38
6423	0,61	0,73	0,86	0,79	0,74	0,77	0,73	0,71	0,78	0,72	0,73	0,64	0,97	0,85	0,88	0,87	0,85	0,43
6424	0,35	0,34	0,31	0,35	0,36	0,31	0,48	0,52	0,52	0,52	0,51	0,53	0,83	0,52	0,56	0,56	0,59	0,63
7320	0,47	0,51	0,49	0,42	0,33	0,33	0,47	0,43	0,35	0,49	0,46	0,27	0,47	0,41	0,35	0,42	0,36	0,26
7430	0,04	0,04	0,04	0,04	0,03	0,03	0,05	0,04	0,03	0,03	0,03	0,03	0,03	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
7494	0,13	0,12	0,11	0,12	0,10	0,12	0,11	0,10	0,10	0,09	0,08	0,08	0,09	0,08	0,07	0,07	0,06	0,08
9211	0,24	0,32	0,26	0,29	0,21	0,20	0,23	0,22	0,30	0,29	0,21	0,25	0,30	0,32	0,51	0,53	0,18	0,32
9212	0,87	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,84	0,76
9213	0,14	0,16	0,14	0,16	0,14	0,14	0,16	0,17	0,19	0,14	0,14	0,14	0,16	0,16	0,14	0,14	0,12	0,15
9214	0,13	0,08	0,08	0,11	0,08	0,12	0,09	0,10	0,12	0,10	0,09	0,13	0,12	0,08	0,12	0,09	0,09	0,08
9219	0,39	0,49	0,48	0,54	0,46	0,42	0,51	0,58	0,48	0,49	0,52	0,42	0,50	0,39	0,46	0,45	0,46	0,43
9220	0,62	0,47	0,62	0,45	0,47	0,60	0,50	0,73	0,49	0,48	0,46	0,47	0,73	1,00	0,53	0,53	0,55	0,60
9231	0,82	0,85	0,94	0,86	0,97	0,97	0,62	0,88	0,77	0,58	0,56	0,69	0,69	0,92	0,85	0,82	0,58	0,79
9232	0,58	0,60	0,61	0,51	0,48	0,65	0,51	0,91	0,78	0,75	0,61	0,51	0,52	0,60	0,50	0,57	0,66	0,54
9233	1,00	0,99	1,00	0,98	1,00	1,00	0,99	0,98	0,98	0,63	0,65	0,70	0,83	0,81	1,00	0,99	0,99	0,99

Nota. \*Sólo una empresa declaró por lo cual se excluye este subsector.

Fuente: Cálculos propios con datos de la DIAN.

en la situación hipotética de una distribución perfectamente simétrica de las cuotas de mercado dentro de cada industria cultural. Teniendo en cuenta los promedios de la cantidad de empresas en cada subsector, el nivel de concentración medio que deberían presentar las industrias si tuvieran una estructura de competencia operativa estaría entre un rango de 0,003 y 0,420; máximo 0,500 en aquellos casos donde sólo se registren dos unidades económicas por industria.<sup>15</sup> Esto, comparado con los niveles de concentración presentados de hasta más de 0,800, refleja niveles de desigualdad de poder importantes, como se evidencia en el Gráfico 4.

#### 4. COMENTARIOS FINALES

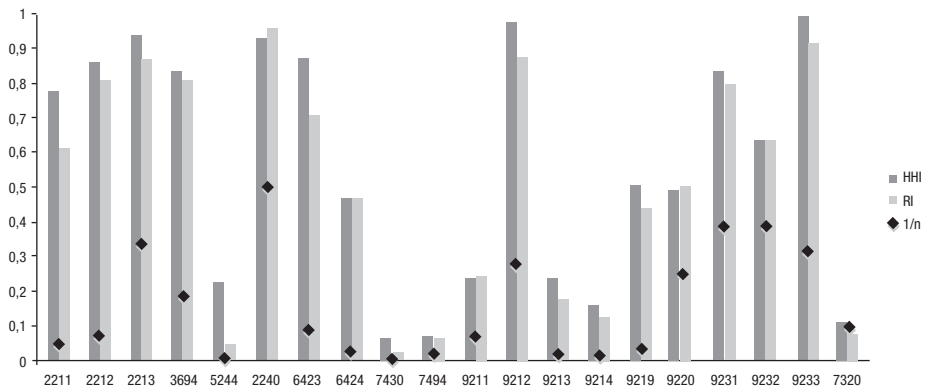
Este artículo presenta un análisis de la estructura de mercado de las industrias culturales en la ciudad de Cali empleando dos índices de concentración muy comunes: el Índice de

Hirschman-Herfindhal y el Índice de Rosenbluth.

Los cálculos no permiten observar una concentración de ventas elevada en las industrias culturales agregadas ubicadas en la ciudad de Cali para el período 2006 a 2008. Éste es un resultado apenas predecible si se considera que en promedio en la ciudad se registran más de 800 unidades económicas de carácter cultural. Sin embargo, los resultados que se obtienen en un análisis desagregado de este tipo de industria arrojan conclusiones diametralmente opuestas, pues existe una fuerte asimetría en la distribución de cuotas dentro de la mayoría de las actividades culturales.

Esta información es útil para entender el comportamiento microeconómico del sector, que unido a indicadores de corte macroeconómico como las cuentas satélites de la cultura, permite entender mejor el desempeño de las

**Gráfico 4.** Comparación con competencia perfecta para las industrias culturales (2006 – 2008) (Promedios anuales)



**Fuente:** Cálculos propios con datos de la DIAN.

15 Se excluye de este análisis el valor teórico de competencia perfecta para 2006 del sector reproducción de materiales grabados, dado que para dicho año sólo una empresa perteneciente al sector declaró IVA y no tiene sentido económico hablar de competencia perfecta en una industria de sólo una firma.

industrias culturales en la ciudad de Cali. Sin embargo, esta información también podría ser especialmente útil para algunos inversionistas en la medida en que les permite determinar o acotar las oportunidades de inversión dentro de esta industria; aunque debe reconocerse que las motivaciones de inversión en este sector pueden ser algo diferentes con respecto de aquellas en sectores tradicionales de la economía, en términos generales se considera que si una actividad tiene niveles de concentración elevados, este hecho probablemente estará asociado a grandes barreras a la entrada en operación para nuevas empresas. En esa medida, para un inversionista podría resultar atractivo invertir en industrias culturales donde sea fácil el acceso al mercado, es decir, donde prevalezca una relativamente baja concentración de poder económico por parte de las empresas ya existentes. Extrapolando esta noción a las industrias culturales y empleando los resultados, las actividades de publicidad, de fotografía y otras como las actividades teatrales, son ejemplo del tipo de industrias atractivas a la inversión desde un punto meramente práctico de bajas barreras a la entrada.

Por otra parte sería importante, para otro tipo de estudio de mayor alcance, determinar cuáles son las causas de la concentración crítica de poder que tienen algunas industrias culturales. En esencia, la concentración de ventas en un mercado puede explicarse por tendencias monopolísticas o de oligopolio de las empresas existentes frente a las cuales las pequeñas no pueden competir. Por otro lado, las asimetrías también podrían ser explicadas por la generación de econo-

mías de escala y/o la administración eficiente de los recursos de producción de aquellas empresas con mayor poder de ventas en el mercado. En uno u otro caso, es responsabilidad del gobierno municipal intervenir para regular las tendencias de colisión del primer caso, o bien para incentivar, a través de programas de financiación, a los pequeños inversionistas culturales.

Antes de concluir es importante mencionar que el análisis de corte microeconómico que se presenta en este documento es novedoso en dos sentidos. Primero, brinda información de las estructuras de mercado de los subsectores de las industrias culturales al nivel de una municipalidad; y segundo, revela la dinámica del comportamiento de la concentración de la producción al interior del año. Ninguno de estos dos análisis se ha encontrado en la literatura de las industrias culturales hasta el momento.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alonso, J.C. y Gallego, A.I. (2010a). Análisis del PIB del sector cultural de Santiago de Cali. En J.C. Alonso, A.I. Gallego y A.M. Ríos, *Industrias culturales de Santiago de Cali: caracterización y cuentas económicas* (pp. 109-120). Cali: Universidad Icesi.
2. Alonso, J.C. y Gallego, A.I. (2010b). Definición del concepto industrias culturales. En J.C. Alonso, A.I. Gallego y A.M. Ríos, *Industrias culturales de Santiago de Cali: caracterización y cuentas económicas* (pp. 3-9). Cali: Universidad Icesi.
3. British Council, Instituto Distrital de Cultura y Turismo, Centro de Estudios para el Desarrollo Eco-

- nómico de la Universidad de los Andes y Cámara de Comercio de Bogotá. (2002). *Mapeo de industrias creativas de Bogotá y Soacha*. Bogotá: Autores.
4. Calkins, S. (1983). The new merger guidelines and the Herfindahl-Hirschman Index. *California Law Review*, 71(2), 402-429.
  5. Ceapraz, I.L. (2008). The concepts of specialization and spatial concentration and the process of economic integration: Theoretical relevance and statistical measures. The case of Romania's regions. *The Journal of the Romanian Regional Science Association*, 2(1), 68-93.
  6. Convenio Andrés Bello. (2009). *Cuenta satélite de cultura: Manual metodológico para su implementación en Latinoamérica*. Bogotá: Nomos S.A.
  7. Curry, B. y George, K.D. (1983). Industrial concentration: A survey. *The Journal of Industrial Economics*, 31(3), 202-255.
  8. Grossack, I.M. (1972). The concept and measurement of permanent industrial concentration. *The Journal of Political Economy*, 80(4), 745-760.
  9. Hall, M. y Tideman, N. (1967). Measures of concentration. *California Law Review*, 62(317), 162-168.
  10. Horkheimer, M. y Adorno, T. (1944). *Dialektik der Aufklärung - Philosophische Fragmente*. Amsterdam: Querido.
  11. Hou, K. y Robinson, D.T. (2006). Industry Concentration and Average Stock Returns. *The Journal of Finance*, 61(4), 1927-1956.
  12. Hullot-Kentor, R. (2008). The exact sense in which the culture industry no longer exists. *Cultural Critique*, 70, 137-157.
  13. Jeffcutt, P.P. y Pratt, A.C. (2002). Managing Creativity in the Cultural Industries. *Creativity & Innovation Management*, 11(4), 225-233.
  14. Lampel, J., Lant, T. y Shamsie, J. (2000). Balancing Act: Learning from Organizational Practices in Cultural Industries. *Organization Science*, 11(3), 263-269.
  15. Mato, D. (2009). All industries are cultural – A critique of the idea of “cultural industries” and new possibilities for research. *Cultural Studies*, 23(1), 70-87.
  16. Micheline, C. y Pickford, M. (1985). Estimating the herfindahl index from concentration ratio data. *Journal of the American Statistical Association*, 80(390), 301-305.
  17. Potts, J. y Cunningham, S.D. (2010). Four models of the creative industries. *Revue d'Économie Politique*, 120(1), 163-180.
  18. UNESCO. (2007). *Statistics on cultural industries: Framework for the Elaboration of National Data Capacity Building Projects*. Recuperado el 3 de agosto de 2010, de <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001549/154956e.pdf>
  19. U.S. Department of Justice and the Federal Trade Commission -FTC. (2010). *Horizontal Merger Guidelines*. Recuperado de <http://www.justice.gov/atr/public/guidelines/hmg-2010.html>
  20. Zuleta, LA. y Jaramillo, L. (2003). *Impacto del patrimonio del centro histórico de Bogotá*. Bogotá: Unidad Editorial, Edición del Convenio Andrés Bello. ☼

## Anexos

**Tabla A1.** HHI Anuales para los veinte subsectores de las industrias culturales (2006 – 2008)

HHI por industria cultural	2006	2007	2008
Edición de libros, partituras, folletos y publicaciones	0,78	0,78	0,78
Edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas	0,89	0,86	0,86
Edición de materiales grabados	0,77	1,00	1,00
Juegos y juguetería	0,52	0,47	0,34
Comercio al por menor de libros, periódicos, materiales y artículos de papelería y escritorio, en establecimientos especializados	0,21	0,21	0,20
Reproducción de materiales grabados	*	0,93	0,93
Servicios de transmisión de programas de radio y televisión	0,85	0,88	0,88
Servicios de transmisión por cable	0,32	0,49	0,49
Publicidad	0,23	0,03	0,03
Actividades de fotografía	0,13	0,07	0,07
Producción y distribución de filmes y videocintas	0,21	0,21	0,21
Exhibición de Filmes y video cintas	0,97	0,98	0,98
Actividades de radio y televisión	0,21	0,20	0,20
Actividades teatrales, musicales y otras actividades artísticas	0,11	0,11	0,11
Otras actividades de entretenimiento	0,67	0,45	0,45
Actividades de agencias de noticias	0,46	0,51	0,51
Actividades de bibliotecas y archivos	0,94	0,80	0,80
Actividades de museos y preservación de lugares y edificios artísticos	0,50	0,68	0,68
Actividades de jardines botánicos y zoológicos y parques nacionales	0,99	0,99	0,99
Investigación y desarrollo experimental en el campo de las ciencias sociales y las humanidades	0,38	0,33	0,34

Nota. \*Sólo una empresa declaró, por lo cual se excluye este subsector.

**Fuente:** Cálculos propios con datos de la DIAN.



**Tabla A2.** RI Anuales para los veinte subsectores de las industrias culturales (2006 – 2008)

<b>RI por industria cultural</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Edición de libros, partituras, folletos y publicaciones	0,63	0,65	0,58
Edición de periódicos, revistas y publicaciones periódicas	0,85	0,85	0,78
Edición de materiales grabados	0,78	0,73	0,97
Juegos y juguetería	0,56	0,50	0,37
Comercio al por menor de libros, periódicos, materiales y artículos de papelería y escritorio, en establecimientos especializados	0,04	0,04	0,03
Reproducción de materiales grabados	*	0,97	0,98
Servicios de transmisión de programas de radio y televisión	0,70	0,66	0,63
Servicios de transmisión por cable	0,25	0,48	0,56
Publicidad	0,03	0,03	0,02
Actividades de fotografía	0,11	0,08	0,07
Producción y distribución de filmes y videocintas	0,22	0,16	0,27
Exhibición de Filmes y video cintas	0,97	1,00	0,56
Actividades de radio y televisión	0,14	0,14	0,13
Actividades teatrales, musicales y otras actividades artísticas	0,08	0,08	0,07
Otras actividades de entretenimiento	0,42	0,40	0,42
Actividades de agencias de noticias	0,50	0,46	0,53
Actividades de bibliotecas y archivos	0,94	0,67	0,76
Actividades de museos y preservación de lugares y edificios artísticos	0,54	0,74	0,57
Actividades de jardines botánicos y zoológicos y parques nacionales	0,99	0,75	0,92
Investigación y desarrollo experimental en el campo de las ciencias sociales y las humanidades	0,41	0,35	0,34

Nota. \*Sólo una empresa declaró, por lo cual se excluye este subsector.

**Fuente:** Cálculos propios con datos de la DIAN.



# **¿CÓMO SON LOS CONSUMIDORES DEL MERCADO DE LAS MAYORÍAS EN VENEZUELA? UNA APROXIMACIÓN A LA CONSTRUCCIÓN DEL PERFIL PSICOGRÁFICO**

**RAQUEL PUENTE CASTRO, Ph.D.\***

Profesora, Universidad Icesi, Colombia.  
Profesora asociada, IESA, Centro de Mercadeo, Venezuela.  
raquel.puente@iesa.edu.ve

**SABINA LÓPEZ DI BLASI, MBA.**

Investigadora IESA, Centro de Mercadeo, Venezuela.  
sabinalopezd@gmail.com

Fecha de recepción: 02-11-2010

Fecha de corrección: 13-01-2011

Fecha de aceptación: 04-04-2011

## **RESUMEN**

Esta investigación desarrolla un perfil de los consumidores del mercado de las mayorías, a partir de la comprensión de su entorno, cotidianidad, valores, aspiraciones y dinámica de compra/consumo. Se desarrolló un estudio etnográfico en hogares de Venezuela, por medio de 68 entrevistas a personas de los niveles socioeconómicos bajos. Entre los resultados destaca que existen diferencias que permitirían agrupar preliminarmente a los consumidores en dos segmentos “No vivo mal y voy pa’ mejor” y “Estoy mal y no veo salida”. Pese a estas diferencias, ambos grupos comparten similitudes importantes relacionadas con sus valores: la familia, la solidaridad, la honestidad, y la convicción de que el éxito se alcanza a través de estudio y trabajo.

## **PALABRAS CLAVE**

Consumidores de bajos ingresos, base de la pirámide, comportamiento del consumidor, perfil psicográfico, valores.

**Clasificación JEL:** M00

\* Autor para correspondencia. Dirigir correspondencia a: Universidad Icesi, Calle 18 No. 122-135, Pance, Cali, Colombia.

## ABSTRACT

*What are the consumers of the majority market in Venezuela like? An approach to building a psychographic profile*

This investigation thoroughly discusses a profile of low-income consumers based on an understanding of their environment, everyday life, values, aspirations, and the dynamics of their purchasing and consumption habits. An ethnographic study of households was conducted in which sixty eight interviews were carried out among consumers at low socioeconomic levels in Venezuela. The main findings underline the fact that there are differences that would allow segmentation of these consumers into two groups - "I'm not doing bad and I'm improving" and "I'm not doing well, and I can't see a way out of this". Despite these differences, both groups share important similarities in relation to such values as family, solidarity, and honesty, and the conviction that success comes through education and work.

## KEYWORDS

Low-income consumers, base of the pyramid, consumer behavior, psychographic profile, values.

## RESUMO

*Como são os consumidores do mercado das maiorias na Venezuela? uma aproximação à construção do perfil psicográfico*

Essa investigação desenvolve um perfil dos consumidores do mercado das maiorias, a partir da compreensão de seu meio ambiente, cotidianidade, valores, aspirações e dinâmica de compra/consumo. Foi desenvolvido na Venezuela um estudo etnográfico em residências, através de 68 entrevistas a pessoas de níveis socioeconômicos baixos. Entre os resultados se destaca a existência de diferenças que permitirão agrupar preliminarmente os consumidores em dois segmentos "Não vivo mal e vou pra' melhor" e "Estou mal e não vejo saída". Apesar dessas diferenças, ambos os grupos compartilham semelhanças importantes, relacionadas com seus valores: a família, a solidariedade, a honestidade, e a convicção de que o sucesso é alcançado através do estudo e do trabalho.

## PALAVRAS-CHAVE

Consumidores de baixos rendimentos, base da pirâmide, comportamento do consumidor, perfil psicográfico, valores.

## INTRODUCCIÓN

El interés por el estudio de los consumidores de bajos ingresos, o mercado de las mayorías, ha venido creciendo debido a que innegablemente conforman gran parte de la población mundial. De acuerdo con cifras del Fondo Monetario Internacional (S.Go, Harmsen y Timmer, 2010) la cantidad de habitantes de países en desarrollo que vivían con menos de US\$1,25 era de 1.400 millones (uno de cada cuatro) en 2005. La brecha entre ricos y pobres continúa aumentando, y con ella el descontento y la frustración en países en desarrollo y en países desarrollados (Hammond, 1998; Stiglitz, 2002).

En el 2007 América Latina y el Caribe alcanzaron tasas de indigencia y de pobreza del 34,1% y el 12,6%, respectivamente (CEPAL, 2008); y aunque el porcentaje en los países más desarrollados es una minoría de la población, al considerar el número de personas, el total de pobres de un país desarrollado puede ser superior a la población de muchos países de Latinoamérica. Asimismo, este gran mercado ha sido un segmento prácticamente desconocido y poco atendido a través de las ofertas de productos y servicios tradicionales, lo que ha generado la necesidad de conocerlo, y poder construir ofertas hechas a la medida de las carencias de estos clientes potenciales.

Debido a sus implicaciones sobre la economía, la condición de pobreza ha sido abordada tradicionalmente a través de cifras de ingreso per cápita y acceso a bienes y servicios. Sin em-

bargo, para poder describirlos como consumidores hace falta verlos como personas con diferentes realidades socio-culturales. De allí, la necesidad de estudiar este mercado a nivel psicográfico, en especial, comprender las variables o razones que influyen en sus patrones de comportamiento y consumo. D'Andrea y Stengel (2003) enfatizan que los consumidores del mercado de las mayorías a nivel mundial y, específicamente en América Latina, son percibidos como un grupo compacto y homogéneo, aunque esté demostrado que hay diferencias significativas entre ellos.

A pesar de que existen diversas investigaciones en el área de los consumidores de bajos ingresos (Hill, 2002; Prahalad y Hammond, 2002), es muy poco lo que se ha estudiado sobre el comportamiento psicográfico del consumidor (valores, aspiraciones, metas, etc.). En el caso específico de Venezuela, no se han desarrollado investigaciones en esta área, al menos a nivel de divulgación académica. Posiblemente en consultoría privada haya algunos trabajos.

Por ello, el objetivo de la presente investigación es identificar las principales variables que permitan desarrollar un perfil de los consumidores del mercado de las mayorías en Venezuela, profundizando acerca de estilo de vida, hábitos de compra y consumo, así como valores y expectativas, que permita fortalecer los hallazgos existentes, y aportar nuevo conocimiento al área de comportamiento del consumidor. Desde el punto de vista

---

1 El enfoque utilizado en este informe para estimar la pobreza consiste en clasificar como pobre a una persona cuando el ingreso por habitante de su hogar es inferior al valor de la línea de pobreza o monto mínimo necesario que le permitiría satisfacer sus necesidades esenciales.

gerencial, éste será un primer paso para detectar oportunidades de mercado que redunden en mejoras de las condiciones de vida de estos segmentos de la población tan desfavorecidos hasta ahora en términos de ofertas de valor a la medida de sus necesidades.

## I. SOPORTE TEÓRICO

Debido a sus implicaciones sobre la economía, la pobreza ha sido abordada tradicionalmente desde los contextos económicos siendo una cifra la vía más común de representarla. De esta forma, la definición operacional de pobreza utilizada por las instituciones oficiales y que guía su medición, se establece a partir de la relación del ingreso del hogar respecto al costo de la canasta básica, si el ingreso es inferior se clasifica a ese hogar como pobre, distinguiendo en esta categoría a los pobres<sup>2</sup> y pobres extremos o indigentes.<sup>3</sup> En este sentido, Hamilton y Caterall (2005) exponen que los consumidores del mercado de las mayorías son definidos como individuos cuyos recursos económicos resultan insuficientes para obtener los bienes y servicios que requieren para un adecuado y socialmente aceptable estándar de vida.

### 1.1. Definición del consumidor del mercado de las mayorías

En el mundo existen más de cuatro mil millones de personas con ingresos inferiores a dos dólares diarios (menos de USD\$2.000 por año), lo cual representa más de dos tercios

de la población mundial que vive en situación de pobreza (65%) (Prahalad, 2005). En Venezuela, con el término *consumidores de bajos ingresos* (CBI), se hace referencia a los individuos que se ubican en los estratos socioeconómicos D y E<sup>4</sup> de la población (Puente, 2006). Estos niveles socioeconómicos agrupan alrededor del 80% de la población venezolana, lo que equivale a 21.766.462 personas y 4.318.654 hogares (Datanálisis, 2006). Como puede observarse en el Gráfico 1, además de contabilizar una gran proporción de los habitantes de Venezuela, es un mercado que ha venido creciendo.

Entre las características demográficas más importantes de los consumidores del mercado de las mayorías en Venezuela se encuentran: perciben ingresos quincenal o semanalmente, dichos ingresos provienen de trabajos a destajo o informales; tienen bajo nivel de instrucción académica (primaria completa e incompleta, secundaria incompleta); enfrentan escasez de servicios básicos (luz, agua, teléfono, etc.); y habitan en viviendas de interés social (56% para la clase D y 74% para la clase E) generalmente en condiciones de hacinamiento (en promedio 2,2 personas/habitación para la clase D y 2,4 personas/habitación clase E) (Datanálisis, 2006).

### 1.2. Mercado de las mayorías: un mercado atractivo

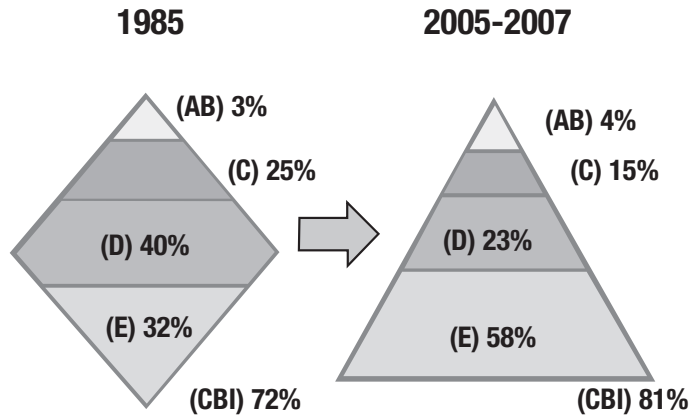
De acuerdo con Prahalad y Hammond (2002), las empresas pueden obtener

2 Hogar pobre: hogar cuyo ingreso per cápita es menor al de la canasta *básica* (alimentos más servicios) (CEPAL, 2008).

3 Hogar pobre extremo: ingreso per cápita menor a la canasta *alimentaria* per cápita (CEPAL, 2008).

4 En Venezuela la estratificación socioeconómica comprende cinco niveles: A, B, C, D y E; siendo A el nivel socioeconómico más alto.

**Gráfico 1.** Cambios en la pirámide socioeconómica en Venezuela



Las personas que se desplazan hacia otra clase social, tratan de mantener sus hábitos de consumo aunque realmente no puedan

Fuente: Elaboración propia con base en Datos (2006).

tres ventajas importantes al servir al mercado de las mayorías: una nueva fuente para hacer crecer los ingresos, mayores eficiencias para la empresa (a través de ahorro de costos) y mayor innovación, que luego puede trasladarse a los desarrollos del negocio tradicional. Definitivamente, según estos autores, este mercado está ávido de productos de alta calidad a precios accesibles, para ello se requiere de innovación disruptiva, algo que permitirá a las empresas ofrecer una oferta de valor a estos consumidores a un precio bajo, y que les genere rentabilidad, debido a que el desarrollo se hace a partir del precio que este segmento está dispuesto a pagar y por tanto de cuáles deben ser los costos mínimos requeridos. Estas ofertas de valor tendrán cabida en estos grandes mercados, que además son los que tienen la mayor tasa de crecimiento

y ofrecen a los negocios grandes una posibilidad de crecimiento para sus ingresos.

En este sentido, Prahalad y Hammond (2002) señalan que en el mundo, los países en vías de desarrollo (China, India, Brasil, Suráfrica) son los nuevos motores para el crecimiento de la economía global, ya que promueven trabajo, bienestar y nuevos consumidores al mercado global cada año; pero que la prosperidad de estas regiones más pobres sólo es posible a través de la participación directa y sostenida de las empresas multinacionales privadas que desarrollen negocios con ellos.

Dado que una de las creencias más fuertes de los consumidores del mercado de las mayorías es que no tienen capacidad de pago para poder percibirlos como un mercado atractivo, es necesario reconocer que su problema

es la inestabilidad en los flujos de ingresos ocasionada por la alta participación en trabajos informales o a destajo y no necesariamente por la disponibilidad de dinero para gastar. Algunos números que apoyan estas afirmaciones (Datanálisis, 2006) muestran que el ingreso real de los consumidores de clase socioeconómica E en Venezuela, entre 1998 y enero de 2007, ha aumentado proporcionalmente en 61% y en el sector D ha descendido sólo en 9%. Mientras tanto, en los sectores de mayores ingresos, el ingreso ha descendido en promedio en un 170%. Si a esto se agrega que este segmento consiste en más de veinte millones de personas, la oportunidad comienza a parecer importante.

### 1.3. Primeros acercamientos hacia perfiles de los consumidores del mercado de las mayorías

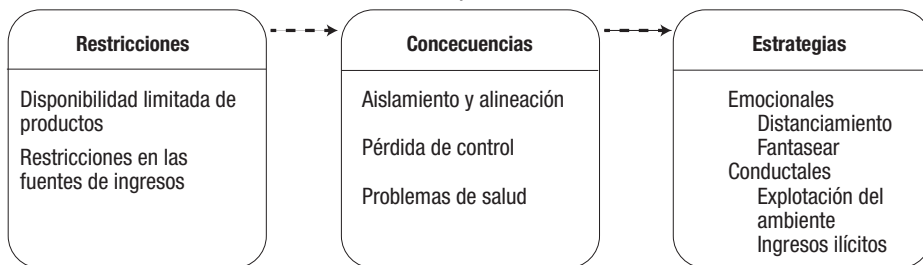
#### 1.3.1. Modelo de comportamiento del consumidor empobrecido

Una contribución muy importante al comportamiento de los consumidores del mercado de las mayorías fue la realizada por Hill y Stephens (1997). Ellos proponen un modelo que presenta tres estados que incluyen causas, efectos y reacción de

los consumidores del mercado de las mayorías, denominados: restricciones, consecuencias y estrategias de adaptación (ver Gráfico 2).

El modelo explica cómo consumidores del mercado de las mayorías, por restricciones o fluctuaciones en sus ingresos, tienden a consumir productos que podrían ser considerados como inaceptables por un consumidor de clase media, debido a que las opciones a las que tienen acceso están limitadas e incluso comprenden productos de segunda mano. Por otro lado, las empresas proveedoras de estas ofertas diseñan mensajes que comunican los estándares deseables de *lo que se debe poseer* para ocupar una posición socialmente aceptada. Dado que los consumidores del mercado de las mayorías no se acercan a estos estándares, desarrollan estados emocionales negativos (ira, miedo y desesperación) que pueden llegar a la depresión. Estos estados emocionales generalmente se presentan junto con efectos negativos en la salud. Para lidiar con este escenario adverso, los consumidores del mercado de las mayorías emplean diversas estrategias de adaptación emocionales que incluyen, por ejemplo, fantasías sobre un mejor futuro. Las mujeres tienden

**Gráfico 2.** Modelo del consumidor empobrecido



Fuente: Traducido de Hill y Stephens (1997, p. 37).



a enfocarse en la búsqueda de apoyo social, mientras que los hombres adoptan un estilo más racional, y llegan incluso a incurrir en actividades ilícitas con tal de poder acceder a los estándares socialmente aceptados.

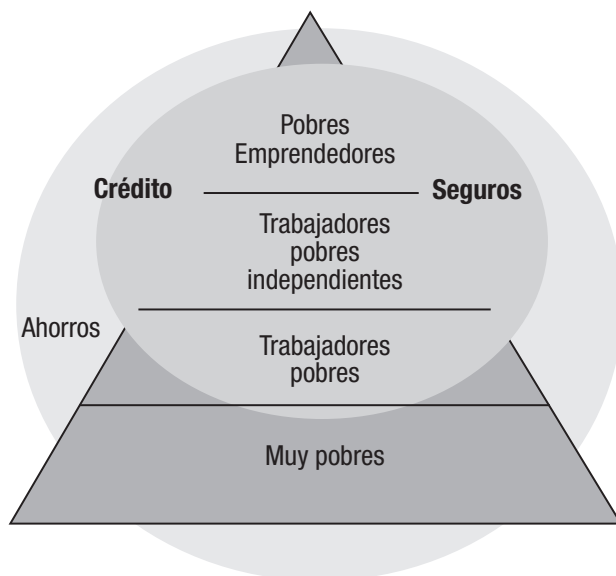
### 1.3.2. Clasificación del mercado de las mayorías con base en necesidades financieras

Varios estudios han intentado caracterizar a los consumidores en términos demográficos. Para Dickson (2001), edad, ingresos y estatus laboral son insuficientes para definir al consumidor. Los valores de los individuos parecen tener un efecto significativo en su conducta de consumo, algunos de ellos refuerzan la creencia de que cierta conducta o resultado es deseable o bueno, y suponen un estándar que guía la conducta ante las situaciones a lo largo del tiempo. Con frecuencia son parte de la propia personalidad,

y determinan actitudes específicas. Estas diferencias en estilos de vida y actitudes impactan en las conductas de compra, manifestándose en características tales como la lealtad a la marca y, en algunas ocasiones, a la tienda, sensibilidad al precio y receptividad a las promociones.

Hasta ahora muy pocas investigaciones se han enfocado en describir el mercado de las mayorías más allá de las variables demográficas. En este sentido, FINCA Internacional (*Foundation for International Community Assistance*), organización microfinanciera que comenzó operaciones en Boston en 1984 y ahora opera en toda Latinoamérica, subdividió a los consumidores del mercado de las mayorías en categorías de acuerdo con las actividades que desempeñan y las necesidades financieras que tienen (ver Gráfico 3), yendo más allá de la simplicidad

**Gráfico 3.** Pirámide de pobreza



**Fuente:** Traducido y adaptado de Citigroup Microfinance Group (2005).

de sólo considerar el nivel de ingresos. En esta clasificación se incluye el modo de conseguir los ingresos y las necesidades específicas de ahorro, seguro y crédito.

En este sentido existen cuatro grupos: 1) Muy pobres, que son los consumidores que tienen muy pocos activos y limitadas oportunidades de obtener ingresos; 2) Los trabajadores pobres, que son obreros, empleados domésticos, etc.; 3) Los trabajadores pobres independientes, que son microempresarios y obtienen sus ingresos de sus propios negocios; y 4) Los pobres emprendedores, que son aquellos que tienen pequeños negocios establecidos y podrían estar ligeramente por encima de la línea de pobreza. Asimismo, de acuerdo con esta clasificación, los consumidores más pobres sólo podrían acceder al ahorro, al igual que el resto de los segmentos señalados, pero estos últimos tendrían acceso adicionalmente a servicios crediticios y de seguros.

## **2. INVESTIGACIÓN DEL PERFIL PSICOGRÁFICO DE LOS CONSUMIDORES DEL MERCADO DE LAS MAYORÍAS EN VENEZUELA**

### **2.1. Metodología**

La metodología utilizada para desarrollar el estudio fue de tipo cualitativo, específicamente a través de etnografía. Consistió en la realización de entrevistas en profundidad y observaciones semi-estructuradas en hogares de consumidores de los niveles socioeconómicos D y E. Esta técnica de investigación es la más apropiada, dadas las características de la población en estudio, para lograr el acercamiento inicial al entorno,

cotidianidad, valores, aspiraciones y dinámica de compra/consumo, pues permite disminuir uno de los problemas que se ha presentado a lo largo de los años cuando se realizan entrevistas: la brecha entre lo que la persona dice y lo que realmente hace (Desai, 2002).

Las técnicas etnográficas permiten recopilar comportamientos dinámicos al convivir con la comunidad objeto de estudio, pudiéndose observar y analizar los comportamientos de las personas, individualmente y en grupos. A diferencia de las investigaciones tradicionales, y dado que se desarrolla en el contexto real, la etnografía permite a los investigadores tener una visión más completa u holística, del consumidor.

Específicamente, dentro del espectro de aproximaciones posibles en la investigación etnográfica, se utilizó *observador como participante* (Desai, 2002), es decir, en el medio del espectro.

### **2.2. Diseño de la investigación**

Para establecer un perfil general de los consumidores de las mayorías, se definieron las dimensiones más relevantes en las que era necesario obtener información para profundizar en el conocimiento de los consumidores del mercado de las mayorías y lograr construir un perfil de los mismos. Las dimensiones consideradas fueron: 1) Estilo de vida, 2) Familia y su entorno, 3) Valores y principales motivadores, 4) Expectativas hacia el futuro y percepción de logro, 5) Relación con la comunidad, y 6) Dinámica de compra y consumo (alimentos, ropa y calzado, artículos para el hogar, cuidado personal, salud y comunicaciones).

A partir de estas áreas claves, se diseñó una guía de discusión para la realización de la entrevista, la cual contenía una serie de preguntas organizadas por temas según los objetivos planteados. Adicionalmente, se utilizó un registro de observación del entorno y del hogar, para recopilar información acerca de las condiciones y distribución del mismo, la tenencia de bienes y la presencia de servicios en la zona (luz, agua corriente, teléfonos públicos, ambulatorios, escuelas, etc.).

Ambas herramientas fueron aplicadas durante visitas realizadas a los consumidores en sus hogares. Dichas visitas tuvieron una duración aproximada de dos horas, en las que se entrevistó a la persona y se recorrió en compañía de ésta el interior de la vivienda, fotografiando los diferentes ambientes y espacios del hogar. Las entrevistas fueron grabadas en audio y video, y transcritas textualmente para su análisis e interpretación posterior. La información recopilada será analizada a través de la metodología de análisis de contenido, que permitirá obtener un análisis objetivo y sistemático que facilitará alcanzar la confiabilidad de este estudio (Kassarjian, 1977).

### 2.3. Definición de la muestra

Para contar con información de las principales regiones del país (de acuerdo con la concentración de población) se seleccionaron hogares de Caracas, Maracaibo y centro del país (Maracay y Valencia). El estudio en Caracas se llevó a cabo entre noviembre y diciembre de 2006, y en el resto de las regiones entre agosto y septiembre de 2007. Para cada nivel socioeconómico (D y

E) se tomaron diferentes zonas para obtener una muestra suficientemente amplia de cada Estado seleccionado (ver Anexo 1).

En cada zona se entrevistó a un hombre y una mujer de diferentes rangos de edad, para tener representación del mayor rango posible de la población del mercado de las mayorías. Los criterios utilizados para la selección de los participantes fueron: hombres y mujeres, de niveles D y E, en edades comprendidas entre 16 y 50 años, residentes en Caracas, Maracaibo, Maracay y Valencia. La distribución de las 68 entrevistas realizadas, de acuerdo con tales criterios, se muestra en el Anexo 2.

Esta selección de la muestra cumple con los criterios de cualquier estudio cualitativo, específicamente, exhaustividad y comparabilidad (Mariampolski, 2001). Según Mariampolski, una buena aproximación son 25 observaciones, pero esto depende de la audiencia target.

### 3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El procedimiento seguido para el análisis fue el sugerido por Strauss y Corbin (1990) que se denomina análisis de contenido. Esta técnica consiste en tres fases o etapas para la interpretación:

- a. *Selección de unidades de información.* Se seleccionaron de las entrevistas aquellos fragmentos relevantes al tema, variando en su extensión y significado, y pudiendo ser entendidos sin recurrir al corpus general de la misma.
- b. *Codificación abierta.* A cada fragmento se le asignó un código que permite identificar la entrevista

de la que fue seleccionado. A efectos del presente trabajo, el código se elaboró colocando los siguientes datos: sexo (F, M) y edad del entrevistado (16-50), nivel socioeconómico al que pertenecía (D, E) y la ciudad en la que se realizó la entrevista (Ccs, Mcy, Vlc y Mbo).

- c. *Codificación axial*. Se reagruparon los fragmentos en categorías centrales para llevar a cabo la labor de interpretación. En este procedimiento se identificaron cuatro grandes bloques de información o categoría de análisis: 1) Condiciones de vida, 2) Valores, 3) Lo cotidiano y su comunidad, y 4) Hábitos de compra y consumo.

En la siguiente sección se presentarán los resultados agrupados bajo las categorías mencionadas, con el propósito de facilitar su comprensión y análisis.

## 4. RESULTADOS

Los resultados del estudio se exponen de manera global según lo encontrado en todas las entrevistas realizadas. Las diferencias se establecerán de manera específica en aquellos temas que así lo requieran, destacando los aspectos o variables que determinan tales diferencias.

### 4.1. Condiciones de vida

A través de esta sección se pretende ofrecer una descripción general de los entrevistados, en particular en lo relativo al ambiente en que se desarrollan, su hogar y las condiciones del mismo, así como su trabajo. Tradicionalmente estos aspectos han sido variables para establecer distinciones entre los diversos grupos sociales.

Los hallazgos que se describen a continuación, son el resultado exclusivo del registro de observación (ver Anexo 2). A través del análisis de los mismos, se encontraron algunas diferencias por nivel socioeconómico y región geográfica (ver Tabla 1) agrupados en cinco sub-categorías: entorno, vivienda, constitución del hogar, artículos del hogar y fuente de ingreso.

Adicionalmente, con respecto a la constitución del hogar por regiones, se presentaron algunas diferencias puntuales. En la zona central del país se observó la presencia de más jóvenes que tienen hijos que dependen económicamente de los padres. En Maracaibo los hijos establecen sus hogares dentro de la casa paterna, aunque sean económicamente independientes.

### 4.2. Valores

De acuerdo con Schwartz (2001) las personas definen los valores como metas deseables y transituacionales, que varían en importancia y sirven como principios en la vida. Los valores representan, en forma de metas conscientes, las respuestas que todos los individuos y sociedades deben dar a tres requisitos universales: las necesidades de los individuos en tanto que organismos biológicos, los requisitos de la interacción social coordinada, y los requisitos para el correcto funcionamiento y supervivencia de los grupos. De estos tres requisitos universales se derivan diez tipos motivacionales de valores, definidos en términos de su meta central, a saber: poder, logro, hedonismo, estimulación, autodirección, universalismo, benevolencia, tradición, conformidad y seguridad.

**Tabla 1.** Entorno y condiciones de vida de población encuestada

Sub- categoría	Nivel socioeconómico D	Nivel socioeconómico E
Entorno	Zonas de fácil acceso Cuentan con todos los servicios, aunque con algunas deficiencias, en especial los servicios de salud, atención policial y telefonía pública	Zonas con limitaciones de acceso (especialmente en Caracas, en el centro y occidente del país las viviendas visitadas estaban próximas a calles pavimentadas) Limitaciones importantes de servicios públicos (agua el factor más crítico)
Vivienda	Independiente de los padres Disponen de las diferentes áreas (cocina, baño, habitaciones, etc.). División de espacios puede ser por disposición de objetos En Caracas suelen ser espacios más reducidos, en centro y occidente las viviendas cuentan con patio y estacionamiento Mantenimiento de la vivienda aceptable y deteriorada (limitaciones para hacer reparaciones mayores, pero se esmeran por mantenerlo cuidado)	Es extensión/herencia de padres Diversificación de espacios disponibles: no cuentan con ambientes diferenciados, y en algunos casos (Maracaibo) los baños están fuera de la casa Hacinamiento (en especial en Maracaibo) Mantenimiento de la vivienda entre deteriorada y marginal (imposibilidad de ampliar o modificar la vivienda)
Constitución del hogar	Grupo familiar: promedio cinco personas La mayoría conformados por padres e hijos, y eventualmente abuelos, tíos o primos	Grupo familiar: promedio ocho personas, Maracaibo asciende a diez personas Más de una familia reside en el mismo espacio, aunque funcionan independientemente
Artículos del hogar	Cocina, nevera, lavadora, computadoras y DVD Equipos en buen estado Marcas reconocidas (Oster, LG, Samsung, Regina, Sony) Adquiridos a partir de utilidades, prestaciones, liquidaciones, ahorros (SAM <sup>5</sup> , cooperativas, bolsos)	Cocina y nevera, en pocos casos lavadoras (semi automáticas) La marca es importante, pero priva la facilidad de traslado y el espacio Adquiridos hace mucho tiempo, de segunda mano o comprados a un familiar. Las nuevas adquisiciones son eventos fortuitos
Fuente de ingreso	Al menos una persona (jefe de familia) posee carrera técnica o un oficio especializado y empleo formal Amas de casa en Maracaibo también aportan ingresos (docentes, comerciantes) Ingreso > salario mínimo	Trabajos informales o empleos formales de bajo nivel eventualmente Inicio a la actividad laboral a más temprana edad Ingreso promedio = salario mínimo

**Fuente:** Elaboración propia.

Con base en estas definiciones se analizaron los diferentes fragmentos encontrados a lo largo de la información recopilada y se agruparon en cuatro sub-categorías: familia, honestidad,

éxito/sueños y problemas. A diferencia de otras áreas exploradas, en lo relativo a valores se encontró homogeneidad entre los diferentes niveles socioeconómicos, edades y regiones.

5 Categoría de ahorro.

### 4.2.1. Familia

La familia es un tema que emerge espontáneamente, de manera uniforme en los entrevistados. Es el aspecto más valorado y el que les brinda grandes satisfacciones, en medio de tantas carencias. El pilar de sus valores es la familia, basada en: respeto, honradez, esfuerzo, ejemplo, solidaridad, apoyo, etc. Tanto padres como hijos coinciden en que la familia es el motivador más importante que impulsa el deseo de luchar para lograr cosas mejores. Esto se evidencia en frases como:

“Que sea una familia no común... así que se quiera entonces eso es admirable que en vez de estar peleando así, que se quieran mutuamente, es admirable” (M, 18, E, Ccs)

“Ser feliz... crecer... tener así mi familia. Mi papá y mi mamá... porque fueron los que me criaron” (M, 18, D, Vlc)

“Bueno en los momentos más difíciles de mi vida, mi papá nunca me ha dado la espalda” (F, 36, E, Vlc)

Las madres y abuelas constituyen modelos a seguir para todos los entrevistados ya que son vistas como el eje fundamental del hogar. Esto se explica a través del apoyo incondicional que brindan tanto en el plano emocional como en el económico, la dedicación a la familia, y el manejo y *hacer rendir* el presupuesto del hogar. En muchos casos, son ellas las únicas que proveen los ingresos en el hogar, teniendo sobre sus hombros toda la responsabilidad económica. Un ejemplo de esto:

“Bueno, será de mi madre, porque pienso que de ella tengo todos los

valores que tengo... Ella pasó mucho trabajo desde pequeña. Ella guapeó con cinco hijos” (F, 36, E, Ccs)

Para aquellos que son padres, los hijos son lo más importante en su vida, y a pesar de contar con las restricciones de tipo económico que les impiden darles todo lo que desearían, realizan sus mayores esfuerzos. Por ejemplo:

“Mis hijos... eso es lo más grande. Uno vive para ellos. Yo baso mi vida en mis hijos, como le dije ya, para mi es primordial el desarrollo de ellos” (M, 36, D, Vlc)

“Lo más importante son mis hijos, porque uno los tiene a ellos y uno quiere ver que no les pase nada” (F, 45, D, Ccs)

### 4.2.2. Honestidad

La ética, la honestidad y la transparencia surgen espontáneamente como una condición que debe prevalecer en sus acciones y en la búsqueda de alcanzar sus objetivos, siendo importante evitar dañar a otros, y más aún, perjudicar a la familia o amigos cercanos al intentar hacer realidad sus sueños. Este aspecto ha sido heredado de sus padres, y opera como un principio orientador en su cotidianidad.

Para los padres es importante servir de ejemplo a sus hijos para modelarles *las formas correctas de hacer las cosas*, y para los hijos no defraudar o contradecir las enseñanzas familiares, lo que se traduce en un acuerdo implícito de lealtad con los patrones éticos que prevalecen en su núcleo familiar, y es por ello que la admiración por la familia como institución y sus miembros se reafirma como un valor. Esto es evidente en frases como:

“Yo pienso que yo nunca he necesitado de nadie, lo que yo he aprendido de la vida es como me criaron ellos a mi así estoy criando a mis hijos, para que sean personas de bien, con un buen ejemplo para que lo quieran hacer ellos, porque yo nunca he hecho nada malo, nunca me he metido con nadie” (M, 42, E, Ccs)

Así mismo, se valora la honestidad y transparencia de las relaciones sociales, bien con familiares o terceros, cuestionándose seriamente, criticando o censurando a otros por su conducta, de allí la dificultad de identificar personas que les desagraden y más bien citar cualidades o rasgos personales como características indeseables. Sin embargo, si se refieren a lo deseable en una persona la respuesta es siempre humanizada y referida a un miembro de la familia, en especial, cuando se mencionó a la figura materna:

“Bueno, me rijo mucho por la parte moral, así que para mí la parte de eso es muy importante, trato siempre de llevar una forma de mi fe, de mi religión, entonces de ir de acuerdo a lo que predico pues (...) lo básico para nosotros es Dios sobre todas las cosas, aparte de eso, no hacerle daño a la gente, eh, no robar, mantenerte a ti como que no sé, una conducta parecida a, parecida no porque nunca lo vamos a conseguir, pero si muy acorde a lo que nos predicó Jesús durante su vida” (F, 37, D, Ccs)

De acuerdo con la clasificación motivacional de valores, honestidad forma parte de la categoría benevolencia y según Schwartz (2001), cuando se persiguen estos valores, los valores de la categoría logros pueden entrar en conflicto. De alguna forma los

consumidores del mercado de las mayorías concilian estos conflictos, percibiendo logros y éxito, con la seguridad de sostener a su familia de forma apropiada, como se explicará en la próxima sección.

#### 4.2.3. *Éxito/Sueños*

Los entrevistados expresan un notable deseo de superar y mejorar su situación actual. Los sueños van encaminados hacia el logro de las metas, llegar a graduarse o ver a los hijos graduados, avanzar y luchar. Muestran una disposición mental para estudiar, trabajar y, en algunos casos, ahorrar como parte de sus sueños, ya que es visto como el camino para progresar.

Se evidencian diferencias en ambos niveles socioeconómicos para alcanzar las metas que se han propuesto. Para los entrevistados del estrato socioeconómico E, las metas se mantienen en el plano de un sueño, que como tal está sujeto al azar, donde se le atribuye al destino la responsabilidad de materializarlo. En este sentido, son pocas las acciones concretas que han realizado como vía para satisfacer sus deseos, al punto que en ocasiones su vida actual pareciera marchar en un sentido opuesto al ideal que desean alcanzar, lo que reafirma la concepción de un *Locus de Control Externo*. A pesar de la motivación, esta no se traduce en acción, pues están a la espera de un tercero, bien sea, el destino, el gobierno, y hasta un familiar con mayor poder adquisitivo, que les brinde la posibilidad de acceder a sus metas. Por ejemplo:

“Yo quisiera estar mejor de lo que estoy ahorita (...) me gustaría, qué te

digo yo, estar tranquilo en un hogar y decir mira vámonos a una playa, vámonos para cualquier sitio sin inconvenientes que mira no, no hay real...” (M, 29, E, Ccs)

“Mi sueño es... tener mi hijo, tener mi casa, estamos también en ese trámite. Para conseguirlo he hecho todo lo posible. He trabajado como colector, nunca me he quedado, siempre he hecho algo, estoy haciendo mis diligencias con el Estado, con el gobierno, para mi casa...” (M, 40, E, Vlc)

En contraste, para las personas perteneciente al estrato D, aun cuando las metas son parte de sus sueños, éstas superan el plano onírico, ubicándose en un contexto de lucha, siendo entonces más proactivas y orientadas a satisfacer sus metas a partir de su propio esfuerzo, lo que establece una relación directa entre sus acciones y las consecuencias. Al analizar las siguientes frases:

“Mudarme, tener una casa grande, una casa muy grande que tenga patio... como una quintica, algo hermoso, con muchas flores, patio” (F, 56, D, Ccs)

“Ser feliz, ser próspero y exitoso... eso sería obtener mi propia empresa, un negocio. Mis sueños incluyen lo normal, casarse, tener hijos, familia... incluye todo, ir de vacaciones... a Los Roques, Margarita” (M, 20, D, Mbo)

De esta forma, los entrevistados del nivel socioeconómico D, se plantean actividades como: estudiar, crecer profesionalmente, ahorrar y cualquiera otra que implique una mejora económica como pasos ineludibles para poder concretar sus sueños, aun cuando supongan sacrificios económicos, sociales o familiares. Algunos de

ellos, sin embargo, ven truncadas sus metas debido a alguna adversidad, el caso más común es el de los estudios, cuando por razones diversas no se han podido culminar, impidiéndoles continuar con sus aspiraciones, lo que se expresa en frases como:

“Mis sueños son estudiar y ser una profesional... pero he hecho poco para conseguirlos porque el tiempo no me lo ha permitido... empecé pero no pude continuar por el embarazo” (F, 20, E, Vlc)

Entre las similitudes más importantes percibidas entre ambos niveles socioeconómicos explorados, está la concepción de bienestar, el cual no se percibe como algo de carácter individual sino de forma colectiva, incluyendo a todo el conjunto familiar y a veces a la comunidad que los rodea.

“Bueno, a lo mejor no me vas a creer, pero yo quisiera que bueno, que la gente más cercana a mí lograra sus sueños y yo también lograra los míos, pero más que todo los de ellos... Tengo muchos sueños. Mis sueños, vivir bien... económicamente estable, lo necesario y un poquito más si se puede. Mi sueño sería que mi papá tuviera su Samurai que siempre ha querido, que mi mamá tenga una bonita casa que siempre ha querido, y que mi hermano logre su sueño que también tiene pensado. Estar todos estables” (M, 24, D, Vlc)

#### **4.2.4. Problemas**

A pesar de las limitaciones en las que se desenvuelven, los entrevistados manifiestan no tener problemas relevantes. Las limitaciones no son vistas como un problema sino como parte del contexto social del país, como una generalidad que afecta a los venezo-



lanos, en especial, en lo concerniente a inseguridad, desempleo, economía familiar y la posibilidad de obtener vivienda propia. Este último factor se percibió con mayor fuerza en el centro y occidente del país, por ejemplo:

“No pienso mucho en los problemas porque como le dije siempre trato de superarlos... claro, económicos como los de la mayoría de las personas” (M, 36, D, Vlc)

“Mis principales problemas en realidad siempre han sido las enfermedades... el principal problema mío fue la enfermedad de mi hija mayor” (M, 46, E, Ccs)

“Eso... mi vivienda. En la zona, primero, la inseguridad; segundo, la misma comunidad no aporta para su área” (F, 39, E, Mcy)

Es difícil hallar cuál ha sido el peor día en la vida de estos consumidores, incluso para muchos de los entrevistados, el peor día aún no ha llegado. Mientras que el mejor día de su vida tiene que ver con experiencias familiares, como el nacimiento y/o graduación de un hijo, matrimonios, etc. Obsérvense algunas frases:

“No tengo problemas” (M, 40, D, Mcy)

“Ninguno... no... ahorita lo que medio me está preocupando así... no nada” (M, 19, E, Mbo)

“El mejor día fue... cuando nacieron mis muchachos” (M, 49, D, Mcy)

“El mejor... déjame echar cabeza, de verdad no estoy muy centrado, yo diría todos, porque cada vez que me levanto y veo a mis hijos y todavía vivo yo, todavía están mis niños, mi mamá que todavía sigue echando varilla” (M, 25, E, Vlc)

“El mejor de todos... un día así específico no, pero por los menos los fines de año como nos reunimos todos aquí, toda la familia, somos muchos” (F, 19, E, Mbo)

### 4.3. Lo cotidiano y su comunidad

#### 4.3.1. Cotidianidad

En este fragmento se agruparon actividades del día a día, como horarios, rutina, actividades, así como lo que se acostumbra hacer en el tiempo de ocio. Las principales diferencias que se encontraron en el análisis de los resultados fueron por clase social y por grupo de edades.

Durante la semana, su jornada transcurre entre trabajo, estudio y actividades del hogar, sólo eventualmente encuentran espacio para esparcimiento. Sus días comienzan muy temprano (alrededor de las 5:30 a.m.) debido a que las limitaciones en las vías de acceso y transporte público (en especial en Caracas) los obligan a tener una mayor planificación de las horas de salida para *hacer rendir el día*. Por ejemplo:

“De lunes a viernes tengo que pararme a las cinco de la mañana para hacer la comida y llevarla al trabajo, salgo de mi casa a las siete de la mañana llego al trabajo a las ocho, empiezo a trabajar a las ocho y a las cinco y media salgo del trabajo” (F, 18, E, CS)

Las mujeres tienden a ser las primeras en levantarse para preparar o terminar de alistar las raciones de comida que los miembros de la familia llevarán, principalmente aquellas pertenecientes al estrato socioeconómico D. Luego que todos han partido a sus actividades, las amas de casa

que no trabajan fuera del hogar, se dedican a cocinar, limpiar, lavar, etc. Acostumbran ver las telenovelas en las primeras horas de la tarde y finalizan el día con una cena ligera. Algunas frases lo demuestran:

“A veces nos sentamos a ver películas (...) Pero es que a mi mamá a veces no le da mucho tiempo así, a veces en la noche nos ponemos ahí a echar broma, ponemos el DVD o nos ponemos a cantar ahí y a reírnos todos, sube mi abuela” (F, 16, E, Ccs)

“Me levanto, hago el desayuno, yo a veces vendo tortas, salgo a la calle a trabajar vendiendo tortas...luego regreso y lavo, si ese día hay agua lavo” (F, 19, E, Mcbo)

Los fines de semana es la oportunidad para romper la rutina, descansar y compartir con la familia y amigos. Sin embargo, aquellos entrevistados pertenecientes a los estratos E manifestaron que este tiempo también deben destinarlo a trabajos a destajo, por lo cual divertirse es más una excepción que una regla. Los jóvenes suelen destinar este período a actividades deportivas. Las mujeres destinan las mañanas del fin de semana a las compras del mercado, y las tardes a reuniones en el hogar.

Al preguntarles por el esparcimiento, los lugares constituyen un telón de fondo. No se refieren a un espacio físico en particular, sino a situaciones que les permitan romper la rutina. El esparcimiento preferido es el que les permita disfrutar en familia, ya sea visitando a padres, abuelos tíos y hermanos, o preparando alguna comida en su casa para compartir con sus seres queridos. Algunas frases al respecto son:

“Lo más que podría ir es a la máquina de bateo o llevar a mi familia a comer por ahí (...) Los sitios a donde hemos ido es a McDonald’s, Wendys y así (...) Y cuando comparto tiene que ser con mi familia” (M, 23, D, Ccs)

“Me voy por allí a dar una vuelta que si por Chacaíto, McDonald’s... eh, salgo con mi primo... o me voy por aquí por la pastora, a dar una vuelta no más, como para distraerme” (F, 19, D, Ccs)

“Los sábados a las 8:30 am tengo que estar en el parque que queda por las casita atendiendo unos niños como estilo, cómo es que se llaman, scouts. Es un grupo de una iglesia y entonces una muchacha me pidió que la ayudara porque como a mí me gusta trabajar con niños, entonces yo la ayudo” (F, 36, D, Val)

Para los entrevistados salir de paseo tiene un alto impacto en el presupuesto familiar, y si a esto se le suman las condiciones de inseguridad y dificultades de transporte a las que se enfrentan, los paseos suelen reducirse al mínimo. Son los entrevistados pertenecientes al estrato D y en general los más jóvenes los que suelen realizar con mayor frecuencia actividades fuera del hogar. En el caso de los jóvenes, estos prefieren los centros comerciales, parques, e incluso ir a discotecas (esto último en especial aquellos del centro y occidente del país). Los entrevistados del estrato D suelen planificar alguna salida al cine, a comer afuera, visitar familiares, y eventualmente playa o montaña. En el centro y occidente del país, estas salidas pueden hacerlas en vehículos de algún familiar.

Para el caso de las personas de nivel socioeconómico E, las actividades de recreación se limitan a aquellas que puedan realizarse dentro del hogar: ver películas, almorzar, tomar cervezas, etc. Algunas frases de entrevistas sobre este punto son:

“Generalmente por lo menos casi ni salgo de la casa, porque como todo bueno, me gustan las cervecitas y la cuestión pero la compro aquí mismo (...) pero por lo general ni siquiera salgo de aquí de la casa, no, me da hasta flojera, será por la misma jornada de trabajo (...) a veces que por ejemplo que por lo menos me invitan los vecinos, el compadre o que si a visitar algún otro familiar o si salimos así como te digo a ver juegos” (M, 46, E, Ccs)

“Uno no se siente seguro (...) Ya a las nueve uno puede andar por aquí pero eso de salir a la calle no” (F, 18, E, Ccs)

“En las noches, siempre los sábados cuadrarnos los panas para ir a una fiesta. Los domingos es que voy a discotecas, pero son como matines, con los panas y primos míos que somos así panas, pana” (M, 17, D, Mcy)

Los entrevistados de centro y occidente del país, en general, son los que manifestaron que se han producido cambios, principalmente por factores económicos, que han afectado las actividades recreativas, siendo actualmente más selectivos en cuanto a lugares y frecuencias.

### **4.3.2. Su comunidad**

La gran mayoría de los entrevistados manifiestan tener toda su vida en la zona, algunos al menos quince años, por lo que han desarrollado un gran apego hacia su comunidad, siendo

esta un ambiente familiar y conocido, que les brinda seguridad (especialmente en el centro y occidente). Aun cuando mencionan que mudarse significa ascenso social, la mayoría no lo ha hecho o no lo haría, porque perdería sus conexiones afectivas, y se sentirían culpables de darle la espalda a la comunidad donde crecieron. Algunas frases al respecto son:

“Sí, tengo 19 años, toda la vida (...) Lo que más me gusta, no esta casa yo la adoro, mis compañeros también, tengo aquí la mayoría son compañeros míos, tengo muchos amigos, muchas amigas, de verdad me siento chévere viviendo aquí, claro siempre buscando una cosa mejor pero poco a poco” (M, 19, D, Ccs)

“Si nosotros tuviéramos la posibilidad de tener una vivienda o la posibilidad de arreglar está bien bien, sería bueno, pero del resto bien” (M, 33, E, Ccs)

“Sí, sí, casi toda la vida he vivido yo aquí...bueno, que esta zona es sana, a pesar de todo es sana” (F, 19, E, Mcbo)

“Toda mi vida ¿Qué es lo que más te gusta de vivir en esta zona? Mis vecinos, porque son solidarios, son chévere” (F, 36, D, Val)

Los entrevistados pertenecientes al estrato D son más propensos a aceptar que la superación y la prosperidad social están relacionadas con mudarse a una zona mejor y que esto forma parte de las metas que se han propuesto. Son los jóvenes los que manifiestan mayor rechazo al entorno donde viven (deficiencia de servicios públicos, falta de mantenimiento, etc.) y anhelan salir de la zona, llevándose a su familia. Como lo indica un joven:

“Me gustaría mudarme (...) Para otra parte, que me sintiera más cómodo” (M, 18, E, Ccs)

En cuanto a las formas de organizarse dentro de la zona, en Caracas, y en especial en el estrato D, es donde se percibe una mayor presencia de redes comunales y apoyo social, importantes para obtener mejoras en la zona. En el centro y occidente del país se observa un vago conocimiento de los grupos comunitarios y organizaciones, y se muestran apáticos y escépticos, colocando en *otros* la responsabilidad de actuar a favor de la comunidad. Por ejemplo:

“Todo, porque si es para mejorar, y mientras que uno viva aquí uno debe participar, porque a mí sí me gusta participar, porque yo sí voy a mis reuniones, aunque la gente no vaya” (F, 36, E, Ccs)

“Aquí había juntas de vecinos....no sé, bueno yo creo que todavía funciona pero no hacen muy bien su trabajo, ahorita no” (F, 30, E, Mcbo)

#### 4.4. Hábitos de compra y consumo

Los hallazgos que se presentan en esta sección muestran una fuerte relación, como podría suponerse, entre los patrones de compra y los resultados presentados anteriormente acerca del entorno en el que se desenvuelven estos consumidores, el ciclo de vida familiar, el rol que ocupa el sujeto en el hogar y la dinámica entre los diferentes miembros familiares.

##### 4.4.1. Compra del mercado

El mercado representa el mayor gasto del presupuesto familiar de los

entrevistados, llegando incluso a sobregirarse con respecto a los ingresos percibidos (piden prestado o compran fiado).<sup>6</sup> Es una actividad en la que suelen participar dos o más miembros del grupo familiar, aunque la planificación la asume la figura materna del hogar, por ejemplo:

“Más de cuatrocientos, se gastan como mínimo casi el sueldo mínimo entre mi esposa y mi papá” (M, 40, E, VlC)

“Quien hace eso es mi esposa y ella va al mercado municipal de Catia, que es donde están todos los puestos, como todos los mercados, este es el que está más cerca” (M, 49, D, CS)

“Él me da mis riales a mí y yo hago mi lista y sé lo que voy a comprar y me acompaña para ayudarme a traer las cosas” (F, 23, E, Ccs)

Usualmente realizan dos tipos de compras: una que denominan grande, en canales altos (redes de supermercados, automercados independientes, hipermercados) que ofrecen mejores precios; y compras menores o de reposición, en canales bajos (abastos y bodegas) muy cercanos al hogar, es decir, ofrecen conveniencia en ubicación y horario, pero con sobreprecio en los productos. Debido a la incertidumbre en sus flujos de ingreso, esta última compra tiende a ser la más frecuente y por tanto cuando se suman los desembolsos mensuales suele corresponder a un monto mayor. Al respecto:

“Hago una compra grande mensual, gasto cuatrocientos y compro al mayor, porque voy a donde los chinos que te venden un bulto de arroz...

6 Fiado: pedir prestado una cantidad a un proveedor de productos o servicios de manera informal, es decir, sin un contrato legal.

y si se me acaba algo como el aliño, voy a los buhoneros..., que también es económico” (F, 30, E, Mcy)

Los mercados populares se consideran los mejores lugares para comprar frutas y legumbres, por razones de frescura, precio y cercanía. En el centro y occidente del país, los entrevistados se inclinan más por supermercados pertenecientes a cadenas regionales, por su variedad y ofertas. En el estrato E, Mercal es frecuentemente visitado entre los lugares para la compra. Por ejemplo:

“A los hijos míos les gustar ir al supermercado San Diego... porque hay más variedad y uno se distrae bastante, además está en el centro comercial” (M, 36, D, Vlc)

“A veces cuando puedo me voy para Cándido o compro en Centro 99, pero es comprar menos, porque son los precios un poquito más elevados, cuando no tengo, me voy para Mercal” (F, 19, E, Mbo)

Esta actividad de compras se realiza con una frecuencia semanal, aunque algunos entrevistados del nivel socioeconómico D manifestaron hacerla quincenalmente. El pago por las transacciones es en general en efectivo y en tickets de alimentación<sup>7</sup> (para quienes gozan de este beneficio laboral). Todos los miembros del hogar que perciban ingresos colaboran, entregando una porción de estos a la figura materna, quien se encarga de administrar el monto total. Algunas frases son:

“Quincenal, cada quien trae su plata quincenal, mi hermano, mi cuñado,

mi hijo y mi hermana, todo se lo dan a mi mamá, mi hijo le da los cesta ticket y cien mil bolívares en efectivo, en cesta ticket son trescientos y algo mensual, ella es la que administra el dinero, vamos al Unicasa de la Avenida Sucre” (F, 56, D, Ccs)

“Nosotros vamos aquí cerca, a la zona de Los Guayos, que es la que nos queda más cerca, vamos en carrito por puesto, vamos semanal” (M, 40, E, Vlc)

La lista de productos (compras grandes) está encabezada por carbohidratos (harina de maíz, arroz y pasta) seguido por carne, atún, sardinas, salsas, aceite, azúcar y café; y por último los lácteos, cuya variedad depende del nivel de ingresos. Los entrevistados del estrato D incluye también algunos embutidos, frutas y vegetales. Dentro de la lista del mercado no son considerados los licores, artículos de cuidado personal, bebidas instantáneas y refrescos, estos se compran para ocasiones especiales o por necesidades puntuales. Las marcas más consumidas por los entrevistados en general son: Primor, Heinz, P.A.N, Mavesa y Nelly, destacándose algunas diferencias en el interior del país donde además se compran marcas regionales, como pasta Sindoni en el centro, y leche Sur del Lago en Maracaibo. La cantidad que se compra de cada producto y la marca puede variar entre períodos de altos y bajos ingresos, pero siempre tratan de mantener las categorías principales. Por ejemplo:

“Comprando productos de más baja calidad, baratos y no alcanza, a ve-

7 Tickets de alimentación: cupones o tarjetas electrónicas creadas por empresas especializadas para que las empresas puedan ofrecer a los trabajadores una compensación fuera del salario que sirva para los gastos de alimentación del trabajador.

ces que yo hago horas extra le doy doscientos y trae una cosa como un queso amarillo o un jamón que yo no veo siempre” (M, 42, E, Ccs)

#### **4.4.2. Ropa y calzado**

Se encontraron patrones de compra diferentes con respecto a esta categoría entre Caracas y el resto de las zonas estudiadas con entrevistados. En Caracas, las compras son realizadas en mercados y pequeños almacenes, sólo algunos jóvenes comentaron visitar centros comerciales en busca de moda y marcas. Los entrevistados de estratos D manifestaron realizar una compra importante a fin de año, además de pequeñas compras de reposición o renovación, y en algunas ocasiones utilizan instrumentos financieros para el pago. Los entrevistados del nivel E manifiestan hacer compras de ropa y calzado sólo por carencia o deterioro, y suelen hacer sólo una compra al año, por necesidad. Por ejemplo:

“Para mis hijos cada tres meses les compro zapatos, para mí es tres veces al año, ropa si es casi quincenal por la moda, las blusitas y los shores que se están usando, para mi hijo si se le compra tres veces al año” (F, 50, D, Ccs)

“En el cumpleaños o cada doce meses, una vez al año (...) Sí, porque es cuando uno tiene plata y se hace el esfuerzo para los estrenos y cuando cumplen años uno hace el esfuerzo de comprarles algo” (M, 42, E, Ccs)

En el caso de Maracaibo y el centro del país, los entrevistados prefieren tiendas ubicadas en los centros comerciales (en especial en Maracay y

Valencia) o en el centro de la ciudad, por razones de seguridad, además de este modo pueden disfrutar de un momento de esparcimiento. La mayoría de los entrevistados hace dos o tres compras al año, y la fecha más común para hacerlo es diciembre. Obsérvese:

“Yo me ando todo el centro y veo los zapatos, bueno aquí están en tanto, sigo caminando, mientras más vos más caminás, más barato lo consigues” (F, 19, E, Mbo)

“En Metrópolis, el Centro Comercial de aquí, allí hay varias tiendas.... como le dije a los muchachos les gusta ir y distraerse, cada vez que salimos a comprar algo vamos allí” (M, 36, D, Vlc)

La mayoría de los entrevistados coinciden en comentar, independientemente de la región y el nivel socioeconómico, que a la hora de tomar decisiones relacionadas con la compra de ropa y calzado, los más importantes son siempre los hijos, siendo en muchos casos este un mecanismo utilizado para premiarlos. Por ejemplo, este hombre de veinte años, dijo:

“Yo tengo tres años que no me compro nada, lo poco que tengo lo gasto en los hijos míos para que estén bien vestidos (...) Vamos los dos, al Cementerio<sup>8</sup> o yo hablo con panas míos, esto es pa los chamitos, y me lo dejan más barato” (M, 20, E, Ccs)

#### **4.4.3. Cuidado personal**

En general, los productos de cuidado personal son compartidos por varios miembros de la familia, de tal forma que logran ahorros, y la compra la

8 El Cementerio es un mercado de ropa popular en Caracas.

realiza el ama de casa o encargada de administrar los recursos. La compra individual de algunos artículos la hacen sólo aquellos miembros de la familia con independencia económica y esto se convierte en un símbolo de entrada a la adultez. Por ejemplo:

“No, esas las compra mi papá, de hecho cada vez que él se compra sus cosas personales también me compra las mías” (M, 19, E, Ccs)

“Bueno mis hermanas que tienen su dinero, cada quien se compra lo suyo y lo mío es aparte....mi papá me da los reales y yo me compro, el desodorante, afeitadora” (M, 17, D, Mcy)

En Caracas, los entrevistados prefieren adquirir estos productos en tiendas de autoservicio, mientras que en el centro y occidente del país, suelen visitar con mayor frecuencia las perfumerías para estas compras. La forma de pago preferida es tickets de alimentación (en primer lugar) y el efectivo. Algunas frases son:

“Mas que todo en Farmatodo (...) A veces se las compra ella, cosas como por lo menos las pinturas se las compra ella las que le gusten, claro es que yo voy a Farmatodo voy a comprar algo y ella me dice mira, cómprame las toallas, o cómprame esto” (M, 29, E, Ccs)

“Mis cremas, desodorante y cosméticos las compro el sábado, es una manera de desetresarme....en el centro, en Onejon...es un establecimiento donde venden cosméticos, como una perfumería pues” (F, 39, E, Mcy)

“Vamos a La Diadema que venden puras cosas de higiene personal” (M, 17, E, Mcy)

Con respecto a las peluquerías, las mujeres se esfuerzan por asistir con

regularidad, ya sea a establecimientos comerciales (nivel D) o pequeños salones ubicados en casas del sector (nivel E). Muchas de las entrevistadas pertenecientes al estrato E suelen adquirir las destrezas necesarias para cuidar de su cabello ellas mismas, y así lucir siempre impecables. Sin embargo, en Maracaibo las mujeres tienden a prestarle menor importancia a este servicio, y sólo los hombres asisten cada quince o veinte días para un corte de cabello. Al respecto:

“Mi esposa va, por aquí en el sector hay gente que tiene peluquería; a mi esposa la muchacha viene para acá a arreglarle las manos y los pies, las uñas salen en doce mil y el peinado puede ser diez mil. A las niñas una prima les corta el pelo y no se le paga nada” (M, 35, E, Ccs)

“Sí, yo voy, porque no es igual hacer-se uno mismo, eso es muy delicado, pago porque me pinten el cabello, aunque hace unos cuatro meses que no voy. Cuando voy mensualmente gasto aproximadamente cien mil, sólo en el cabello. Las manos y los pies me los hago yo” (F, 19, D, Ccs)

“A veces, no siempre, que vienen para acá unas peluqueras de la gobernación, son unas peluqueras que andan por ahí... ellas me lo cortan y yo misma me lo seco” (F, 20, E, Mbo)

#### 4.4.4. Salud

Los entrevistados se describen como personas saludables y tienden a postergar la atención médica por el gasto que ésta supone. El cuidado preventivo es mínimo en el estrato D, y casi inexistente en el E, es por ello que deben recurrir a préstamos laborales y donativos familiares para

poder cubrir cualquier emergencia. Algunas respuestas fueron:

“Bueno, gracias a Dios que mi esposo no se enferma ni yo, más que todo el que se me enferma es el niño pequeño con la broma del reflujo y cuando tengo así no tenemos a quién recurrir, él recurre a su trabajo que siempre le prestan” (F, 23, E, Ccs)

“Si hay que comprar la medicina hay que comprarla pero no hay un pote como para eso” (M, 49, D, Ccs)

Acuden por lo general a hospitales, en especial los entrevistados del nivel D, y a pequeños centros ambulatorios de la zona, por razones de accesibilidad, en especial las personas del interior del país y las de Caracas del estrato E. En pocos casos de entrevistados del estrato D, comentaron estar afiliados a seguros médicos, la mayoría en la zona central del país. Al preguntar sobre este punto:

“Bueno, el hospital que tenemos más cerca es el Hospital Vargas, pero hay otro por aquí, ¿cómo se llama? José Gregorio, que es muy bueno también (...) Aquí arriba hay un ambulatorio del centro (...) Pero normalmente no vamos hacia ese sino que nos dirigimos directamente al hospital (...) Porque a veces no tienen lo necesario para ayudarnos, entonces nos ponemos a dar vueltas...” (F, 29, E, Ccs)

“Si se trata de mi abuela ella tiene un seguro en el Centro Médico de Maracay, que es una clínica.... ¿Quién le paga ese seguro a tu abuela? Un tío mío” (M, 17, D, Mcy)

“Dependiendo, yo te voy a poner un ejemplo de mi hijo, por el papá él tiene seguro HCM y Seguro Social, casi siempre vamos a una clínica en Santa

Mónica que se puede ir porque es del seguro, del Ministerio de Educación” (F, 50, D, Ccs)

Los medicamentos son adquiridos en dispensarios, farmacias populares (en el centro y occidente del país) y en farmacias de autoservicio de la zona (Caracas). Por ejemplo:

“En los ambulatorios que puso el presidente...” (F, 39, E, Mcy)

“A la gobernación, ahí te dan las medicinas y todo” (F, 19, E, Mbo)

#### 4.4.5. *Telefonía móvil*

El celular es parte de los artículos más utilizados por estos consumidores y al menos un miembro de la familia posee un equipo con servicio prepago, por lo general el jefe del hogar. En muchos casos también aquellos miembros de la familia que devengan ingresos poseen un celular, por lo cual la tenencia del mismo es vista como símbolo de independencia personal. En el centro y occidente del país, se observa un mayor número de celulares por familia y una fuerte presencia de este servicio en los hogares del estrato E, los cuales lo consideran una necesidad, por no poseer conexión de telefonía fija.

“Aquí cuatro tenemos prepago...mi mamá lo paga con su trabajo y mi otra hermana le pide a mi papá, y yo tengo que reunir, con los reales que me da mi papá semanal” (M, 17, D, Mcy)

“Aquí sólo mi esposa y yo tenemos celular, los chamos no, y cada quien paga su tarjeta” (M, 40, E, Vlc)

Dado que el celular es una necesidad, para mantenerse conectados a sus familiares y como instrumento de



trabajo, para aquellos que laboran de manera independiente, los entrevistados se esmeran en mantenerlo operativo. No son fieles a una marca en particular o empresa proveedora del servicio, más bien se evidencia una alta rotación por cambios entre operadoras que ofrezcan una mejor alternativa económica. Algunas frases al respecto son:

“Ellos son treinta mensual más sesenta mil mensual porque todo te explican que si tal plan veinte mil bolívares, entonces yo les dije no mi amor yo administro los reales, él viene y todo me lo da y yo de ahí saco tanto para esto, tanto para esto...” (F, 33, E, Ccs)

“Bueno a él ahorita se la pasaron, se la trasladaron porque él no tenía para meterle, le transfirieron” (F, 19, E, Mbo)

## 5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En general los resultados obtenidos podrían resumirse en las siguientes descripciones que ofrecen elementos para construir perfiles del consumidor del mercado de las mayorías en Venezuela, a través de variables psicográficas, actitudes, usos y valores:

- Los consumidores de los estratos D viven en mejores condiciones que los del estrato E, con acceso directo a transporte y servicios públicos. Tienen viviendas propias y equipos electrónicos nuevos. El nivel educativo o de adiestramiento del jefe del hogar le permite tener acceso a un trabajo formal.
- Los consumidores del nivel E tienen difícil acceso a sus viviendas y carecen de muchos servicios

básicos. Viven en condiciones de hacinamiento, en especial en Maracaibo; los aparatos electrónicos son usados. El nivel educativo o de adiestramiento del jefe del hogar no le permite tener acceso a un trabajo formal.

- La familia es el valor central, en especial la figura materna, quien gerencia y administra el hogar.
- La honestidad es un valor importante, la misma se relaciona con su familia y su comunidad cuidándose de no perjudicar a los seres queridos en el logro de sus metas. Dichos logros, como consecuencia, se relacionan con la felicidad de su familia y sus hijos.
- Sus sueños tienen que ver con un ascenso social a través del trabajo y el estudio. Los del nivel D llevan los sueños a la acción.
- Engrandecen los aspectos positivos, en general relacionados con familia e hijos, y minimizan los problemas para sobrevivir.
- Su rutina semanal se limita al trabajo y labores diarias. Sólo los fines de semana encuentran espacio para el esparcimiento, especialmente los del nivel D, el cual está relacionado con el disfrute en familia.
- Desarrollan fuertes lazos con la comunidad, donde han vivido desde hace mucho, y aunque entienden que prosperidad tiene que ver con salir del barrio, no lo harían por el valor de las relaciones desarrolladas. Los jóvenes son los que muestran menor apego al barrio.
- Las compras de comida son semanales y el mayor gasto se realiza

en los canales bajos o cercanos, donde los montos son menores pero la frecuencia es mayor. Las categorías adquiridas son constantes, cambiando las cantidades dependiendo de los ingresos.

- La moda en ropa y calzado permite a los consumidores del nivel D comprar con cierta regularidad, mientras los E, compran cuando no “tienen que ponerse”. Los hijos son prioridad en estas compras. En el interior se acude más a centros comerciales y, en Caracas, a los mercados.
- Los productos de cuidado personal se comparten, sólo aquellos miembros de la familia con independencia económica compran sus propios artículos. Las mujeres del nivel D acuden a las peluquerías con cierta frecuencia, mientras que las del nivel E se arreglan en sus hogares.
- En general no tienen fondos o ahorros para prevención en salud, en casos de emergencia piden dinero prestado. Consideran que tienen buena salud y cuando se enferman acuden a hospitales, y algunos del nivel D, que están afiliados a seguros, acuden a clínicas.

- Todos tienen acceso a telefonía móvil, al menos un miembro de la familia. Este servicio no se considera un lujo, sino una necesidad o herramienta de trabajo.

- Dadas las diferencias encontradas a través del análisis de la información, se puede identificar la existencia de al menos dos segmentos o perfiles, que fueron etiquetados como: “No vivo mal y voy pa’ mejor” y “Estoy mal y no veo salida”. Estos segmentos son descritos brevemente en la Tabla 2.

El grupo cuya conducta fue catalogada como “No vivo mal y voy pa’ mejor”, se desenvuelve en ambientes más estructurados, donde se sienten cómodos y se esmeran por mantener sus hogares, y a ellos mismos, en las mejores condiciones. Tienen mayores niveles de estudio, lo que les permite encontrar mejores trabajos y poseer mayor proactividad, motivación al logro y mayor planificación de sus recursos y actividades.

Aquellos agrupados bajo el nombre de “Estoy mal y no veo salida”, se desenvuelven en ambientes con mayores limitaciones, en condiciones de hacinamiento y tienen menor acceso a entretenimiento, artículos nuevos y

**Tabla 2.** Perfiles psicográficos de los consumidores de las mayorías en Venezuela

“No vivo mal y voy pa’ mejor”	“Estoy mal y no veo salida”
Si me esfuerzo lo alcanzo	En mi casa “vive un genio todo apretado”
Me siento cómodo en casa e invierto en mejorarla junto con mi familia	Las cosas de tecnología, las conseguimos a buen precio usadas
Adquirimos cosas de tecnología, nuevas y de marca	Nosotros no pudimos estudiar. A veces tenemos trabajo y a veces no
Algunos en casa pueden estudiar y encuentran mejores trabajos	Nos divertimos en el barrio el fin de semana cuando no tengo que “rebuscarme”
Los fines de semana nos divertimos y salimos del barrio	Esforzarme no tiene sentido porque no depende de mi
Puedo vestirme a la moda y siempre voy a la peluquería a arreglarme	Compramos ropa cuando no tenemos que ponernos y el cabello me lo arreglo yo misma

arreglo personal. Poseen menores niveles de educación, lo que resulta en trabajos informales, y consideran que tienen poco control sobre su entorno y lo que puedan lograr para mejorar su futuro, por lo que muestran menor deseo de esforzarse por alcanzar sus metas, que son vistas más bien como sueños imposibles.

A pesar de las diferencias encontradas, existen similitudes en el mercado de las mayorías relacionadas con sus valores. Los valores más importantes hallados en común tienen que ver con la familia como prioridad y elemento motivador, la solidaridad y honestidad, y la convicción de que el éxito se alcanza a través de estudio y trabajo, aunque algunos sientan que es condición necesaria mas no suficiente.

Otras características que se presentan en común tienen que ver con la conducta de compra de alimentos. Estas compras son planificadas, basadas en la búsqueda del ahorro, y si disponen de un presupuesto mayor no cambiarían las categorías de compra, sino que aumentarían las cantidades, mejorarían las marcas, e incluirían algunas golosinas para los niños. Además, predomina el manejo del dinero en efectivo, aun en los pocos casos que poseen alguna cuenta bancaria.

## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Esta investigación permite tener una primera aproximación hacia posibles perfiles y variables relevantes del mercado de las mayorías; profundizando en el nivel psicográfico (valores), a diferencia de anteriores investigaciones. Dadas las limitaciones metodológicas de este estudio

(carácter exploratorio y muestra no representativa) no es posible extraer segmentos definitivos, por lo que se recomiendan futuras investigaciones que permitan la elaboración de perfiles sólidos y el análisis de posibles diferencias entre países en el mercado de las mayorías.

Un hallazgo importante es el que resulta al comparar los resultados obtenidos con el modelo de Hill y Stephens (1997). De las tres características interrelacionadas que presenta el modelo, dos de ellas (consecuencias y estrategias de adaptación) parecieran aplicar sólo al grupo más empobrecido (*Estoy mal y no veo salida*) y no a los consumidores en mejores condiciones (*No vivo mal y voy pa' mejor*).

Por otro lado, los resultados de esta investigación son consistentes con las conclusiones desarrolladas por los trabajos de Prahalad y Hart (2002) y D'Andrea y Stengel (2003), en cuanto a la capacidad de pago, la compra de productos de tecnología costosos y de marcas, así como de la existencia de sub-segmentos dentro del mercado de las mayorías.

Este estudio revela la importancia de desarrollar investigaciones que permitan a empresas e instituciones conocer en profundidad este mercado para poder servirlos de manera adecuada, dado que no han sido el *target* tradicional y por tanto existe gran desconocimiento del perfil de estos consumidores. Este estudio sirve como una primera aproximación hacia esta sub-cultura de consumidores, poco estudiada y desconocida por la mayoría de las empresas, que por tanto están ignorando importantes oportunidades de negocio. El conocimiento de sus estilos de vida, hábitos de

consumo, valores y creencias, abren grandes posibilidades de aproximarse a estos mercados con ventajas competitivas al ofrecer productos que satisfagan sus expectativas reales, comuniquen su verdaderos valores y estén enmarcadas en sus realidades.

Asimismo, el estudio de este gran mercado deberá incluir casi obligatoriamente análisis de segmentación, pues definitivamente uno de los hallazgos encontrados en el estudio mencionado es que el mercado de las mayorías no debe concebirse como un solo segmento, sino que debe comprenderse cuáles son las variables que podrían discriminar este mercado, de forma que las empresas interesadas en servirlos puedan adecuar las ofertas a cada uno de los diferentes segmentos, aumentar las probabilidades de éxito, y por tanto las ganancias mutuas para la empresa y los consumidores del mercado de las mayorías.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CEPAL. (2008). Pobreza, exclusión social y desigualdad distributiva. En *Panorama social de América Latina* (pp. 43-102). Santiago de Chile: Autor.
2. Citigroup Microfinance Group. (2005). *International Microfinance Regulation and Supervision Meeting*. Presentación por Bob Annibale, El Salvador, Salvador. Recuperado de <http://www.google.com/#q=finca+poverty+pyramid&bav=on.2,or.&fp=22aeea2367451518&hl=es>
3. D'Andrea, G. y Stengel, A. (2003). Crear valor para los consumidores emergentes. *Harvard Business Review*, 81(11), 124-133.
4. Datanálisis. (2006). *Estudio del Consumidor venezolano* (Datos cedidos por la empresa, investigación privada).
5. Datos. (2006). *Encuesta Ómnibus*. Ponencia presentada en charla organizada por el Centro de Mercadeo de la Universidad IESA, Caracas, Venezuela.
6. Desai, P. (2002). *Methods beyond Interviewing in Qualitative Market Research*. Londres: Sage.
7. Dickson, M. (2001). Utility of No-Sweat Labels for Apparel Consumers: Profiling Label Users and Predicting their Purchases. *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 96-119.
8. Hamilton, K. y Catterall, M. (2005). Towards a better understanding of the Low-Income Consumer. *Advances in Consumer Research*, 32,627-632.
9. Hammond, A. (1998). *Which World? Scenarios for the 21st Century*. Washington, D.C.: Island Press.
10. Hill, R. (2002). Consumer culture and the culture of poverty: Implications for marketing theory and practice. *Marketing Theory*, 2(3), 273-293.
11. Hill, R. y Stephens, D. (1997). Impoverished Consumers and Consumer Behavior: The Case of AFDC Mothers. *Journal of Macromarketing*, 17, 32. Recuperado de <http://jmk.sagepub.com/cgi/content/abstract/17/2/32>
12. Instituto Nacional de Estadísticas -INE. (2006). *Personas en situación de pobreza, 1er Semestre 1998-2006*. Recuperado en enero de 2007, de <http://www.ine.gov.ve/indicadore sociales/lineadepobreza/>

13. Kassarian, H. (1977). Content Analysis in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 4(1), 8-18.
14. Mariampolski, H. (2001). *Qualitative Market Research*. Londres, UK: Sage.
15. Prahalad, C. (2005). *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide*. Bogotá: Norma.
16. Prahalad, C. y Hammond, A. (2002). Serving the World's Poor Profitably. *Harvard Business Review*, 80(9), 1-11.
17. Prahalad, C. y Hart, S. (2002). The Fortune at the Bottom of the Pyramid. *Strategy + Business*, 26, 1-14.
18. Puente, R. (2006). Las mayorías pobres: un mercado potencial para el sector bancario. *Debates IESA*, 11(1), 94-100.
19. Schwartz, S. (2001). ¿Existen aspectos universales en la estructura y contenido de los valores humanos? [Are there universal aspects in the structure and content of human values?]. En M. Ros y V. Gouveia (Eds.), *Psicología social de los valores humanos* (pp. 53-76). Madrid: Biblioteca Nueva.
20. S.Go, D., Harmsen, R. y Timmer, H. (2010). Recobrar el ímpetu. *Finanzas y Desarrollo: publicación trimestral del Fondo Monetario Internacional*, 47(3), 6-10. Recuperado de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2010/09/index.htm>
21. Stiglitz, J.E. (2002). *Globalization and its Discontents*. New York, NY: W.W. Norton & Company.
22. Strauss, A. y Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage. ☼

## Anexo 1. Sectores seleccionados para el estudio

Caracas	Nivel socioeconómico D: Caricuao, 23 de Enero, San Martín, Petare, La Pastora, San José del Ávila, Isaías Medina en Catia, Baruta, El Valle
	Nivel socioeconómico E: Barrio Los Alpes (El Cementerio), Barrio El Carmen (La Vega), Barrio La Unión (Petare), Barrio Santa Cruz (Concresa), El Guire (Santa Fe), Bucaral (La Castellana), Barrio Gamboa (San Bernardino), El Manguito (Coche), Filas de Mariche
Maracaibo	Arco Iris, Ayacucho, Villa Centenaria de Luz, Barrio Bolívar (nivel socioeconómico D)
Maracay	Guaruto (nivel socioeconómico D), Río Blanco, Francisco Miranda, El Museo (nivel socioeconómico E), Los Jabillos
Valencia	Isabelica, Santa Inés Las Agüitas (nivel socioeconómico E)

## Anexo 2. Distribución de la muestra

Edad	Sexo	Región							
		Caracas		Maracaibo		Maracay		Valencia	
		D	E	D	E	D	E	D	E
16-19	Hombres	2	2	1	1	1	1	1	1
	Mujeres	2	2	1	1	1	1	1	1
20-35	Hombres	4	4	1	1	1	1	1	1
	Mujeres	4	4	1	1	1	1	1	1
36-50	Hombres	2	2	1	1	1	1	1	1
	Mujeres	2	2	1	1	1	1	1	1
Total por ciudad		32		12		12		12	
Total		68							

# **ASOCIACIÓN SIGNIFICATIVA ENTRE LOS MODOS DE CONVERSIÓN DE CONOCIMIENTO Y LOS MODELOS DE DECISIÓN EN LAS MIPYMES DE CALI-COLOMBIA<sup>1</sup>**

**PATRICIA GONZÁLEZ GONZÁLEZ\***

Profesora Titular, Departamento de Contabilidad y Finanzas, Universidad del Valle, Colombia.  
pagonza@univalle.edu.co

Fecha de recepción: 12-10-2009

Fecha de corrección: 11-10-2010

Fecha de aceptación: 04-04-2011

## **RESUMEN**

El artículo pretende establecer el grado de asociación significativa que existe entre la creación de conocimiento en lo que respecta a conversión de conocimiento tácito-explicito y los modelos de decisión racional, por procesos, político y anárquico. Para tal fin se realizó una encuesta a 270 gerentes de micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) inscritas en la Cámara de Comercio de Cali. En cuanto a metodología se empleó el Test Chi-Cuadrado para establecer los niveles de asociación a partir del análisis de tablas de contingencias dicotómicas. De acuerdo con los resultados obtenidos se concluyó que existen asociaciones significativas entre la conversión de conocimiento y los modelos de decisión en las empresas analizadas.

## **PALABRAS CLAVE**

Mipymes, toma de decisión, modelos de decisión, conversión de conocimiento, creación de conocimiento.

**Clasificación JEL:** M00

1 Esta investigación fue financiada con recursos de Convocatoria Interna de la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad del Valle.

\* Directora del Grupo de Investigación "Temas contemporáneos en Contabilidad, Control, Gestión y Finanzas" afiliado a la Universidad del Valle, clasificación A1 de Colciencias. Dirigir correspondencia a: Calle 4B No 36-00, Oficina 2042, Cali, Colombia.

## ABSTRACT

*Significant associations between tacit-explicit knowledge conversion and decision-making models in MSMEs in Cali-Colombia*

The article seeks to determine the degree of significant existing associations between the generation of knowledge regarding tacit-explicit knowledge conversion and rational, political, and anarchic process-based decision-making models. To this end, a survey was conducted among 270 managers of micro, small, or medium-sized enterprises (MSMEs) registered with the Cali Chamber of Commerce. The methodology involved using a chi-square test to establish association levels based on an analysis of dichotomous contingency tables. The results obtained made it possible to conclude that there are significant associations between the conversion of knowledge and decision-making models in the companies under review.

## KEYWORDS

MSMEs, decision-making, decision models, knowledge conversion, creation of knowledge.

## RESUMO

*Associação significativa entre os modos de conversão do conhecimento e os modelos de decisão nas MIPME de Cali-Colômbia*

O artigo procura determinar o grau de associação significativo que existe entre a criação de conhecimento no respeitante a conversão de conhecimento tácito-explicito e os modelos de decisão racional, pelos processos, político e anárquico. Para esse fim, foi realizado um inquérito a 270 gestores de micro, pequenas e médias empresas (MIPME) inscritas na Câmara de Comércio de Cali. Em termos de metodologia foi utilizado o teste Qui-quadrado para estabelecer os níveis de associação a partir da análise de tabelas de contingências dicotômicas. De acordo com os resultados, se concluiu a existência de associações significativas entre a conversão de conhecimento e os modelos de decisão nas empresas analisadas.

## PALAVRAS-CHAVE

MIPME, tomada de decisão, modelos de decisão, conversão de conhecimento, criação de conhecimento.



## INTRODUCCIÓN

El artículo se deriva de los resultados de la investigación titulada “Una aproximación al modelo de toma de decisiones usado por los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en la ciudad de Cali, Colombia” y para la cual fueron entrevistados 270 gerentes de micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) en la ciudad de Cali.

Entre los objetivos de la investigación estaban el identificar el modelo de decisión usado por los gerentes y la relación de estos modelos con los modos de conversión de conocimiento, planteados por Nonaka (1994) como también identificar las fuentes de información e indicadores (financieros y no financieros) y las herramientas gerenciales más usadas en la toma de decisión por parte de los gerentes de estas unidades productivas. Es de anotar que en este artículo tan sólo se abordarán los temas de los modelos de decisión y los modos de conversión de conocimiento.

El artículo se divide en cinco partes: el primer punto hace referencia a la formulación del problema en el que se identifican los aspectos que llevan a la pregunta problema y los objetivos que se pretenden alcanzar con el estudio. En el segundo punto se presenta la revisión bibliográfica que comprende el tema del artículo y las hipótesis a ser validadas. En el tercer punto se presenta la metodología empleada para realizar la investigación. En el cuarto punto se presentan los resultados obtenidos y el quinto punto comprende las conclusiones.

## I. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Colombia es un país con un proceso de reindustrialización permanente, el cual ha sido jalonado por la consolidación de un crecimiento económico afectado en los últimos años por la crisis económica mundial.

Por otro lado, la mayoría de las unidades productivas en Colombia son mipymes, pues el número de ellas supera 1,2 millones, además de ser las responsables del 60% del empleo industrial (Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE, 2004).

A consecuencia de la importancia que tienen las mipymes en el contexto económico y social colombiano, estas se han convertido en el foco de interés de los bancos, de empresas que ofrecen tecnología, de empresas editoras que se interesan en realizar publicaciones especializadas sobre ellas e, inclusive, se han creado y fortalecido programas de emprendimiento dirigidos a incentivar la creación de pequeñas y medianas empresas.

Dada la relevancia de las mipymes en el contexto económico nacional, es prioritario realizar estudios que permitan identificar aquellos puntos débiles que pueden comprometer su continuidad o su funcionamiento de manera eficiente y eficaz, y por lo tanto se hace necesario presentar soluciones o alternativas que conduzcan al fortalecimiento de las mismas.

Un elemento que determina ventajas competitivas entre las organizaciones es la forma como las empresas utilizan la información. El uso estratégico de la información permite que los

gerentes de las mipymes utilicen la información para percibir los cambios del medio ambiente y los representen, creen conocimiento y finalmente tomen decisiones. Pero el proceso de toma de decisión no siempre es fácil debido a que, si bien es cierto que las organizaciones son racionales, no lo son las personas que laboran en ellas, quienes cuentan con una racionalidad limitada, ya que las decisiones que se toman pueden estar sesgadas por factores como preferencias e intereses, entre otros.

No obstante, se han creado mecanismos que facilitan la toma de decisión y por medio de los cuales se garantiza cierto grado de racionalidad por parte de los individuos que participan en los procesos de toma de decisión al interior de las organizaciones. Dichos mecanismos son las simplificaciones cognoscitivas (representadas en manuales, guías, protocolos, planes de ejecución, etc.) y el logro del resultado satisfactorio mínimo. En vista de lo anterior, surge la siguiente pregunta:

*¿Existen asociaciones significativas entre los modos de conversión de conocimiento tácito-explicito y los modelos de decisión: racional, político, por procesos y anárquico?*

El objetivo general de este artículo es identificar si existen asociaciones significativas entre los modos de conversión de conocimiento tácito-explicito y los modelos de decisión: Racional, por Procesos, Político y Anárquico. Igualmente, como objetivos específicos se tienen: presentar los modelos de decisión a ser considerados para este trabajo; identificar los modos de

conversión de conocimiento a partir de las cuales se realiza el estudio de asociación; y por medio del Test Chi-Cuadrado, validar la hipótesis nula planteada y observar el porcentaje de relación que se da entre los modelos de decisión y las formas de conversión de conocimiento seleccionadas para realizar el estudio.

## **2. MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO**

### **2.1. El estado del arte de las mipymes en Colombia**

La estructura productiva de Colombia se caracteriza por la existencia de pequeños establecimientos productivos, donde el tamaño de la empresa influye en la capacidad para innovar, competir, exportar y financiarse. Los estudios recientes elaborados por Acopi<sup>2</sup> muestran la reducida dimensión de las mipymes en aspectos permanentes como la excesiva dependencia de sus fondos propios, la restricción al acceso del crédito bancario, la utilización más financiera que comercial de los créditos de provisión y la existencia de costos financieros elevados dada su posición objetiva de riesgo. Así mismo existen otras deficiencias estructurales que dificultan el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas y que las limitan en el aprovechamiento de las ventajas de la globalización como son reducidos mercados, bajo desarrollo tecnológico, baja calificación de la fuerza de trabajo, limitaciones para aplicar nuevas técnicas de gestión, precario diseño organizativo, limitaciones para actividades exportadoras, entre otros.

2 Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

El desarrollo de la micro, pequeña y la mediana empresa se sustenta, en gran medida, por la implementación de políticas estatales que permiten a estas unidades productivas fortalecer sus actividades y los modelos de gestión que implementan según sus objetivos y estrategias. Ambas conforman el contexto tecno-productivo de este tipo de organizaciones.

En Colombia, las políticas públicas que involucran a las mipymes se han orientado a superar las restricciones estructurales y a mejorar las condiciones por medio de la autoridad y los recursos públicos. En la historia legislativa del país se pueden identificar tres hechos fundamentales en materia de leyes para el apoyo al desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: el primero de ellos fue el Plan Nacional para el Desarrollo de la Microempresa, en 1984; el segundo fue la Ley 590 del Congreso (2000) y el tercero, la Ley 905 del Congreso (2004), que articula la normatividad sectorial y el acceso de recursos a los pequeños productores.

Además, el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) recomienda políticas hacia las micro, pequeñas y medianas empresas a ser puestas en ejecución por el gobierno nacional, de conformidad con lo que se establezca en el respectivo Plan Nacional de Desarrollo. El objetivo de las recomendaciones es que dichas empresas se constituyan en una fuente creciente de generación de ingresos y empleo de calidad, de tal forma que logren insertarse y posicionarse en los mercados nacionales e internacionales (Departamento Nacional de Planeación – DNP, 2006, 2007).

## **2.2. Las mipymes en la ciudad de Cali**

El Censo Económico de Cali–Yumbo encontró 2.738 pymes que equivalen al 5,1% del total de empresas, pero el mayor porcentaje corresponde a las micro con una participación de 94,4% y por último se encuentran las grandes empresas, con tan sólo un 0,5% de participación (DANE, 2005).

A nivel sectorial, el área metropolitana Cali-Yumbo presenta un comportamiento similar al nacional, pues el 51% de las pymes hacen parte del sector servicios y el 62% de las micro se dedican al comercio. En cuanto a generación de empleo, las microempresas generan el 41%, las pymes el 26,6% y las grandes empresas el 32,4%.

De esta manera, las mipymes en Cali, al igual que en el país, juegan un papel fundamental en la economía por su dinamismo, su capacidad para la generación de empleo y su contribución al mejoramiento competitivo nacional.

## **2.3. Usos estratégicos de la información en la organización**

Uno de los principales aspectos a ser considerados dentro de esta investigación es ¿cómo las organizaciones usan la información de manera estratégica? La creación y el uso de la información toma un carácter determinante para que las organizaciones crezcan, se adapten y para lo cual la Teoría de Dirección y Organización hace énfasis en el estudio de tres campos de uso estratégico de la información: percepción, creación de conocimiento y toma de decisión (Choo, 1999).

### **2.3.1. Percepción**

En lo que hace referencia al primer uso estratégico, la organización utiliza la información que le brinda el medio ambiente externo para percibir los cambios y avances que se están dando en el mismo. Por lo tanto, las organizaciones que tienen un conocimiento previo de cómo se conforma y comporta el medio ambiente, tendrán una ventaja competitiva sobre sus competidores.

### **2.3.2. Creación de conocimiento**

El segundo campo de uso estratégico de la información aparece cuando las organizaciones crean, organizan y procesan información con lo cual generan nuevo conocimiento a través del aprendizaje organizacional.

El conocimiento, antes que el capital o la mano de obra, es el único recurso económico importante de la sociedad pos-capitalista y, por lo tanto, la gerencia debe asegurar la aplicación y ejecución del mismo (Bell, 1973; Drucker, 1993; Toffler, 1990).

En las organizaciones actuales, la creación y el uso del conocimiento se han convertido en un asunto generador de desafíos que muchas veces implican la superación de obstáculos que existen al interior de las mismas. Dichos obstáculos impiden que la creación y el uso del conocimiento se constituyan en fuentes de información creadoras de valor para la organización.

Aunque se ha escrito mucho sobre la importancia del conocimiento en la administración, sólo en los últimos años ha surgido un interés por investigar cómo se crea conocimiento y cómo pueden ser gerenciados los

procesos que llevan a la creación de dicho conocimiento.

En ese orden de ideas, para entender los procesos de conversión de conocimiento se debe definir conocimiento explícito y tácito. Para ello, el análisis se inicia abordando la dimensión epistemológica a partir de la cual la reflexión se centra en definir información y conocimiento para luego entrar a diferenciar el conocimiento tácito del explícito. Así mismo, se hace el análisis desde una dimensión ontológica que comprende la interacción social entre los individuos que comparten y desarrollan conocimiento. Esta parte finaliza con la explicación del modelo en espiral de creación del conocimiento propuesto por Nonaka (1994, 2007), Nonaka y Konno (1998), Nonaka, Ryoko y Byosière (2001) y Nonaka y Von Krogh (2009) en el que se presenta la relación entre las dimensiones epistemológica y ontológica de la creación del conocimiento.

Desde un enfoque epistémico, para Nonaka (1994): “la información es un flujo de mensajes, en cuanto que el conocimiento es creado y organizado por muchos flujos de información, ancladas en los compromisos y creencias de sus titulares” (p. 15).

Para Polanyi (1966), el conocimiento humano puede ser clasificado en dos categorías: tácito y explícito. El conocimiento explícito es definido por Polanyi “como un conocimiento codificado que es transmitido en un lenguaje formal y sistemático” (1966, p. 4). Por otro lado, el conocimiento tácito “surge a partir de una cualidad personal, lo cual lo hace difícil de formalizar y comunicar” (1966, p. 4). Lo que significa que el conocimiento tácito está profundamente arraigado

en la acción, el compromiso y la participación en un contexto específico. Se podría considerar que Polanyi enmarca su definición de conocimiento tácito dentro de un contexto estrictamente filosófico.

No obstante, autores como Johnson-Laird (1983) llevan la definición del conocimiento tácito a un campo más práctico, para lo cual consideran que el conocimiento tácito involucra tanto elementos cognitivos como técnicos. En lo que hace referencia a elementos cognitivos, estos se centran en modelos mentales que no son otra cosa que los esquemas, paradigmas, creencias y puntos de vista que proveen a los individuos de perspectivas que los ayudan a definir y percibir su mundo. Por otro lado, los elementos técnicos del conocimiento tácito se relacionan con el *know-how*, lo manual y las habilidades que se aplican a un determinado contexto.

Para Bateson (1973) el conocimiento tácito es una actividad continua de conocimiento que encarna la cualidad de la analogía. En este contexto, la comunicación entre los individuos puede ser vista como un proceso análogo en el cual se comparte conocimiento tácito que lleva a la construcción de un mutuo entendimiento. Contrariamente, el conocimiento explícito es discreto o digital. Lo que significa que este tipo de conocimiento lleva a que los registros históricos se encuentren en las bibliotecas, archivos y bases de datos.

Desde la dimensión ontológica se contempla el nivel de interacción social una vez que es a partir de los individuos que el conocimiento se crea y por lo tanto, las organizaciones deben ser vistas como entes que amplifican

el conocimiento creado por los individuos y lo materializan como parte de la red de conocimiento de la organización. En la dimensión ontológica juegan un papel importante los aspectos de intención, autonomía y flexibilidad vinculados con el comportamiento de los individuos en el proceso de toma de decisión (Nonaka, 1994).

### **2.3.3. Modos de conversión de conocimiento**

Según Nonaka (1994, 2007), Nonaka y Konno (1998), Nonaka *et al.* (2001) y Nonaka y Von Krogh (2009), la conversión de conocimiento tácito-explicito puede dar lugar a diversas formas de conocimiento. Una primera forma de conversión de conocimiento es aquella que permite convertir conocimiento tácito a través de la interacción entre los individuos. En este tipo de conversión muchas veces no se requiere del lenguaje oral para pasar el conocimiento, sino que a través de la observación, la imitación y la práctica es que se crea el conocimiento. Por lo tanto, el proceso de crear conocimiento tácito a partir de compartir experiencias es el que se conoce como socialización.

El segundo modo de conversión de conocimiento involucra el uso de procesos para combinar diferentes cuerpos de conocimiento explícito mantenido por los individuos. Los individuos comparten y combinan conocimiento a través de mecanismos de intercambio como pueden ser las reuniones, las conversaciones telefónicas, los medios tecnológicos de comunicación, como por ejemplo el foro, el chat, etc. El proceso de conversión de conocimiento que arranca desde un conocimiento explícito para

llegar a otro explícito se conoce como combinación.

Los dos últimos modos de conversión de conocimiento que se conocen son el resultado de combinar el conocimiento tácito con el explícito. Estos modos de conversión permiten concluir que el conocimiento tácito y el explícito son complementarios y pueden expandirse en el tiempo a través de procesos de interacción mutua. De tal modo que cuando existe conversión de conocimiento tácito para explícito, este se conoce como exteriorización. Cuando la conversión se da en sentido contrario, o sea, de conocimiento explícito para tácito, se tiene el modo de conversión de conocimiento conocido como interiorización, el cual está muy vinculado con los procesos de aprendizaje en los individuos. La metáfora y la acción juegan importantes papeles tanto en los procesos de exteriorización como de interiorización, respectivamente. El Gráfico 1 representa el modelo de creación de conocimiento.

El modelo de espiral de conocimiento involucra cuatro diferentes estándares de interacción entre el conocimiento tácito y el explícito. Estos estándares representan modos en los cuales el conocimiento existente puede ser convertido en nuevo conocimiento.

A partir de los cuatro modos de conversión de conocimiento se concluye que cada uno de ellos, por sí mismos, puede generar conocimiento. Pero esta condición no es la ideal, ya que se debe llegar a un modelo de creación de conocimiento organizacional, en el que existe una dinámica interacción entre los diferentes modos de conversión (Nonaka, 1994, 2007; Nonaka y Konno, 1998; Nonaka *et al.*, 2001; Nonaka y Von Krogh, 2009). La creación de conocimiento organizacional difiere del individual en que los cuatro modos de creación de conocimiento son organizacionalmente gerenciados hasta formar un ciclo continuo. El ciclo está formado por una serie de cambios entre los diferentes modos

**Gráfico 1.** Modos de crear conocimiento



Fuente: Adaptado de Choo (1999).

de conversión de conocimiento. Para Nonaka (1994, 2007), Nonaka y Konno (1998), Nonaka *et al.* (2001) y Nonaka y Von Krogh (2009) existen varios desencadenantes que inducen a estos cambios entre los diferentes modos de conversión de conocimiento.

El primer desencadenante se presenta en el modo de socialización que comienza con la construcción de un equipo o campo de interacción. Este campo facilita el intercambio de experiencias y perspectivas entre los miembros que conforman el equipo.

Por otro lado, el modo de exteriorización es provocado a partir de sucesivas rondas de diálogo constructivo. En este diálogo, el uso de metáforas sirve para capacitar a los miembros a articular su propia perspectiva, de tal modo que el conocimiento tácito oculto es materializado.

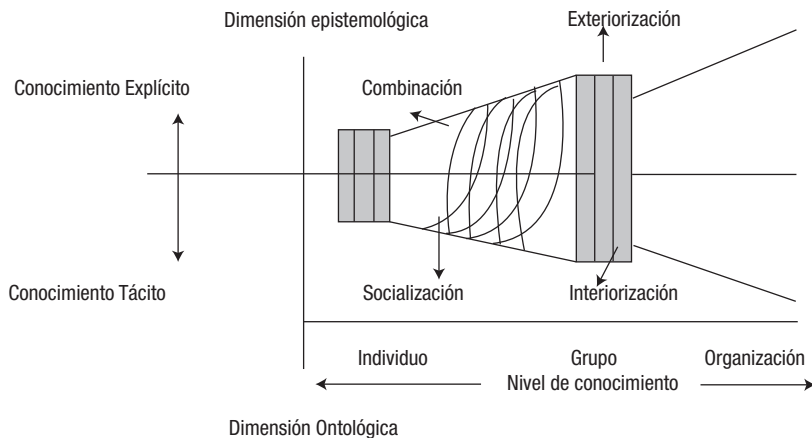
Los conceptos formados por los equipos pueden ser combinados con otros datos existentes y con el conocimiento externo. Todo ello orientado a una búsqueda por más especificaciones

concretas y compartibles. Este modo de combinación es facilitado por dos desencadenantes o provocadores: la coordinación que surge entre los miembros que conforman el equipo y otras secciones de la organización y la documentación del conocimiento existente.

A través de un interactivo proceso de ensayo y error, los conceptos son articulados y desarrollados hasta que ellos emergen en forma concreta. Esta experimentación puede desencadenar la interiorización por medio del proceso de aprender haciendo. Los participantes en un campo de acción comparten el conocimiento explícito que es gradualmente trasladado a través de la interacción y del proceso de ensayo y error dentro de diferentes aspectos del conocimiento tácito.

Por lo tanto, el conocimiento tácito es movilizado a través de un dinámico enredo de los diferentes modos de conversión de conocimiento, en un proceso que será similar a una espiral (ver Gráfico 2).

**Gráfico 2.** Espiral de la creación de conocimiento organizacional



Fuente: De “A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation”, de I. Nonaka, 1994, *Organization Science*, 5(1), p. 20.

### 2.3.4. Toma de decisión

El tercer campo de uso estratégico de la información se da cuando la organización busca y evalúa información con el fin de usarla para tomar decisiones. Teóricamente, la selección de información para fines de toma de decisión se debe realizar de manera racional (March y Simon, 1958) y por consiguiente se debe tener información completa sobre los objetivos de la organización, las alternativas factibles, los resultados probables de las mismas y los valores de importancia que tales resultados pueden tener para la organización.

En la vida real, la elección racional de la información es sesgada por aspectos como el forcejeo entre quienes tienen intereses en la organización, el regateo y la negociación entre grupos e individuos poderosos, las limitaciones e idiosincrasias que afectan las selecciones personales, la falta de información, entre otros.

No obstante, la organización debe tratar de mantener un grado de racionalidad, a pesar de todos esos factores que afectan la calidad de la información. De no hacerse así, se perdería la apariencia de conducta racional y de consistencia que la organización debe transmitir con el fin de mantener la confianza al interior y la legitimidad al exterior de ella.

La toma de decisión se convierte así, en uno de los procesos más difíciles que una organización debe adelantar, dado que es un proceso complejo, enredado y esencial, pues todas las acciones que se llevan a cabo en una organización son el resultado de la toma de decisiones, en otras pala-

bras, toda decisión es un compromiso para emprender una acción (March y Simon, 1976).

Las características esenciales de la estructura y la función de la organización se pueden derivar de las características de los procesos humanos de toma de decisión y de la elección humana racional.

Simon (1979) identifica los siguientes aspectos que limitan e impiden una toma de decisión racional por parte de los individuos (p. 493):

1. Limitaciones cognoscitivas basadas en limitaciones mentales, hábitos, reflejos; por la extensión y la información que posee, y por los valores o conceptos de propósito que pueden ser diferentes de los objetivos de la organización.
2. Simplificación de los procesos de decisión, a través del uso de rutinas, reglas y modelos heurísticos con el fin de reducir la incertidumbre y hacer frente a la complejidad.

Por lo tanto, las organizaciones en teoría son racionales, aun cuando sus miembros sólo lo son de manera limitada. El modelo de decisión propuesto por March y Simon (1976) comienza con la identificación de los objetivos y cuando los participantes encuentran problemas en el logro de estos objetivos, se lleva a cabo una búsqueda de alternativas y consecuencias, a lo que le sigue una evaluación de los resultados de acuerdo con los objetivos y las preferencias individuales. En conclusión, el modelo de decisión es lineal (entrada y salida) con un foco de atención sobre los flujos de información.

Según Simon (1979), la característica esencial de un modelo de decisión



es que permita tomar o recomendar una decisión, él apoya su teoría en que los datos a ser usados en dichos modelos deberían ser tomados del mundo real y por lo tanto deberían requerir cálculos que pueden ser razonablemente realizados.

En la literatura se identifican cuatro modelos importantes del proceso de toma de decisión en la organización: *el modelo racional, el modelo por proceso, el modelo político y el modelo anárquico* (Choo, 1999).

El modelo racional, desarrollado inicialmente por March y Simon (1958) y Cyert y March (1963), concibe la toma de decisiones como dirigida hacia un objetivo y motivada por un problema en el que la conducta de selección está regulada por reglas y rutinas; de manera tal que la organización actúa de una forma que es racional en lo referente a su intención y procedimiento.

El modelo por proceso, ejemplificado por la obra de Mintzbert, Raisinghni y Théorêt (citados en Choo, 1999), muestra las fases y los ciclos que dan estructura a actividades de toma de decisión que son dinámicos y complejos.

El modelo político, desarrollado por Allison (1971), considera la política como el mecanismo de elección de la decisión cuando diferentes actores ocupan distintas posiciones y ejercen diversos niveles de influencia, las decisiones, por lo tanto, no resultan de lo racional, sino simplemente del tire y afloje de la política.

El modelo anárquico se examina respecto al modelo de recipiente para la basura, propuesto por Cohen, March y Olsen (1972). En este

modelo, la organización se compara con un recipiente para basura donde los participantes arrojan los problemas y las soluciones. Por lo tanto, las decisiones son los resultados del encuentro de flujos independientes de problemas, soluciones, participantes y situaciones.

## 2.4. Hipótesis

Con base en el marco teórico expuesto y en concordancia con la formulación del problema y los objetivos se plantean las siguientes hipótesis:

$H_0$ : No hay asociaciones significativas entre la conversión de conocimiento y los modelos de decisión en las mipymes de Cali.

$H_1$ : Hay asociaciones significativas entre la conversión de conocimiento y los modelos de decisión en las mipymes de Cali.

## 3. METODOLOGÍA

### 3.1. Método y muestra

Esta investigación emplea métodos cualitativos y cuantitativos para el procesamiento e interpretación de los resultados obtenidos. Así mismo, el tipo de estudio es de carácter inductivo y descriptivo.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple, el cual consiste en seleccionar una muestra de  $n$  elementos uno a uno de una población  $N$ , de tal forma que cada unidad poblacional tenga una probabilidad idéntica y conocida de pertenecer a la muestra. En este, se selecciona cada elemento en forma independiente de los demás y su extracción se realiza mediante un proceso aleatorio a partir de un marco de muestreo. El muestreo

aleatorio simple no sólo asegura una muestra representativa sino que también produce una estimación de la cantidad de una población y una especificación de la precisión.

De acuerdo con los datos del Censo Económico de Cali-Yumbo 2005, existen 53.417 micro, pequeñas y medianas empresas, lo que correspondería al total de la población. Se tomó como nivel de confianza el 95% y un error de muestreo de 0,05. Como no se tenían estimaciones adelantadas de las proporciones, se utilizó asignación de mínima varianza, con lo cual se calculó un tamaño de muestra de 270 empresas. La distribución final de las encuestas se presenta en la Tabla 1<sup>3</sup>:

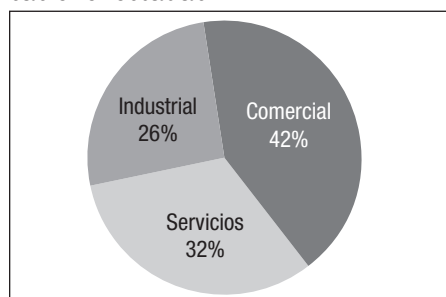
**Tabla 1.** Distribución de las encuestas por tipo de empresa

Tipo de empresa	No. de encuestas	%
Micro	111	41%
Pequeña	112	42%
Mediana	47	17%
Total	270	100%

Fuente: Elaboración propia.

Dentro de la encuesta se indagó por el tipo de actividad económica al que se dedican las empresas. Para el total de las encuestas realizadas (270), el 42% de las empresas se dedica a actividades comerciales, seguida por los servicios con 32% y por último actividades industriales con un 26%. Dentro de las microempresas encuestadas, el mayor porcentaje se dedica a actividades comerciales, seguido de servicios y por último el sector industrial. En la Tabla 2 se muestra un resumen de las actividades económicas realizadas por tipo de empresa. En el Gráfico 3 se resume el porcentaje de

**Gráfico 3.** Porcentaje de actividades económicas realizadas por las empresas encuestadas



Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2.** Actividades económicas por tipo de empresa

Tamaño de empresa	Tipo de empresa por actividad económica			Total
	Comercial	Servicios	Industrial	
Microempresa	54	29	28	111
Pequeña	37	45	30	112
Mediana	21	13	13	47
Total	112	87	71	270

Fuente: Elaboración propia.

3 En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ley 590 del Congreso, 2000), las mipymes se clasifican así: Microempresa: personal no superior a 10 trabajadores y activos totales inferiores a 501 salarios mínimos legales vigentes; Pequeña empresa: personal entre 11 y 50 trabajadores y activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 smlv; Mediana: personal entre 51 y 200 trabajadores y activos totales entre 5.001 y 15.000 smlv. Para esta investigación el tamaño de las empresas se tomó de acuerdo con el valor de los activos.

actividades económicas realizadas por las empresas encuestadas.

### 3.2. Test estadístico Chi-Cuadrado de Pearson

Se plantean las siguientes hipótesis de trabajo:

$H_0$ : A y B son independientes (no asociación)

$H_1$ : A y B son dependientes (asociación)

La ecuación empleada para establecer el Test Chi-Cuadrado observado es:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} \rightarrow \chi^2_{(r-1)(s-1)}$$

Se debe fijar un nivel de significación  $\alpha$  (en el caso de la investigación es de 0,05), y construir el valor crítico  $\chi^2_{1-\alpha}$ , a partir de los grados de libertad.

Las reglas de decisión a tener en cuenta según los resultados son las siguientes:

- Si  $\chi^2 > \chi^2_{1-\alpha}$  se rechaza la  $H_0$  y existe asociación significativa ( $p\text{-value} < \alpha$ ; es decir, menor a 0,05 que fue el valor escogido para  $\alpha$ ).
- Si  $\chi^2 < \chi^2_{1-\alpha}$  se acepta la  $H_0$  ( $p\text{-value} > \alpha$ ; es decir, es mayor a 0,05 y por lo tanto el test no es significativo).

### 3.3. Delimitación del trabajo

En resumen, el estudio se delimita dentro de los siguientes aspectos:

- Geográfica: la investigación se realizó en el área metropolitana de Cali.
- Población objetivo: micro, pequeñas y medianas empresas de Cali.
- Temporalidad: las encuestas se aplicaron durante los meses de

octubre-diciembre del año 2006 y el primer semestre del año 2008.

- Tamaño de la muestra: 270 empresas.
- La investigación se limitó a realizar el análisis a partir de los siguientes modelos de decisión: racional, político, por procesos y anárquico.
- La investigación se limitó a analizar los siguientes modos de conversión de conocimiento: socialización, exteriorización, interiorización y combinación.
- El marco teórico en lo referente a creación de conocimiento se limitó a lo expuesto por Nonaka (1994, 2007), Nonaka y Konno (1998), Nonaka *et al.* (2001) y Nonaka y Von Krogh (2009) y Choo (1999) y no se exploraron otros aspectos relacionados con gestión del conocimiento. Esto en consideración a abordar estrictamente los aspectos específicos que comprende el artículo.

Este informe se limita a presentar los aspectos descriptivos de la investigación.

## 4. ANÁLISIS DE LOS DATOS Y RESULTADOS

### 4.1. Asociaciones significativas entre preguntas

En la siguiente sección se presentan los cruces entre las preguntas correlacionadas que se refieren al tema de los modelos de decisión usados por los gerentes de las mipymes en Cali. Para verificar el grado de asociación entre las preguntas se aplicó el Test Chi-Cuadrado de Pearson.

## ***Cruce de preguntas***

### ***a. Caracterización para analizar modelos de decisión***

Pregunta 1. Orientada a identificar los objetivos y métodos para la toma de decisión al interior de la organización. Responde a la pregunta: ¿Cuándo se toman decisiones al interior de la organización?

- Pregunta 1A. Se tienen claros los objetivos a alcanzar y los métodos para lograrlos (Modelo Racional).
- Pregunta 1B. Se tienen claros los objetivos a alcanzar pero no los métodos para lograrlos o viceversa (Modelo por Procesos o Modelo Político).
- Pregunta 1C. No se tienen claros los objetivos a alcanzar ni los métodos para lograrlos (Modelo Anárquico).

### ***b. Caracterización para analizar la creación de conocimiento a partir de la conversión de conocimiento tácito - explícito***

Pregunta 2. Orientada a identificar el desarrollo de tareas al interior de la organización. Responde a la pregunta: al realizar una tarea en la organización, generalmente esta se hace conforme:

- Pregunta 2A. Al manual de procedimiento que le indica cómo realizarla (Conocimiento explícito).
- Pregunta 2B. Al criterio de un funcionario fundamentado en su experiencia (Conocimiento tácito).
- Pregunta 2C. A la socialización de experiencias entre funcionarios (Socialización).

- Pregunta 2D. A otros criterios (Combinación-Interiorización).

## **4.2. Resultados**

El resultado de la estadística observada después de la aplicación del Test Chi-Cuadrado fue de 24,96896, el valor crítico fue de 12,59; el P-value de 0,000346002 con un nivel de significación del 5%. Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula, es decir, existe asociación significativa entre los modelos de decisión y los modos de conversión de conocimiento tácito – explícito.

En la Tabla 3 se pueden observar los resultados del cruce de las preguntas 1 y 2.

De acuerdo con los resultados de las empresas observadas se tiene:

- *Al realizar la tarea ésta se hace conforme un manual de procedimiento: conocimiento explícito – exteriorización.* Del total de la muestra observada (270 empresas), 104 (39%) gerentes de empresas dijeron que sus funcionarios realizaban las tareas conforme a manuales de procedimiento. De estos, el 90,4% tienen claros los objetivos y los métodos para lograrlos (modelo racional); el 9,6% dijeron no tener claros los objetivos pero sí los métodos para lograrlos (modelo político) o viceversa (modelo por procesos). Ningún gerente evidenció aplicar el modelo de decisión anárquico, es decir, ninguno dijo no tener claros los objetivos o los medios para lograrlos.
- *Al realizar la tarea esta se hace conforme al criterio de un funcionario que se basa en su experien-*

**Tabla 3.** Tabla de contingencia general para la comparación de dos variables dicotómicas

Al realizar una tarea en la organización generalmente esta se hace conforme:		Cuando se toman decisiones al interior de la organización			Total
		Se tienen claros los objetivos a alcanzar y los métodos para lograrlos	Se tienen claros los objetivos a alcanzar pero no los métodos o viceversa	No se tienen claros los objetivos ni los métodos para alcanzarlos	
Al manual de procedimiento que le indica cómo realizarla	Recuento	94	10	0	104
	%	90,4%	9,6%	0,0%	100,0%
El criterio de un funcionario que se basa en su experiencia	Recuento	61	34	4	99
	%	61,6%	34,3%	4,0%	100,0%
A la socialización de experiencias entre funcionarios	Recuento	50	12	1	63
	%	79,4%	19,0%	1,6%	100,0%
Otro criterio, ¿Cuál?	Recuento	3	1	0	4
	%	75,0%	25,0%	0,0%	100,0%
Total	Recuento	208	57	5	270
	%	77,0%	21,1%	1,9%	100,0%

**Fuente:** Elaboración propia.

*cia: conocimiento tácito.* Del total de la muestra observada, 99 (37%) gerentes de empresas dijeron que sus funcionarios realizan las tareas conforme a criterios basados en su experiencia. Por otro lado, el 61,6% de esos gerentes dijeron aplicar el modelo racional; 34,3% el modelo de decisión por procesos o político; y el 4,0% el modelo anárquico.

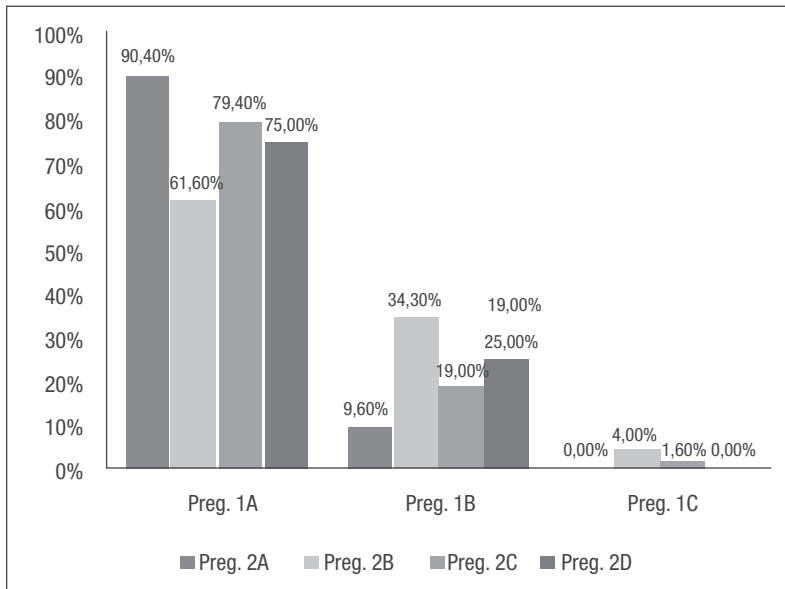
- *Al realizar una tarea esta se hace a partir de compartir experiencias entre los funcionarios: socialización.* Del total de la muestra observada, 63 (23%) gerentes dijeron que sus funcionarios realizan tareas a partir de la socialización

de sus experiencias; de los cuales, el 79,4% dijeron aplicar el modelo racional; el 19,0% el modelo por procesos o político y el 1,6% el modelo anárquico.

- *Al realizar las tareas se usan otros criterios: combinación e interiorización.* Del total de la muestra observada, sólo 4 (1%) gerentes dijeron aplicar otros criterios al realizar las tareas, de los cuales, el 75,0% de ellos dijeron aplicar el modelo racional y el 25,0% el modelo por procesos o político. Ninguno dijo aplicar el modelo anárquico.

En el Gráfico 4 se sintetizan los resultados.

**Gráfico 4.** Contingencia general para la comparación de dos variables dicotómicas



Fuente: Elaboración propia.

## 5. CONCLUSIONES

A través de la Espiral de Creación de Conocimiento planteado por Nonaka (1994), el conocimiento se puede ampliar y enriquecer por la interactividad que se presenta entre los individuos, las organizaciones y la sociedad. Pero son realmente las organizaciones las que movilizan el conocimiento tácito que está en los individuos. La espiral permite ver cómo las organizaciones direccionan el proceso de creación de conocimiento y dan origen a los modos de socialización, exteriorización, combinación e interiorización.

Así mismo, la conversión de conocimiento se asocia de manera significativa con los procesos de toma de decisión a través de los diversos modelos que existen, como quedó evidenciado en esta investigación y,

en especial, con los modelos racional, por procesos, político y anárquico.

Las organizaciones que avanzan en la espiral se vinculan con modelos de decisión en los que en la mayoría de los casos, los objetivos y los procesos para alcanzarlos son claros. Por otro lado, organizaciones que no avanzan en la espiral del conocimiento y se quedan solo en el modo de conversión de conocimiento tácito (socialización) se vinculan con un modelo de decisión donde los objetivos no son claros, como tampoco la forma para lograrlos (modelo anárquico), tal como fue visto en este estudio.

En dichas circunstancias se evidencia una falla en la construcción del diálogo entre el conocimiento tácito y el explícito, lo que genera problemas, pues, el modo de socialización por sí

solo puede resultar insuficiente para la creación de conocimiento organizacional, ya que la creación de conocimiento por pura socialización podría ser limitada y por lo tanto difícil de aplicar en otros campos diferentes a aquel en el que fue creado.

Finalmente, un futuro tema de investigación podría ser el estudio de estas organizaciones para tratar de conocer las causas que no las llevan a avanzar en el espiral del conocimiento y caracterizar su modelo de decisión.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Allison, G.T. (1971). *Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis*. Boston, MA: Little Brown and Company.
2. Anderson, D.R., Sweeney, D.J. y Williams, T.A. (1999). *Estadística para administración y economía*. México: Thomson.
3. Bateson, G. (1973). *Steps to an Ecology of Mind*. Londres: Paladin.
4. Bell, D. (1973). *The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting*. New York, NY: Basic Books.
5. Choo, C.W. (1999). *La Organización Inteligente*. México: Oxford University Press.
6. Cohen, M.D., March, G. y Olsen, J.P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1-25.
7. Cyert, R.M. y March, J.G. (1963). *A Behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
8. Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE. (2004). *Encuesta Anual Manufacturera 2000-2004*. Recuperado el 23 de julio de 2008, de [http://www.dane.gov.co/index.php?option=com\\_content&task=category&sectionid=17&id=43&Itemid=154](http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category&sectionid=17&id=43&Itemid=154)
9. Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE. (2005). *Censo Económico Cali-Yumbo, 2005*. Recuperado el 23 de julio de 2008, de <http://www.dane.gov.co>
10. Departamento Nacional de Planeación – DNP. (2006). *CONPES 3424: La Banca de las Oportunidades. Una política para promover el acceso al crédito y a los demás servicios financieros buscando equidad social* [versión electrónica]. Recuperado el 24 de septiembre de 2008, de [http://www.dmsjuridica.com/CODIGOS/LEGISLACION/ministerios/magricultura/conpes/2006/3424\\_May2006.pdf](http://www.dmsjuridica.com/CODIGOS/LEGISLACION/ministerios/magricultura/conpes/2006/3424_May2006.pdf)
11. Departamento Nacional de Planeación – DNP. (2007). *CONPES 3484: Política nacional para la transformación productiva y la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas: un esfuerzo público-privado* [versión electrónica]. Recuperado el 5 de diciembre de 2008, de <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/Subdireccion/Conpes/3484.pdf>
12. Drucker, P. (1993). *Su visión sobre la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*. New York, NY: Truman Talley Books/Dutton.
13. Johnson-Laird, P.N. (1983). *Mental Models*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
14. Ley 590, por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, Congreso. (2000). Recuperado el 13 de julio de

- 2008, de <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/mi-pymes/MiPymes/leyrelamentari.htm>
15. Ley 905, por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones, Congreso. (2004). Recuperado el 13 de julio de 2008, de [http://www.cntv.org.co/cntv\\_bop/basedoc/ley/2004/ley\\_0905\\_2004.html](http://www.cntv.org.co/cntv_bop/basedoc/ley/2004/ley_0905_2004.html)
  16. March, J.G. y Simon, H.A. (1958). *Organizations*. Nueva York, NY: Jhon Wiley & Sons.
  17. March, J.G. y Simon, H.A. (1976). *Primer on Decision Making: How Decision Happen*. New York, NY: Free Press.
  18. Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
  19. Nonaka, I. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, 85(7-8), 162-171.
  20. Nonaka, I. y Konno, N. (1998). The concept of BA: Building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 40-54.
  21. Nonaka, I., Ryoko, T. y Byosière, P. (2001). A theory of organizational Knowledge creation: understanding the dynamic process of creating knowledge. En M. Dierkes, A.B. Antal, J. Child e I. Nonaka (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge* (pp. 491-517). Oxford, UK: Oxford University Press.
  22. Nonaka, I. y Von Krogh, G. (2009). Tacit knowledge and knowledge conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. *Organization Science*, 20(3), 635-652.
  23. Polanyi, M. (1966). *The tacit dimension*. Londres: Routledge & Kegan Paul.
  24. Simon, H.A. (1976). *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization* (3a ed.). New York, NY: Free Press.
  25. Simon, H.A. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493-513.
  26. Toffler, A. (1990). *Power shift: Knowledge, wealth and violence at the edge of 21st century*. New York, NY: Bantam Books. ☀



# INTENCIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD ICESI HACIA LA CREACIÓN DE EMPRESA<sup>1</sup>

RODRIGO VARELA VILLEGAS. Ph.D.\*

Director, Centro de Desarrollo de Espíritu Empresarial, Universidad Icesi, Colombia.  
rvarela@icesi.edu.co

ANA CAROLINA MARTÍNEZ ROMERO

Directora Recursos Educativos, Centro de Desarrollo de Espíritu Empresarial, Universidad Icesi, Colombia.  
acmarti@icesi.edu.co

ALBA TATIANA PEÑA GUEVARA

Joven Investigadora, Centro de Desarrollo de Espíritu Empresarial, Universidad Icesi, Colombia.  
atpena@icesi.edu.co

Fecha de recepción: 03-12-2009

Fecha de corrección: 06-10-2010

Fecha de aceptación: 04-04-2011

## RESUMEN

Este artículo presenta y analiza los resultados, para Colombia, de una investigación realizada entre los investigadores Gasse y Tremblay (2009) de la Universidad de Laval (Canadá) y profesores de la Universidad Icesi (Colombia), en donde se estudiaron muestras para Canadá, Francia, Túnez y Colombia. Para el caso colombiano se analizaron las percepciones de estudiantes de cursos obligatorios y electivos sobre Espíritu Empresarial (*Entrepreneurship*) en la Universidad Icesi durante el primer semestre de 2009. Los resultados permiten evaluar los comportamientos de los estudiantes en relación con el proceso empresarial y se derivan de allí conclusiones relacionadas con el proceso formativo implementado en la Universidad Icesi.

## PALABRAS CLAVE

Espíritu empresarial, educación empresarial, intención empresarial, competencias empresariales.

## Clasificación JEL: M13

1 Esta investigación fue financiada por la Universidad Icesi a través de la Oficina de Apoyo a la Investigación, y fue un trabajo cooperativo con la Universidad de Laval en Canadá.

\* Autor para correspondencia. Dirigir correspondencia a: Universidad Icesi, Calle 18 No. 122-135, Pance, Cali, Colombia.

## **ABSTRACT**

### *Entrepreneurial intentions of students at Icesi University*

This article presents and analyzes the results, for Colombia, of a cross-cultural research study of entrepreneurial intentions conducted between Gasse and Tremblay (2009) at the University of Laval in Canada and professors at Icesi University, based on a review of samples of students from Canada, France, Tunisia, and Colombia. In the case of Colombia, a review was conducted of the perceptions, values, and attitudes of undergraduate students taking mandatory and elective Entrepreneurship courses at Icesi University in the first semester of 2009. The results make it possible to evaluate the students' behaviors in relation to the entrepreneurial process and provide the basis of conclusions relative to the educational process implemented at Icesi University.

## **KEYWORDS**

Entrepreneurship, entrepreneurial education, entrepreneurial intention, entrepreneurial competencies.

## **RESUMO**

### *Intenção dos estudantes da Universidade Icesi relativamente a criação de empresas*

Este artigo apresenta e analisa os resultados, para a Colômbia, de uma investigação realizada entre os investigadores Gasse e Tremblay (2009) da Universidade de Laval (Canadá) e professores da Universidade Icesi (Colômbia), em que foram estudadas amostras para o Canadá, França, Tunísia e Colômbia. Para o caso colombiano, se analisaram as percepções de estudantes de cursos obrigatórios e eletivos sobre Empreendedorismo (*Entrepreneurship*) na Universidade Icesi durante o primeiro semestre de 2009. Os resultados permitem avaliar os comportamentos dos estudantes relativamente ao processo empresarial e daí se retiram conclusões relacionadas com o processo formativo implementado na Universidade Icesi.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Empreendedorismo, educação empresarial, intenção empresarial, competências empresariais.

## INTRODUCCIÓN

Desde 1985 el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi (CDEE-Icesi) viene implementando la educación empresarial en los diversos programas de pregrado y de postgrado que ella imparte, y en muchos otros procesos de extensión que le han permitido cubrir a profesores universitarios, profesores de secundaria, profesores de primaria, profesionales con algunos años de experiencia, comunidades con distintos niveles de educación, alumnos de otras universidades, estudiantes de secundaria, grupos étnicos específicos y grupos de mujeres empresarias, entre otros.

A lo largo de estos años se ha ido reformando el modelo educativo y se ha estructurado un modelo de educación empresarial basado en competencias empresariales teniendo como base no sólo el conocimiento desarrollado a nivel mundial, sino también la experiencia propia del CDEE-Icesi y las investigaciones que en distintos momentos se han realizado con empresarios y con egresados de la Universidad Icesi y, en algunos casos, de otras universidades de la ciudad de Cali.

Es necesario continuar profundizando en el conocimiento de la población colombiana en general, y de la población estudiantil de la Universidad Icesi, en particular, y por ello se deben realizar investigaciones que den bases para adecuar más los procesos educativos, para tener mediciones específicas sobre ciertas variables y para comparar las condiciones co-

lombianas con los resultados de otros países. Es por ello que el CDEE-Icesi participa activamente en la investigación Global Entrepreneurship Monitor que en el 2009 tendrá más de cincuenta países con una metodología unificada, y también participó en la investigación de los profesores Gasse y Tremblay (2009) de la Universidad Laval de Quebec (Canadá) titulada *Entrepreneurial Intention: a cross-cultural study of university students in four countries*.

En este artículo se presentan los resultados obtenidos con estudiantes de pregrado de la Universidad Icesi y en un siguiente artículo se presentará la comparación con los estudiantes de Canadá, Túnez y Francia. La idea básica de esta investigación es el poder ampliarla a otros grupos como los postgrados en Icesi, y a otros grupos de universitarios colombianos o latinoamericanos; de forma tal que se puedan hacer mejores comparaciones entre países y universidades y también generar nuevas acciones educativas para mejorar la educación empresarial en América Latina.

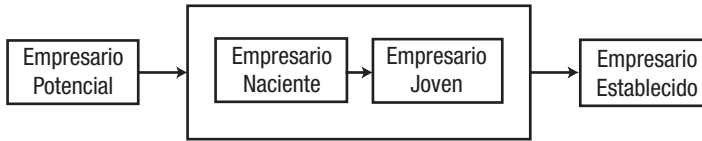
## I. IDEAS BÁSICAS

El modelo GEM<sup>2</sup> (GERA, 2008) estratifica el proceso empresarial en cuatro secciones muy bien diferenciadas (ver Gráfico 1); donde el empresario potencial es aquella persona que todavía no ha dado inicio a su empresa, pero que está en disposición o con intención de hacerlo. En esta etapa se deben revisar sus actitudes, especialmente su intención de iniciar la empresa, la cual está muy definida por sus

---

2 Global Entrepreneurship Monitor.

**Gráfico 1. Modelo GEM**



Fuente: Traducción de diagrama incluido en GERA (2008).

percepciones sobre la existencia de oportunidades empresariales, su capacidad personal para llevarlas a cabo, las motivaciones por las cuales pretende acometer el proceso empresarial, las aspiraciones personales y profesionales que él tiene, el temor al fracaso y la atención que los medios de comunicación le dan a los nuevos empresarios.

Varela (2008), plantea que el proceso empresarial que debe ocurrir al interior del empresario está compuesto por seis etapas, las cuales se presentan en la Tabla 1.

Una de las grandes inquietudes que se tiene, especialmente para la población que recibe educación empresarial, es saber cuál es el nivel de deserción en las distintas etapas, ya que empíricamente se sabe que muchas personas quisieran tener su propia empresa, pero no todas llegan a tenerla, lo cual ha sido planteado por

Varela, Martínez y Peña (2009), como la “Epopéya del Everest”: son muchos los que quieren hacer cima en el Everest, son menos los que emprenden el ascenso al Everest, son aun menos los que llegan hasta Katmandú (por este avance algunos autores les dan la categoría de emprendedores), son muchos menos los que llegan a cada uno de los campamentos base y son pocos los que hacen cima: *los verdaderos empresarios*.

El proceso empresarial no es tan complicado, ni tan difícil, ni tan exigente, ni tan riesgoso, como el ascenso al Everest, pero de nuevo no todos los que quieren seguirlo lo logran, y muchos en alguna de las seis etapas ya planteadas, desfallecen y se retiran.

No es posible ser empresario si algún día no se tuvo el deseo de serlo, por ello el gusto o la intención o la conducta planeada y la acción razonada,

**Tabla 1. Etapas del proceso empresarial**

Etapa Motivacional	—————>	Gusto
Etapa Situacional	—————>	Oportunidad de Empresa
Etapa de Decisión	—————>	Decisión
Etapa Analítica	—————>	Plan de Empresa
Etapa Económica	—————>	Consecución de recursos
Etapa Operativa	—————>	Gestión empresarial

Fuente: De *Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la creación de empresas* (p. 188), por R. Varela, 2008, Bogotá: Pearson Education.

son condiciones *necesarias* mas *no suficientes* para el logro del sueño y de la visión empresarial planteados por Filion (1991).

Gasse y Tremblay (2009) realizaron una detallada investigación de estudios que se han enfocado en la intención empresarial de estudiantes universitarios (Audet, 2004; Boissin y Emin, 2007; Filion, L'Heureux, Kadji – Youleua y Bellavance, 2002; Kolvereid, 1996; Tchakev y Kolvereid, 1999). Igualmente revisaron la teoría de la acción razonada y la conducta planeada de Ajzen (1991) y estudios basados en ella (Davidson, 1995; Krueger, 1993; Krueger y Carsrud, 1994; Krueger, Reilly y Carsrud, 2000; Reitan, 1996; Shapero y Sokol, 1982).

Shapero y Sokol (1982) claramente presentaron el hecho de que el cambio de estilo de vida que se necesita para convertirse en empresario está controlado y definido por dos percepciones básicas: *la percepción de deseabilidad* (traducción libre de *deseability-desirability*) y *la percepción de factibilidad*, las cuales son afectadas por la cultura que posee el empresario potencial, o sea por sus valores, creencias, actitudes,

aptitudes, habilidades, conocimientos, formas de actuar, etc. (esto es lo que en el modelo educativo Icesi se llaman las Competencias Empresariales).

Con todos estos elementos de base, Gasse y Tremblay (2006, 2009) desarrollaron un modelo conceptual que mantiene la idea de Shapero y Sokol (1982), de que el proceso empresarial es un proceso multivariado afectado por la deseabilidad y la factibilidad, pero le añaden un tercer elemento que ellos llaman *creación*, que hace relación a la acumulación de recursos que permite llevar a la realidad y a hechos concretos el sueño. La Tabla 2 integra la Tabla 1 con este modelo conceptual de Gasse y Tremblay.

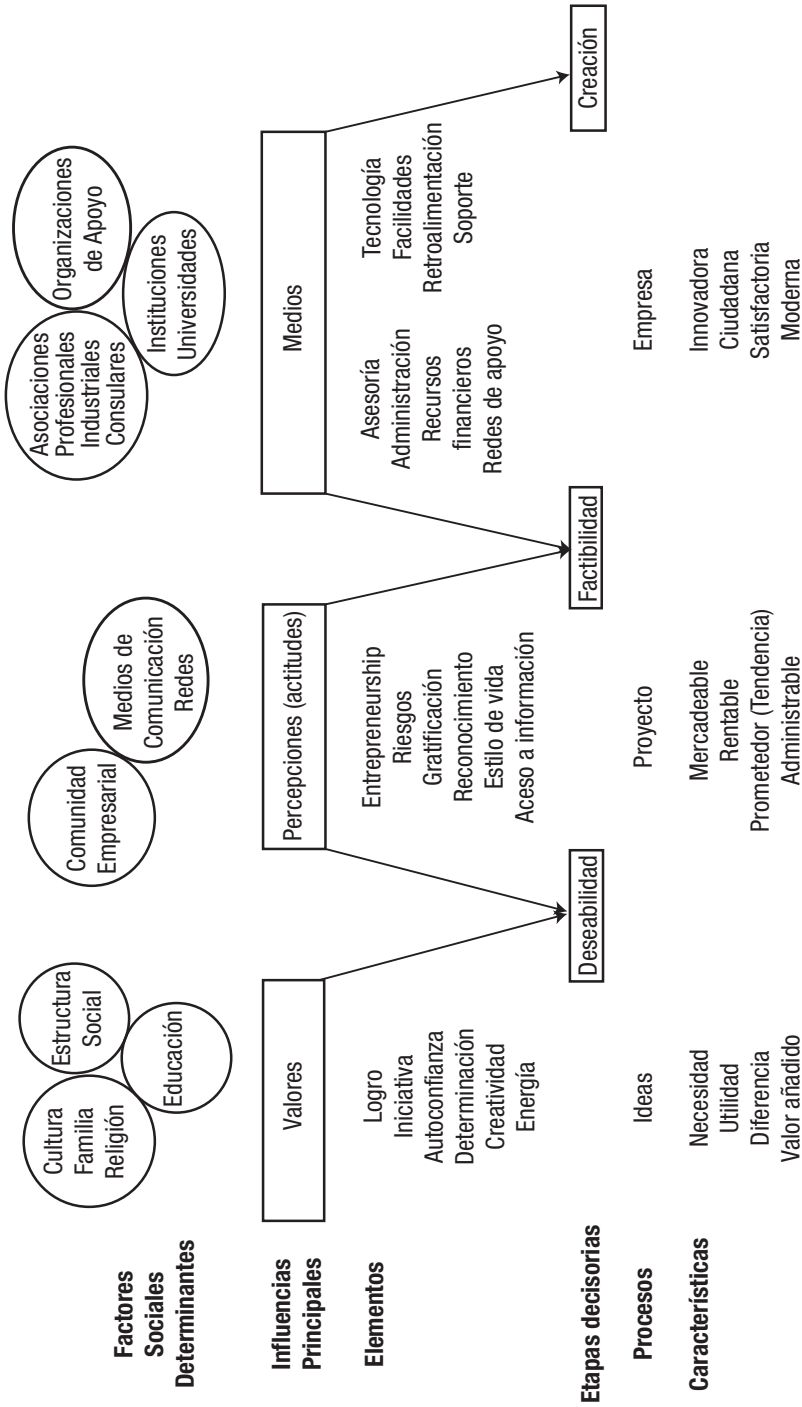
El Gráfico 2 presenta el Modelo Gasse-Tremblay, que indica la complejidad del proceso, las interacciones entre las variables y la dificultad que existe en un proceso educativo formal para atender, para cada estudiante y para cada situación, todas estas variables. Gasse y Tremblay (2009) claramente indican que este modelo está diseñado para facilitar el entendimiento del problema y no para usarse como elemento predictor de comportamiento empresarial.

**Tabla 2.** Etapas del proceso empresarial

<b>Etapas</b>	<b>Varela (2008)</b>	<b>Gasse-Tremblay (2009)</b>
Etapas Motivacional	Gusto	Deseabilidad
Etapas Situacional	Oportunidad	
Etapas de Decisión	Decisión	Factibilidad
Etapas Analítica	Plan de Empresa	
Etapas Económica	Consecución de recursos	Creación
Etapas Operativa	Gestión empresarial	

**Fuente:** Elaboración propia.

Gráfico 2. Modelo Gasse – Tremblay



Fuente: Traducido De "Entrepreneurship among Canadian Students: Empirical Study in Relation to the Entrepreneurial Potential" (p. 243), por Y. Gasse y M. Tremblay, En *International and Entrepreneurship Education, Issues and Newness*, por A. Fayolle y H. Klandt (Eds.), 2006, Northampton, MA: Edward Elgar.

El modelo planteado por Varela (2008) utiliza 21 elementos propios del Espíritu Empresarial (*Entrepreneurship*) e incluye las 13 competencias empresariales que desarrollaron Varela y Bedoya (2006). Al comparar cualitativamente estos elementos y competencias con los que Gasse-Tremblay plantean, se observan profundas coincidencias en elementos, valores, percepciones y medios.

Por su parte, Dyer (1994) desarrolló un modelo sobre carrera empresarial y planteó que hay cuatro categorías básicas: selección de carrera, socialización de carrera, orientación de carrera y avance de carrera. Varela y Bedoya (2006) ajustaron el modelo de Dyer (1994) y formularon una serie de variables específicas dentro de dicho modelo en el cual existen diversos factores que indican el papel de las experiencias de desarrollo cultural del empresario.

## **2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Gasse y Tremblay, basados en su modelo y en la investigación bibliográfica descrita anteriormente, diseñaron un cuestionario para medir en poblaciones de estudiantes universitarios, sus percepciones básicas sobre entrepreneurship (proceso de creación de empresas) y sobre las condiciones de deseabilidad y de factibilidad de la acción empresarial, ya que conceptuaron que a través de ellas se puede tener una medida de la intención y de la conducta empresarial.

El cuestionario fue traducido al español en el CDEE-Icesi, haciendo algunas adaptaciones que se consideraron necesarias para el entorno de

aplicación. Por ejemplo, como toda la muestra a usar eran estudiantes de pregrado y de diversas carreras, se eliminaron las opciones de postgrado y se ampliaron las opciones por carrera; se eliminó el tema de religión y se hicieron una serie de pequeños ajustes en la redacción de las preguntas.

El cuestionario se aplicó a los estudiantes que estaban tomando los cursos de Creatividad Empresarial, Seminario Taller de Espíritu Empresarial III, Plan de Empresa y Plan de Empresa de Base Tecnológica, en el primer semestre del 2009. Estos estudiantes en general estaban entre sexto y noveno semestre de sus diversos programas académicos y todos, con excepción de los estudiantes de Administración de Empresas, estaban tomando su primer curso obligatorio en Entrepreneurship. En el caso de los estudiantes de Administración de Empresas, el Seminario Taller de Espíritu Empresarial III es el cuarto curso de la secuencia y el curso Plan de Empresa es el quinto curso de su secuencia de formación empresarial. La gran mayoría de los estudiantes son alumnos diurnos, cuya principal actividad es universitaria y sólo los estudiantes del programa de Administración de Empresas Nocturno son personas cuya ocupación principal es el trabajo.

De un total de 212 alumnos matriculados en los cursos antes indicados (108 mujeres y 104 hombres), se logró que 121 alumnos (64 mujeres y 57 hombres) llenaran completamente el cuestionario.

El cuestionario<sup>3</sup> contiene preguntas específicamente orientadas a:

3 El cuestionario está disponible en <http://www.icesi.edu.co/cdee>

- Aspectos demográficos: edad, género, programa, nivel de avances, en el programa académico, experiencia profesional, antecedentes empresariales y familiares.
- Entrepreneurship: en término de cómo ellos la entienden y la miden, dónde se desarrolla, el apoyo que la Universidad les da, los estímulos sociales, etc.
- Características empresariales: en términos de características, actitudes, motivaciones, valores, creencias.
- Intenciones de crear empresa: corto, mediano y largo plazo. En el cuestionario colombiano se incluyó la opción “nunca”, por cuanto se consideró que esta opción ayudaba a completar la medición de la intención empresarial y debía hacer parte de su plan de carrera empresarial.
- Experiencias empresariales: para identificar acciones vinculadas con la creación de empresas que hayan realizado durante su vida.
- Deseabilidad: en términos de sus carreras profesionales, tipo de trabajos, capacidad de riesgo, estatus social y profesional deseado.
- Factibilidad en términos de los factores que afectan la actividad empresarial.

En adición a medir características, percepciones y actitudes, se consideró procedente evaluarlas frente al modelo educativo, para tratar de identificar efectos positivos y negativos del proceso educativo que se ha seguido en la Universidad Icesi.

### 3. RESULTADOS

#### 3.1. Aspectos demográficos

La Tabla 3 presenta las características demográficas de la muestra empleada. La distribución por género representa bastante bien la composición general de los programas en estos niveles de desarrollo.

Como se puede observar, el 81,6% de los estudiantes ha tenido experiencias laborales, la mayoría de tiempo parcial. Igualmente, se debe resaltar el hecho de que el 59,5% reconoce que en su familia cercana existen empresarios y esto debe reforzar el compromiso de la Universidad Icesi de apoyar la educación empresarial y la formación en gestión de empresas familiares debido a que más temprano que tarde, estos jóvenes terminarán vinculados a dichas empresas familiares.

#### 3.2. Creencias y percepciones

Uno de los aspectos básicos de la investigación fue el conocer cómo perciben los alumnos algunos conceptos y frases que se usan en el mundo académico. La Tabla 4 muestra cómo entienden los alumnos el concepto de espíritu empresarial. Esta fue una pregunta de respuesta múltiple y por ello la suma de los porcentajes es superior al 100%. Estos resultados indican que, en el desarrollo de los conceptos de Entrepreneurship/ Intrapreneurship, se han logrado bastante bien los objetivos académicos, pero que faltan esfuerzos adicionales en el área de desarrollo de empresas y empresarios sociales. La Tabla 5 presenta el porcentaje de estudiantes que estuvieron de acuerdo con otras percepciones sobre el empresario.



**Tabla 3.** Aspectos demográficos de la muestra

Aspecto	Descripción	Participación
Edad	< 21 años	14,00%
	Entre 21 y 24 años	74,40%
	> 24 años	11,60%
Género	Masculino	46,30%
	Femenino	53,30%
Nivel educativo	Pregrado	100,00%
Programa	Administración de Empresas Diurno	13,30%
	Administración de Empresas Nocturno	12,50%
	Ingeniería de Sistemas	9,20%
	Ingeniería Telemática	5,80%
	Diseño Industrial y Diseño de Medios Interactivos	11,70%
	Economía y Negocios Internacionales	30,00%
	Ingeniería Industrial	17,50%
Empresarios en la familia	Sí	59,50%
	No	40,50%
Curso	Creatividad Empresarial	73,60%
	Plan de Empresa	10,70%
	Seminario Taller de Espíritu Empresarial III	15,70%
Experiencia laboral	No	16,70%
	Sí, Trabajo temporal	68,80%
	Sí, Trabajo Fijo	20,80%
	Otros	1,70%
Año esperado graduación	2009	4,20%
	2010	65,00%
	2011	26,70%
	2012	3,30%
	Otros	0,80%
Semestres	VI	5,00%
	VII	14,00%
	VIII	44,60%
	IX	34,70%
	X	1,70%

**Tabla 4.** Percepción del espíritu empresarial

	Participación
Creación de empresa	67,80%
Lanzamiento y desarrollo de un proyecto o una nueva actividad	48,80%
Organizar y gestionar su propia empresa	54,50%
Asumir / tomar riesgos	28,10%
Creación de una asociación sin ánimo de lucro o de una cooperativa	9,10%
Incremento de su capital y su riqueza	14,00%
Desarrollo de un nuevo producto o servicio	42,10%
Otra	1,70%

**Tabla 5.** Percepciones sobre el empresario

	<b>Participación</b>
Nací para ser empresario	29,80%
Un empresario es un hombre o una mujer de acción para el cual el conocimiento es una preocupación secundaria	14,00%
Un empresario es un inventor	19,00%
La disponibilidad del dinero es el único factor que facilita o impide llegar a ser empresario	6,60%

De las Tablas 4 y 5 se observa que se ha alcanzado el objetivo instruccional de eliminación de algunos de los mitos tradicionales que existen sobre el proceso empresarial.

En relación con la percepción sobre el apoyo y el estímulo social a la creación de empresas, el 19,9% de los estudiantes considera que el apoyo está en los niveles alto y muy alto, el 58,7% en los niveles medios y 21,5% en los niveles bajos y muy bajos. Esta percepción es un hecho muy favorable y seguramente será un estímulo para que acometan su carrera empresarial.

El tema de la percepción que tienen los estudiantes sobre la aceptación del fracaso empresarial por parte de la sociedad colombiana, presentó en cambio un resultado bastante desfavorable para la carrera empresarial: sólo el 8,4% de los estudiantes considera que la sociedad tolera a niveles muy alto y alto el fracaso, el 37,5% considera que lo tolera a nivel medio y el 54,2% a niveles bajo y muy bajos. Es necesario pensar en formas de aliviar esta percepción de la sociedad colombiana de no estar dispuesta a aceptar el fracaso empresarial, que es uno de los resultados potenciales, así no sea deseado, del proceso empresarial.

En relación con los lugares de aplicación del espíritu empresarial, el

89,3% consideró que se debe dar en las empresas del sector privado, el 77,7% en el sector público y el 87,6% en las organizaciones sin ánimo de lucro. Aquí la validez del espíritu empresarial en el sector social sale bien librada. Se debe también resaltar el alto valor que le dan los estudiantes a la aplicación del espíritu empresarial en el sector público, lo cual debe obligar a pensar en cursos especializados en este tema y en el tema de empresario cívico.

### **3.3. Características y condiciones personales**

La Tabla 6 presenta algunas características actitudinales y de valores que tienen los estudiantes. El hecho que la mayoría de sus respuestas sean positivas plantea claramente que el proceso educativo (familiar, social y cívico) ha logrado sembrar en ellos las actitudes y valores que son necesarios para la creación de empresas.

La Tabla 7 presenta en una escala Likert que va de *totalmente de acuerdo* (posición 1) a *totalmente en desacuerdo* (posición 7) los resultados de las autoevaluaciones de los estudiantes sobre diversos aspectos relacionados con actitudes empresariales. De nuevo, en todos los comportamientos que favorecen los procesos de creación de empresas hay una tendencia de los estudiantes

**Tabla 6. Actitudes y valores**

	Sí	No	No sé
Soy creativo, innovador y abierto al cambio	85,00%	14,90%	0,00%
Aprecio la independencia y la confianza en sí mismo	90,90%	9,10%	0,00%
Me impongo tareas difíciles y ambiciosas	68,30%	6,70%	25,00%
Estoy dispuesto a tomar cierto nivel de riesgo para aumentar mi estatus social y profesional	81,80%	3,30%	14,90%
Se puede mediante actividades académicas fomentar el desarrollo del espíritu empresarial	95,00%	3,30%	1,70%
Soy una persona con espíritu empresarial	78,50%	9,90%	11,60%

**Tabla 7. Autoevaluación empresarial**

	Posición						
	1	2	3	4	5	6	7
a) Estoy constantemente en busca de nuevas maneras de mejorar mi vida	54,20%	26,70%	10,00%	3,30%	2,50%	1,70%	1,70%
b) Me siento impulsado para hacer una diferencia en mi comunidad, y tal vez en el mundo	38,30%	30,00%	19,20%	5,80%	2,50%	1,70%	2,50%
c) Tiendo a dejar que otros tomen la iniciativa para iniciar nuevos proyectos	0,80%	7,50%	15,00%	20,80%	20,80%	17,50%	17,50%
d) En todo lo que participo trato de esforzarme para generar un cambio constructivo	31,70%	40,00%	19,20%	5,80%	0,00%	3,30%	0,00%
e) Me gusta enfrentar y superar obstáculos que se oponen a mis ideas	32,50%	40,00%	22,50%	2,50%	1,70%	0,80%	0,00%
f) Nada es más emocionante que lograr que mis ideas se conviertan en realidad	62,50%	26,70%	67,00%	68,00%	1,70%	10,70%	1,70%
g) Si veo algo que no me gusta, trato de arreglarlo	38,30%	33,30%	20,80%	3,30%	0,80%	3,30%	0,00%
h) No importa cuáles sean los riesgos, si creo en algo, trabajo para que ello ocurra	29,20%	28,30%	25,00%	14,20%	0,80%	1,70%	0,80%
i) Me encanta ser un defensor de mis ideas, incluso cuando hay oposición de otros	40,00%	36,70%	16,70%	4,20%	0,80%	0,80%	0,80%
j) Sobresalgo en la identificación de oportunidades	21,70%	40,00%	21,70%	13,30%	0,80%	1,70%	0,80%
k) Siempre estoy buscando mejores formas de hacer las cosas	35,80%	36,70%	19,20%	5,80%	0,00%	1,70%	0,80%
l) Si yo creo en una idea, no hay obstáculo que me impida hacer que suceda	10,80%	38,30%	34,20%	10,00%	3,30%	3,30%	0,00%
m) Me encanta desafiar el statu quo	15,00%	34,20%	25,00%	17,50%	3,30%	5,00%	0,00%
n) Cuando tengo un problema, trato de resolverlo yo mismo	29,20%	40,80%	20,80%	5,00%	2,50%	0,80%	0,80%
o) Soy muy capaz para cambiar problemas en oportunidades	20,00%	36,70%	29,20%	9,20%	3,30%	0,80%	0,80%
p) Puedo encontrar una buena oportunidad antes de que lo hagan otros	15,80%	31,70%	34,20%	11,70%	5,00%	0,80%	0,80%
q) Si veo a alguien en problemas, trato de ayudar de cualquier manera que pueda	39,20%	33,30%	16,70%	5,00%	2,50%	25,00%	0,80%

a mostrar su acuerdo con ese comportamiento, o sea que el sistema de desarrollo de cultura empresarial (familia, sociedad, academia) parecería que está cumpliendo un papel positivo en este sentido.

### 3.4. Condiciones de factibilidad para la creación de empresa

La Tabla 8 presenta la importancia que a las principales barreras para el desarrollo de su carrera empresarial les dan los estudiantes. Se observa de nuevo la percepción positiva que se ha logrado crear a través de los procesos formativos. Ninguna de las barreras tradicionales es calificada como real para la mayoría. Al observar la baja calificación que le dan los estudiantes a la barrera de *falta de oportunidades de empresa* se puede validar el efecto positivo que han tenido los procesos educativos para el desarrollo de la capacidad de generar oportunidades de empresa. Es necesario hacer esfuerzos para que conozcan más y mejores opciones de financiación para lograr reducir esa variable.

**Tabla 8.** Valoración de barreras

	Participación
Falta de oportunidades	9,90%
Falta de apoyo y asistencia	33,90%
Falta de recursos financieros	42,10%
Procedimientos complejos	20,70%
Condiciones económicas	28,90%

En términos de la economía mundial, los estudiantes evalúan los factores que influyen en el desarrollo del proceso de creación de empresas, como lo indica la Tabla 9.

Nuevamente se percibe que hay claridad en los factores fundamentales

**Tabla 9.** Factores de la economía mundial que favorecen el proceso empresarial

	Participación
Características de las personas	45,50%
Situación política	22,30%
Condición económica	40,50%
Sistema educativo	57,90%
Ámbito positivo para la innovación y el acceso a recursos	62,00%
Sistemas de apoyo	43,00%

para el desarrollo empresarial: innovación, acceso a recursos, motivación, sistema educativo, características de las personas, sistema de apoyo.

Al analizar la noción de factibilidad, se encontró que el 78,4% de los estudiantes cree que si necesitara recursos para iniciar su empresa, su familia estaría apoyándolo en su proceso empresarial. Los anteriores resultados permiten tener la percepción de que la noción de factibilidad está bien fundamentada en los estudiantes.

### 3.5. Condiciones de deseabilidad para la creación de empresa

En el análisis de la deseabilidad es necesario asociar este concepto con los planes de carrera de la persona. Se observa que al 68,6% de los estudiantes les gustaría desarrollar su carrera en una gran empresa, que un 41,3% en una pequeña empresa, que el 6,6% en el sector público y el 5% en el sector sin ánimo de lucro. Este resultado muestra una gran orientación al sector privado, pero también indica que el esfuerzo que se ha venido haciendo en los cursos para mostrar la trascendencia y las oportunidades que brinda el sector pyme,

ha empezado a mostrar su bondad. Se observa que existe un interés bajo de los estudiantes por el sector público y por el sector social.

La Tabla 10 presenta las motivaciones que tienen los estudiantes para crear su propia empresa o para trabajar por cuenta propia.

**Tabla 10.** Motivaciones

	Participación
Enfrentar un desafío	16,50%
Realización personal	76,00%
Llegar a ser mi propio jefe	42,10%
Ganar dinero	35,50%

Los resultados muestran que, para los estudiantes de Icesi, la posibilidad de que muchas de las empresas que creen a lo largo de su vida sean de *oportunidad* es superior a la de otras motivaciones (necesidad, hobby, rechazo al sistema, etc.), y que su objetivo central es la realización personal. Se percibe el efecto del énfasis que se ha hecho en el Plan de Carrera Empresarial y en la visión de carrera empresarial.

La Tabla 11 presenta los resultados sobre el efecto de la experiencia laboral en la intención de seguir una carrera empresarial. Se percibe de nuevo que las experiencias laborales han ayudado a configurar sus Planes de Carrera Empresarial, y esto debe llevar a fortalecer los procesos educativos orientados a co-

nocer los factores positivos y negativos del empleo y de la carrera empresarial.

**Tabla 11.** Efecto de la experiencia

	Participación
Muy positiva	36,00%
Positivo	37,80%
Neutro	25,20%
Negativo	0,90%

De lo anterior se puede tener la percepción de que la noción de deseabilidad está bien cimentada en las metas de los jóvenes.

### 3.6. Intención de creación de empresa

Uno de los grandes objetivos de esta investigación era el relacionado con la identificación de cuándo los estudiantes planeaban crear empresa. La Tabla 12 presenta los resultados básicos.

Un indicador muy favorable al proceso educativo es el hecho de que sólo el 2,8% de los estudiantes considera que nunca creará su empresa y otro elemento positivo al proceso formativo está representado por el hecho de que un número muy alto planea iniciar su empresa relativamente rápido. Se espera que con el apoyo del Start-Upcafe,<sup>4</sup> estas intencionalidades irán creciendo y que efectivamente muchos alumnos crearán su empresa durante sus estudios

**Tabla 12.** Momento de creación

	Sí	No	No sé
Durante los estudios	47,90%	41,00%	11,10%
Poco tiempo después de terminar los estudios	33,00%	49,60%	17,40%
Mucho tiempo después de terminar los estudios	43,40%	46,90%	9,70%
Nunca	94,30%	2,80%	2,80%

<sup>4</sup> El Start-Upcafe es una facilidad que tiene el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi para apoyar estudiantes que están en el proceso de crear sus empresas.

universitarios y/o unos pocos años luego de concluirlos.

Las intenciones de crear empresa por programa académicos se indican en la Tabla 13. Los datos dan poca oportunidad para derivar conclusiones, en primer lugar por las respuestas múltiples, y en segundo lugar por los tamaños tan diferentes de algunos programas.

La intencionalidad de creación de empresa por género se indica en la Tabla 14 y reafirma los datos de GEM Colombia (2009) de que la propensión hacia la creación de empresas de los hombres es superior a la de las mujeres. Se observa cómo en el rango *durante estudios* la proporción de hombres es casi el doble de las mujeres. Este resultado vuelve a demostrar que se requiere investigar muy profundamente qué está pasando y qué falta que pase para que las mujeres se sientan más decididas a crear empresa.

Se observa que el 60,8% de los estudiantes durante sus estudios ha

estado involucrado en procesos de creación, bien sea dentro o fuera de la universidad. Estos procesos pueden haber sido propios, proyectos de grupo o actividades organizacionales. La competencia empresarial que se desarrolla en diversos niveles, será un elemento que ayudará a que todos los alumnos vivan una experiencia empresarial real mientras son estudiantes. Este proceso indica también que la orientación a la acción está viviéndose en el proceso académico.

### 3.7. Aspectos educativos

Otro aspecto central de esta investigación fue el analizar en qué medida las actividades de aprendizaje que se utilizan en la Universidad Icesi han influido en la intencionalidad y la visión de carrera empresarial (ver Tabla 15).

Se observa que la gran mayoría de los elementos pedagógicos de los cursos son muy bien evaluados, en el sentido de considerar que tienen efectos *muy positivos* y *positivos*. Prácticamente todos los elementos

**Tabla 13.** Momento de creación por programas

	ADD	ADN	IS	IT	II	ENI	DI/DIM
Durante estudio	33,30%	64,30%	27,30%	28,60%	30,00%	54,30%	28,60%
Poco tiempo después	60,00%	50,00%	54,50%	28,60%	60,00%	48,50%	35,70%
Mucho tiempo después	60,00%	28,60%	54,50%	42,90%	60,00%	29,00%	64,30%
Nunca	0,00%	8,30%	10,00%	0,00%	0,00%	3,40%	0,00%

Nota. ADD: Administración de Empresas Jornada Diurna, ADN: Administración de Empresas Jornada Nocturna, IS: Ingeniería de Sistema, IT: Ingeniería Telemática, II: Ingeniería Industrial, ENI: Economía y Negocios Internacionales, DI/DIM: Diseño Industrial/ Diseño de Medios Interactivos.

**Tabla 14.** Intencionalidad según género

	Masculino	Femenino
Durante estudio	54,50%	27,90%
Poco tiempo después	57,70%	41,90%
Mucho tiempo después	44,20%	50,00%
Nunca	2,10%	3,50%

**Tabla 15.** Aspectos metodológicos

	Muy positivo	Positivo	Ni positivo ni negativo	Negativo	Muy negativo
Conferencias	24,80%	44,60%	24,80%	2,50%	0,80%
Puntos de vista de un profesor	26,90%	45,40%	26,10%	1,70%	0,00%
Trabajo en equipo	20,20%	59,70%	16,00%	4,20%	0,00%
Simulaciones de negocio	42,00%	44,50%	10,10%	2,50%	0,80%
Opiniones de los compañeros de clase	8,50%	39,80%	47,50%	3,40%	0,80%
Conferencistas invitados	26,30%	49,20%	21,20%	1,70%	1,70%
Sólo ejercicios	6,80%	29,10%	49,60%	11,10%	3,40%
Lecturas	17,40%	34,70%	40,50%	6,60%	0,80%
Talleres	16,80%	42,90%	36,10%	3,40%	0,80%
Actividades extracurriculares	31,10%	42,90%	23,50%	2,50%	0,00%
Plan de empresa	47,50%	35,80%	13,30%	0,80%	2,50%

reciben más de 60% de opiniones altamente favorables con excepción de: opiniones de compañeros de clase, sólo ejercicios, lecturas y talleres. El único que recibe más de 10% en los rangos negativo/muy negativo es sólo ejercicio. Estos resultados invitan a revisar las prácticas pedagógicas y a dedicar más esfuerzo a aquellas que según los estudiantes están realmente produciendo efectos positivos.

#### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Esta aproximación a las percepciones de los estudiantes sobre diversas fases del proceso empresarial ha permitido derivar ciertas conclusiones y recomendaciones:

- La posibilidad de integrar diversos modelos que explican el proceso multivariado de creación de empresas y la formación de empresarios, no sólo para comprender mejor las variables y los factores, sino también para iniciar procesos de evaluación de resultados de procesos académicos realizados con estudiantes universitarios.
- Las investigaciones que se realicen en diversos países permitirán percibir diferencias entre los diversos grupos, culturas, procesos educativos, situaciones económicas y políticas.
- El cuestionario desarrollado por Gasse y Tremblay, y adecuado por el CDEE, requiere ciertas mejoras para poder precisar algunas variables como la medición de los períodos de intencionalidad de creación de empresas, los antecedentes empresariales y laborales del estudiante, la formación recibida sobre el tema empresarial.
- Es necesario seguir realizando esta investigación con varias promociones, para poder ir percibiendo el efecto de los ajustes que se vayan realizando curricular y extracurricularmente.
- Del mismo modo se debe ampliar esta investigación a todos los alumnos de la universidad, tomen o no cursos de entrepreneurship, para poder tener mejores elementos de juicio sobre las adecua-

ciones que se deben hacer a los programas.

- Resalta en este estudio el alto porcentaje de estudiantes que tienen familiares cercanos empresarios y ello debe incentivar la investigación de los procesos formativos para el desarrollo de una familia empresarial y el fortalecimiento de los programas de gestión de empresas familiares.
- Se encontró que muchas de las concepciones, creencias, percepciones y valores que la Universidad Icesi ha tratado de cimentar en sus estudiantes, han sido acogidas por ellos y que algunos mitos negativos sobre el proceso empresarial se han podido reducir.
- La paradoja de la investigación fue la contradicción que perciben los estudiantes en la sociedad colombiana, que por un lado estimula y ve bien el proceso de creación de empresas, pero por el otro tiene poca disposición a aceptar el fracaso empresarial.
- Se nota una aceptación significativa del sector pyme, no sólo para aplicar el espíritu empresarial, sino también para trabajar en él. Este proceso formativo debe fortalecerse con ajustes curriculares y extracurriculares.
- La autoevaluación de desempeños que hacen los estudiantes indica que el sistema de desarrollo de cultura empresarial, realizado por la familia, la sociedad y la academia, está cumpliendo el papel de fortalecer los desempeños que favorecen los procesos de creación de empresas.

- Las percepciones de factibilidad y de deseabilidad se están logrando con los alumnos de la Universidad Icesi.
- La intencionalidad hacia la creación de empresas es alta y sólo el 2,8% piensa que nunca acometerá el proceso. Este es un gran logro de la educación empresarial.
- Existen diferencias significativas entre hombres y mujeres en lo que hace relación a la propensión a iniciar empresa. Esta diferencia requiere ser estudiada en detalle y exige acciones tendientes al logro de la equidad.
- Hay prácticas pedagógicas que son reconocidas por los alumnos como útiles para la definición de su carrera empresarial. Es necesario tomarlas muy en cuenta para mejorar los procesos educativos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
2. Audet, J. (2004). L'impact de deux projets de session sur les perceptions et intentions entrepreneuriales d'étudiants en administration. *Journal des petites entreprises et de l'entrepreneuriat (JSBE)*, 10(1-2), 3-16.
3. Boissin, J-P. y Emin, S. (2007). Les étudiants et l'entrepreneuriat: l'effet des formations. *Gestion 2000*, 24(3), 25-42. Recuperado de <http://cerag-oie.org/commun/publis/2007Gestion2000%20effet%20des%20formations.pdf>
4. Davidsson, P. (1995). Culture, structure and regional levels of entrepreneurship. *Entrepreneur-*



- ship and Regional Development*, 7, 41-62.
5. Dyer, G.W.Jr. (1994). Toward a theory of entrepreneurial careers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 7- 21.
  6. Filion, L.J. (1991). *Vision et relations: Clefs du succès de l'entrepreneur*. Montreal: Les éditions de l'entrepreneur.
  7. Filion, L.J., L'Heureux, D., Kadji-Youleau, C. y Bellavance, F. (2002, junio). L'entrepreneuriat comme carrière potentielle: comparaison entre des étudiants d'administration et d'ingénierie. *Conférence annuelle du Conseil Canadien de la Petite et Moyenne Entreprise (CCPME)*. Halifax, Canadá.
  8. Gasse, Y. y Tremblay, M. (2006). Entrepreneurship among Canadian Students: Empirical Study in Relation to the Entrepreneurial Potential. En A. Fayolle y H. Klandt (Eds.), *International and Entrepreneurship Education, Issues and Newness* (pp. 241-262). Northampton, MA: Edward Elgar.
  9. Gasse, Y. y Tremblay, M. (2009, noviembre). Perceptions et intentions entrepreneuriales en milieu universitaire: un portrait comparatif international. Ponencia presentada en el congreso *Actes du premier congrès de l'académie de l'entrepreneuriat*. Sophia Antipolis, Francia.
  10. GEM Colombia. (2009). *Reporte Anual Colombia 2008*. Bogotá: Universidad de los Andes.
  11. Global Entrepreneurship Monitor –GERA. (2008). *Executive Report*. Boston, MA: Babson College.
  12. Kolvereid, L. (1996). Prediction of employment status choice intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 20(3), 47-56.
  13. Krueger, N. (1993). The impact of prior entrepreneurial exposure on perceptions of new venture feasibility and desirability. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 18(1), 5-21.
  14. Krueger, N. y Carsrud, D.V. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(3), 91-104.
  15. Krueger, N.F., Reilly, M.D. y Carsrud, A.L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 411-432.
  16. Reitan, B. (1996). Entrepreneurial intentions: a combined models approach. Ponencia presentada en el marco de la Conferencia *9th Nordic Small Business Research Conference*. Lillehammer, Noruega.
  17. Shapero, A. y Sokol, L. (1982). The social dimensions of entrepreneurship. In C. Kent, D. Sexton y K. Vesper (Eds.), *The encyclopedia of entrepreneurship* (pp. 72-90). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
  18. Tchakev, A. y Kolvereid, L. (1999). Motivation structure and entrepreneurial intentions. En *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.
  19. Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la creación de Empresas*. Bogotá: Pearson Educación.
  20. Varela, R. y Bedoya, O.L. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. *Estudios Gerenciales*, 22(100), 21-47.

Recuperado de <http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/995/1/GERENCIALES%20100%5B1%5D.indd.pdf>.

21. Varela, R., Martínez A.C. y Peña A.T. (2009, octubre), Intención de

los Estudiantes de la Universidad ICESI Hacia la Creación de Empresa. En Universidad Icesi (organizadores), *Memorias XX Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial*. Cali, Colombia. ☼

# **ESTRATEGIA DE MERCADO SEGUIDA POR LOS GRUPOS ECONÓMICOS EN CHILE: EFECTO EN EL RENDIMIENTO Y LA RENTABILIDAD<sup>1</sup>**

**ALEX MEDINA GIACOMOZZI, Ph. D.\***

Profesor asociado, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío, Chile.  
alex@ubiobio.cl

**MIGUEL HERNÁNDEZ MORALES**

Investigador asistente, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío, Chile.  
miherna@ubiobio.cl

Fecha de recepción: 17-03-2010

Fecha de corrección: 06-01-2011

Fecha de aceptación: 04-04-2011

## **RESUMEN**

La relación entre estrategia de crecimiento corporativo (diversificación versus concentración) y resultado corporativo es la cuestión que quizá haya atraído la mayor atención en investigación en dirección estratégica, pero en donde hay evidencias dispares y no concluyentes, por lo que este artículo se centra en aportar nuevos antecedentes a esta discusión, comparando qué estrategia de crecimiento presenta mejor rendimiento y rentabilidad, para lo cual el estudio se centró en el análisis de 38 grupos económicos chilenos, seleccionados mediante muestreo aleatorio simple. El principal resultado obtenido de la investigación es que los grupos económicos concentrados obtienen una mayor rentabilidad y rendimiento, en comparación con los grupos diversificados, pero con una mayor dispersión de su resultado.

## **PALABRAS CLAVE**

Diversificación, concentración, rendimiento, rentabilidad, grupo económico.

**Clasificación JEL:** M19

1 Investigación financiada por el Departamento de Gestión Empresarial, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío, Chile. Este artículo es el resultado del trabajo en curso sobre estrategias corporativas de empresas chilenas. Los autores pertenecen al Grupo de Investigación en Estrategia Empresarial, afiliado a la Universidad del Bío-Bío, Chile.

\* Autor para correspondencia. Dirigir correspondencia a: Universidad del Bío-Bío, Casilla 447, Chillán, Chile.

## **ABSTRACT**

### *Market strategy of economic groups in Chile: effects on performance and profitability*

The relationship between corporate growth strategy (diversification versus concentration) and corporate profit is the issue that has probably garnered most attention in the field of research on strategic management, but it is also one where evidence is disparate and inconclusive. Hence, this article focuses on providing a new background to this discussion, by making a comparison to determine which growth strategy yields better performance and profitability. To this end, the study concentrated on the analysis of 38 Chilean economic groups selected by simple random sampling. The main result of this research study is that concentrated economic groups achieve increased profitability and performance as compared with diversified groups, but have a greater variation in their profit.

## **KEYWORDS**

Diversification, concentration, performance, profitability, economic group.

## **RESUMO**

### *Estratégia de mercado seguida pelos grupos econômicos no Chile: efeito sobre o rendimento e rentabilidade*

A relação entre a estratégia de crescimento corporativo (diversificação por oposição a concentração) e o resultado corporativo é a questão que poderá ter atraído a maior atenção na investigação em gestão estratégica, mas onde existem evidências díspares e inconclusivas, pelo que este artigo se concentra em fornecer novos dados para esta discussão, comparando qual a estratégia de crescimento apresenta melhor rendimento e rentabilidade, para o qual o estudo se concentrou na análise de 38 grupos econômicos do Chile, selecionados por amostragem aleatória simples. O principal resultado obtido desta investigação é que os grupos econômicos concentrados obtêm uma maior rentabilidade e produtividade quando comparado aos grupos diversificados, mas com uma maior dispersão de seus resultados.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Diversificação, concentração, rendimento, rentabilidade, grupo econômico.

## INTRODUCCIÓN

En dirección estratégica uno de los temas que ha tenido mayor interés es el estudio de la relación entre las estrategias de crecimiento corporativo de mercado y los resultados empresariales, en donde las evidencias obtenidas han sido muy diversas, por lo que el objetivo de esta investigación es aportar mayores antecedentes sobre la relación entre las estrategias de concentración o diversificación y el rendimiento y rentabilidad, tomando como universo de análisis a los grupos económicos chilenos.

La investigación se centró en el análisis de 38 grupos económicos chilenos, seleccionados mediante muestreo aleatorio simple, determinando para cada uno de ellos la estrategia corporativa de crecimiento de mercado utilizada, como también el rendimiento sobre la inversión y rentabilidad sobre el capital, para, posteriormente, comparar la incidencia de la diversificación o concentración sobre el resultado de cada grupo económico. El principal resultado obtenido de la investigación es que los grupos económicos concentrados obtienen una mayor rentabilidad y rendimiento en comparación con los grupos diversificados, pero con una mayor dispersión de su resultado.

Este documento parte con una exposición de los conceptos fundamentales asociados a la estrategia corporativa de crecimiento de mercado, continuando con un análisis de las principales aportaciones que importantes investigadores han realizado sobre este tema y, posteriormente, con la explicación de la metodología utilizada en la investigación de los grupos económicos y seguidamente una ex-

posición detallada de las evidencias encontradas, para cerrar con las principales conclusiones obtenidas.

## I. MARCO CONCEPTUAL

Toda actividad económica desarrollada por una empresa implica tomar decisiones estratégicas que como corporación le permitan aprovechar adecuadamente las oportunidades de mercado, buscando satisfacer las necesidades de los consumidores para así lograr obtener o incrementar su valor económico.

Aprovechar las oportunidades de mercado implica decidir, entre otras, sobre la estrategia de crecimiento a seguir, es decir, optar por una estrategia de concentración, ya sea especialista o integrada o por una estrategia de diversificación, ya sea relacionada o no relacionada (Medina, Sepúlveda y Rojas, 2009), que le permita a la organización incrementar sus resultados.

Es este un aspecto no menor y que va al centro del quehacer de la dirección estratégica de la compañía (Bowen y Wiersema, 2005; Miller, 2006), en la medida en que la estrategia seleccionada permita a la empresa aumentar su resultado, se estará en una posición competitiva muy favorable, por lo que resulta muy interesante profundizar en el efecto que puede tener sobre el resultado de la compañía (y la rentabilidad en particular) la estrategia de crecimiento adoptada por ésta.

En este sentido, la relación entre diversificación y resultados es la cuestión que quizá haya atraído la mayor atención en investigación en dirección estratégica, pero en donde sus resultados son diversos (Boyd,

Gove y Hitt, 2005; Forcadell, 2007; Gary, 2005; Huerta, Navas y Almodóvar, 2009; Lozano, 2004; Martínez y Fernández, 2008, 2009; Pehrsson, 2006; Ramanujan y Varadarajan, 1989; Xiao y Greenwood, 2004).

Dado lo anterior y como lo plantea Osorio (2009), la relación entre estrategia de crecimiento de mercado y resultados es relevante y presenta contradicciones notables, lo cual hace muy interesante seguir abordando este tema. Por lo tanto, surge un gran interrogante: ¿existen diferencias significativas entre la estrategia de crecimiento de mercado adoptadas por las empresas y la rentabilidad obtenida por estas? Si bien muchos investigadores han buscado la respuesta a esta inquietud, aún persisten muchas incógnitas al respecto.

Aunque hay una gran diversidad de investigaciones en el tema de la relación entre la estrategia de crecimiento de mercado y resultados empresariales, un aporte muy relevante en el análisis teórico de esta relación es lo realizado por Osorio (2009), quien expone con detalle los trabajos de los últimos cuarenta años sobre este tema. En general, las investigaciones realizadas se han enmarcado en dos áreas de interés (Osorio, 2009), por un lado en el grado de diversificación y en el tipo de diversificación (relacionada o no relacionada).

Al revisar lo publicado en cuanto a las estrategias de diversificación y su relación con la rentabilidad de la empresa, aparece lo expuesto por Penrose (1959), quien da prioridad a la diversificación relacionada frente a la no relacionada. Otros encuentran una relación positiva entre el grado de diversificación y los resultados

(Miller, 2006; Pehrsson, 2006; Robins y Wiersema, 1995; Villalonga, 2004). En cambio, otros estudios indican que la relación es negativa, tal como lo expuesto por Rhoades (1974), Rajan, Servaes y Zingales (2000), Hill y Hansen (1991), Hoskisson, Hitt, Johnson y Moesel (1993).

Por su parte, otros autores no encuentran relación entre estas variables (Palich, Cardinal y Miller, 2000; Tallman y Li, 1996) y para Chakrabarti, Kulwant y Mahmood (2007) el efecto de la diversificación sobre los resultados es inestable.

En general, los trabajos que analizan la influencia de las estrategias de diversificación sobre los resultados muestran la superioridad de la diversificación relacionada sobre la no relacionada (Berry, 1971; Bettis, 1981; Christensen y Montgomery, 1981; Grinyer, Yasai-Ardekani y Al-Bazzaz, 1980; Markides y Williamson, 1994; Rumelt, 1974, 1982; Singh, 2010), dado que permite explotar sinergias necesarias para que la estrategia de diversificación tenga éxito (Davis y Thomas, 1993).

Sin embargo, otros trabajos no hallan diferencias significativas entre estrategias (Amit y Livnat, 1988; Bettis y Hall, 1982; Hoskisson y Hitt, 1990; Lubatkin, 1987; Suárez, 1994), o encuentran la diversificación no relacionada superior (Michel y Shaked, 1984).

En lo que respecta a investigaciones realizadas para países latinoamericanos, hay muy poca evidencia al respecto, ya que la mayoría de los trabajos se enmarcan en Estados Unidos o Europa. Sin embargo, se puede citar el aporte de Ruiz-Porras

y Steinwascher (2008) quienes hicieron una investigación sobre el gobierno corporativo y su relación con la diversificación y desempeño para el caso de México. También es destacable lo realizado por Medina *et al.* (2009) sobre las estrategias de crecimiento de los grupos económicos chilenos.

Para Ramanujan y Varadarajan (1989), una explicación a la falta de resultados concluyentes en la literatura se encuentra en que la mayoría de los trabajos son transversales, por lo que sufren de la incapacidad de determinar la verdadera relación causal entre diversificación y resultados.

Al contrastar los resultados de la estrategia de concentración con la estrategia de diversificación surge lo planteado por Xiao y Greenwood (2004), quienes consideran que no se puede establecer cabalmente una relación clara entre estrategia corporativa y los resultados empresariales, por lo que tampoco se puede evidenciar la relación que pueda existir entre los factores del rendimiento y la rentabilidad con la estrategia corporativa.

En síntesis, de la heterogeneidad de resultados que se dan sobre este importante tema y siguiendo a Osorio (2009), éstos pueden deberse a dos aspectos que influyen significativamente sobre las evidencias encontradas. Por un lado, a las múltiples perspectivas sobre estrategia de crecimiento de mercado, que parten de supuestos muy diferentes (Hoskisson y Hitt, 1990) y de diversas formas de conceptualizar la diversificación (Markides y Williamson, 1996), por lo que esta falta de marco teórico común puede afectar la forma de clasificar la estrategia de crecimiento y su relación con los resultados.

El otro aspecto está referido a la medición del resultado, que si bien no es preponderante, según lo expuesto por Osorio (2009), puede influir dependiendo de si se utilizan medidas de rentabilidad en términos contables o de mercado.

De lo expresado anteriormente es notorio que hay una variedad de investigaciones que muestran resultados contrapuestos entre la estrategia de crecimiento adoptada por la empresa y el resultado obtenido con la respectiva estrategia utilizada, lo que hace muy llamativo seguir investigando en este importante tema.

En este sentido, al investigar las estrategias utilizadas por los grupos económicos chilenos se han obtenido una serie de evidencias muy interesantes, por lo que el objetivo de este artículo es exponer los resultados alcanzados a la fecha en esta investigación, particularmente en lo que respecta a la relación que pueda existir entre la estrategia de crecimiento y el rendimiento y rentabilidad obtenidos por los grupos económicos chilenos.

## 2. METODOLOGÍA

A partir del registro oficial de grupos económicos llevado por la Superintendencia de Valores y Seguros de Chile, a junio de 2008, se identificaron 142 grupos, a partir de los cuales se realizó un muestreo aleatorio simple con un nivel de confianza de un 90% y un error muestral de 10%.

Finalmente, se incluyeron 46 grupos económicos en la investigación y la elección del grupo en particular se hizo mediante selección aleatoria. También se consideró que estos grupos dispusieran de la información

necesaria para realizar la investigación, por lo que la cantidad final de grupos incluidos en la investigación descendió a 38 (ver en Anexo 2 el listado de grupos económicos incluidos en la investigación). Es importante indicar que la investigación abarcó desde el año 2004 hasta el 2008.

Para identificar en cada uno de los grupos económicos incluidos en la investigación la estrategia de crecimiento corporativo de mercado utilizada, se aplicó la matriz expuesta por Medina *et al.* (2009) y que se muestra en la Tabla 1.

A partir de la Tabla 1 se analizó a cada grupo económico clasificándolo como grupo diversificado o concentrado. Se debe aclarar que, si bien existen grupos que poseen empresas en más de un sector industrial, estas empresas complementan la actividad principal del grupo, entregando financiamiento, inversiones u otros servicios complementarios, por lo cual se consideró a estos grupos como concentrados.

En lo que respecta a la rentabilidad (González, 2010; Jiménez, García-Ayuso y Sierra, 2002; Massons, 2002),

ésta puede ser entendida como el resultado de la gestión de los recursos económicos (rendimiento o rentabilidad económica) y de la incidencia en la misma de la gestión financiera de la entidad (rentabilidad o rentabilidad financiera). Por lo tanto, para el análisis del rendimiento y la rentabilidad, se utilizaron los estados financieros consolidados (Balance General y Estado de Resultado) de la matriz de cada uno de los grupos económicos incluidos en la investigación, los cuales fueron debidamente homologados desde la fecha de cada uno de los estados financieros hasta septiembre 2009, de acuerdo con la variación en el índice de precios al consumidor (IPC) de Chile, según lo planteado por Massons y García (1988).

Para determinar los elementos que integran el rendimiento y la rentabilidad fue necesario adecuar el estado de resultado consolidado (ver Tabla 2) de cada uno de los grupos económicos incluidos en la investigación, por tanto, el beneficio antes de intereses e impuestos (BAIT) total se formó a partir de la unión del BAIT operacional (BAIT<sub>op</sub>) y el beneficio no operacional (B<sub>no</sub>).<sup>2</sup>

**Tabla 1.** Clasificación de las estrategias de crecimiento de mercado

Diversificación		Concentración	
Relacionada	No relacionada	Especialista	Integrada
Presencia de dos o más sectores industriales con algún grado de relación entre ellos	Presencia en más de dos sectores industriales sin relación entre ellos	Presencia en sólo un sector industrial, sin complementos	Presencia en un sector industrial preponderante, sumando actividades dentro de la cadena de valor del sector

Fuente: De “Estrategias corporativas de crecimiento de los grupos económicos en Chile”, de A. Medina, E. Sepúlveda y S. Rojas, 2009, *Estudios Gerenciales*, 25(113), p. 45. Recuperado de [http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/2120/1/2.%20Alex\\_%20Medina\\_Estrategias\\_corporativas.pdf](http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/2120/1/2.%20Alex_%20Medina_Estrategias_corporativas.pdf)

<sup>2</sup> Este beneficio no operacional excluye los gastos financieros, la corrección monetaria y el impuesto a las utilidades.



**Tabla 2.** Estado de resultado para análisis de la rentabilidad

Ingresos de explotación (+)	V
Costos de explotación (-)	CV
Margen de contribución (=)	MC
Gastos fijos de operación (-)	GFO
Resultado de explotación (=)	BAITop
Resultados no operacionales (±)	Bno
Beneficio antes de intereses e impuestos (=)	BAIT
Gastos financieros (-)	GF
Beneficio antes de corrección monetaria (=)	BACM
Corrección monetaria (±)	CM
Beneficio antes de impuesto a las utilidades (=)	BAT
Impuesto a la utilidad (-)	IU
Beneficio del ejercicio (=)	BDT
Interés minoritario (-)	IM
Beneficio después de interés minoritario	BDIM

**Fuente:** Elaboración propia.

Una vez ordenado el Estado de Resultado se determinó el rendimiento total ( $Rd_t$ ), el cual se desagregó en rendimiento operativo ( $Rd_{op}$ ) y en rendimiento generado por el resultado no operacional ( $Rd_{no}$ ), tal como se muestra en la Ecuación 1.

$$Rd_t = Rd_{op} + Rd_{no} \quad (1)$$

Ahora, al desagregar el rendimiento de la Ecuación 1, incorporando el BAIT y el activo total ( $AT$ ), se obtiene la Ecuación 2, que fue utilizada para determinar el rendimiento para cada uno de los años en cada uno de los grupos económicos incluidos en la muestra.

$$\frac{BAIT_t}{AT} = \left( \frac{BAIT_{op}}{AT} \right) + \left( \frac{B_{no}}{AT} \right) \quad (2)$$

En lo que respecta a la rentabilidad ( $Rt$ ) y de acuerdo con lo expuesto por Massons (2002), ésta está integrada por el rendimiento total, el apalancamiento ( $Ap$ ), la corrección monetaria ( $CM$ ) y el impuesto a las utilidades ( $IU$ ) y que se refleja en la Ecuación 3:

$$Rt = Rd_t \times Ap \times CM \times IU \quad (3)$$

Si se considera que el apalancamiento está compuesto por el Leverage ( $L$ ) y el costo de la deuda ( $CD$ ) y al incorporarlos a la Ecuación 3 e integrando en ésta la Ecuación 1, se llega a la Ecuación 4:

$$Rt = (Rd_{op} + Rd_{no}) (L \times CD) (CM \times IU) \quad (4)$$

Por último, al descomponer cada una de las partidas que integran la rentabilidad de la Ecuación 4, se tiene la Ecuación 5, que se utilizó para determinar la rentabilidad y sus componentes para cada uno de los grupos económicos incluidos en la investigación y calculada para cada uno de los años objeto de estudio.

$$Rt = \left( \left( \frac{BAIT_{op}}{AT} \right) + \left( \frac{B_{no}}{AT} \right) \right) \left( \frac{AT}{FP} \right) \left( \frac{BACM}{BAIT_t} \right) \left( \frac{BAT}{BACM} \right) \left( \frac{BATBDT}{BAT} \right) \quad (5)$$

Un aspecto que hubo que considerar es que los valores que se desprenden de los elementos de la rentabilidad son generalmente positivos en casos normales, es decir, al no existir una pérdida en alguna partida del estado de resultado (obviando las partidas que por su naturaleza son negativas), pero hay que distinguir que esto no ocurrió en todos los grupos económicos ya que se presentaron algunas

eventualidades en algunos de ellos que generaban efectos erróneos y que fue necesario ajustar.

Las eventualidades generaban un problema en el análisis individual del indicador, pero no en la ecuación global de la rentabilidad, por lo que en el análisis de los resultados de la rentabilidad de cada uno de los grupos económicos, se consideraron los planteamientos expuestos en el Anexo 1.

Una vez obtenido el rendimiento y rentabilidad para cada año y por cada grupo económico, se analizó cada una de estas variables de acuerdo con la estrategia de crecimiento adoptada por el grupo económico, clasificando los resultados con base en la estrategia de crecimiento (concentración o diversificación) adoptada por cada uno de los grupos económicos, en cada uno de los años estudiados.

### 3. RESULTADOS

A partir de la clasificación de los grupos económicos entre grupos diversificados y concentrados, se tiene que, tal como se muestra en la Tabla 3, los grupos concentrados presentan en el período estudiado una mayor rentabilidad que los grupos diversificados, pero en donde la desviación estándar de estos últimos es menor al compararla con los grupos concentrados.

**Tabla 3.** Rentabilidad de los grupos económicos

	Diversificados	Concentrados
Media	14,80%	18,63%
Desv. Estándar	0,0866	0,1902

Fuente: Elaboración propia.

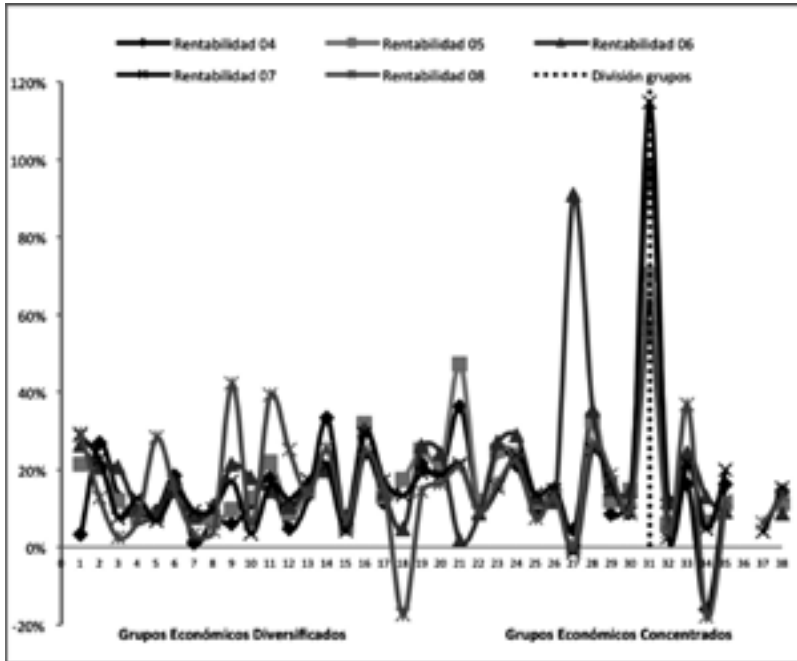
Los resultados obtenidos son muy significativos e indican con cierta

claridad que la estrategia de concentración presenta una rentabilidad media superior a la estrategia de diversificación, pero con una mayor dispersión de sus resultados, en el caso de los grupos económicos chilenos, lo cual ratifica la discusión y falta de acuerdo que existe en cuanto a qué estrategia de crecimiento genera mejores resultados, en donde esta investigación demuestra, en el caso de las entidades investigadas, que con la estrategia de concentración se obtiene una mayor rentabilidad que con la estrategia de diversificación, lo cual está en línea con lo establecido por Hill y Hansen (1991) o Hoskisson *et al.* (1993).

Ahora, al analizar la evolución de la rentabilidad por cada grupo económico y en cada uno de los años (ver Gráfico 1), en donde en el eje vertical está reflejado para cada grupo económico su rentabilidad y en el horizontal se da a conocer de manera ordenada los grupos económicos (ver Anexo 2), siendo los primeros catorce grupos diversificados y los siguientes los que poseen la estrategia de concentración.

Desde una perspectiva general se puede afirmar que los grupos concentrados poseen una rentabilidad superior a los grupos diversificados, aunque la media de los grupos concentrados se afecta claramente por los valores extremos que presentan algunos grupos analizados, particularmente el N° 31 (Grupo Pacífico V Región S.A.) ya que esto genera que la rentabilidad de estos grupos se muestre de manera excesiva en la media de los grupos concentrados. Asimismo, existen diferencias significativas entre la variabilidad (ver desviación

**Gráfico 1.** Evolución de la rentabilidad de los grupos económicos



Fuente: Elaboración propia.

estándar) de los datos para los grupos concentrados y diversificados.

En lo que respecta al rendimiento de los grupos económicos, tal como se expone en la Tabla 4, la media de rendimiento de los grupos concentrados es superior a la media de rendimiento de los grupos diversificados. Al igual que en la rentabilidad, al analizar la media del rendimiento de los grupos económicos, se tiene que la mayor dispersión de rendimiento está en los grupos concentrados, en comparación con los diversificados.

**Tabla 4.** Rendimiento de los grupos económicos

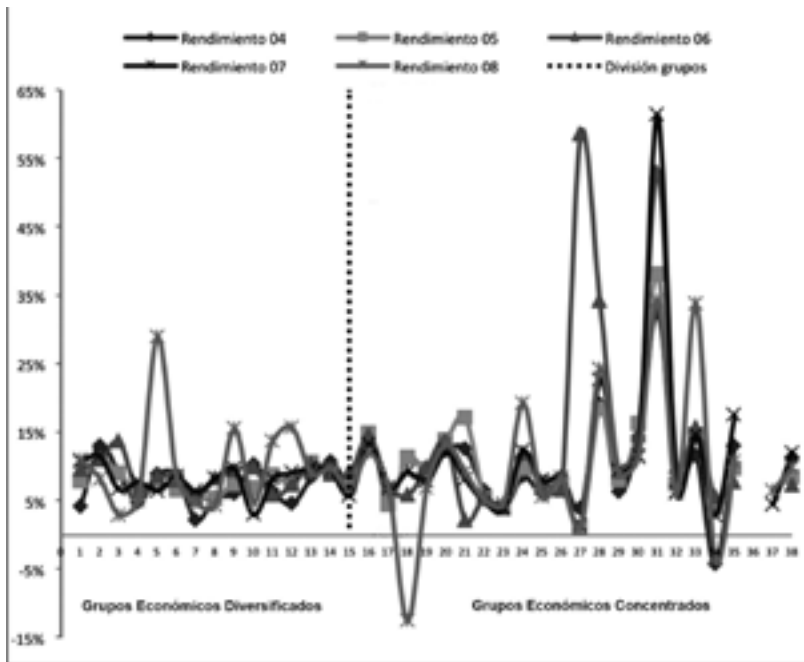
	Diversificados	Concentrados
Media	8,51%	11,36%
Desv. Estándar	0,0372	0,1075

Fuente: Elaboración propia.

En lo que respecta a la evolución del rendimiento de los grupos económicos (ver Gráfico 2), se tiene que estos presentan una variabilidad significativa en cada uno de los años en estudio, en donde las mayores variaciones se producen en los grupos concentrados.

El Gráfico 2 deja en evidencia la superioridad (en base a la media) del rendimiento de los grupos concentrados por sobre los diversificados, lo cual es generado por la variabilidad (representado por la desviación estándar) que presentan los grupos económicos concentrados, pero aun así, este indicador permite establecer que los grupos concentrados poseen un mayor rendimiento total que los grupos diversificados.

**Gráfico 2.** Evolución del rendimiento total de los grupos económicos



Fuente: Elaboración propia.

Al analizar la composición de la rentabilidad (ver Tabla 5), se puede concluir que la estrategia de concentración seguida por estos grupos económicos presenta, en promedio, mejores resultados que la estrategia de diversificación, no obstante en esta última se da una menor dispersión en la media del rendimiento y rentabilidad de estos grupos.

**Tabla 5.** Componentes de la rentabilidad (media)

	Rentabilidad	Rendimiento	AP, CM e IU
Diversificados	14,80%	8,51%	1,74
Concentrados	18,63%	11,36%	1,64

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 5 la rentabilidad se forma a partir del rendimiento y del efecto conjunto del apalancamiento

(AP), la corrección monetaria (CM) y el impuesto a las utilidades (IU), por lo que en el caso de los grupos diversificados, se parte de un rendimiento medio de 8,51%, el que se ve aumentado en un 74% para obtener la rentabilidad de un 14,80% y en el caso de los grupos concentrados, la media de rendimiento es de 11,36% la cual se ve incrementada en un 64% para la obtención de la rentabilidad de un 18,63%. Un detalle significativo de todo esto es que teniendo los grupos concentrados un mayor rendimiento, el efecto de los resultados no operacionales (AP, CM e IU) es levemente mejor para los grupos diversificados por sobre los concentrados.

Al centrar el interés en el rendimiento de los grupos económicos (ver Tabla 6), una primera mirada está

**Tabla 6.** Composición del rendimiento total

	Rdt		Rdop		Rdno	
	G DIV	G CON	G DIV	G CON	G DIV	G CON
Media	8,51%	11,36%	6,01%	9,94%	2,50%	1,42%
Desviación estándar	0,0372	0,1075	0,0355	0,1107	0,0435	0,0803
Participación (%)			70,68%	87,49%	29,32%	12,51%

Fuente: Elaboración propia.

dada en la composición de este rendimiento, en donde claramente hay preeminencia del rendimiento de la operación por sobre el rendimiento no operacional, ya sea diversificado o no el grupo, no obstante en los grupos concentrados la participación del rendimiento de la operación es muy superior al de los grupos diversificados.

Ahora, si se toma exclusivamente el rendimiento operacional (ver Tabla 7), es posible analizar la incidencia del margen y rotación de acuerdo con la estrategia de crecimiento seguida por estos grupos económicos.

De acuerdo con las cifras expuestas en la Tabla 7, vuelve a verse que los grupos concentrados presentan un margen y rotación superior a la de los grupos diversificados, pero en donde la dispersión de los resultados del margen y rotación es mayor en los concentrados por sobre los diversificados.

Es interesante también identificar los cinco grupos económicos que presentan mejores resultados en cuanto a rentabilidad y rendimiento (ver Tabla 8), considerando el promedio ponderado de ambos en los cinco años de estudio.

**Tabla 7.** Composición del rendimiento operativo

	Rotación		Margen	
	G DIV	G CON	G DIV	G CON
Media	12,71%	17,81%	62,53%	76,17%
Desviación estándar	0,0950	0,1907	0,3289	0,5214

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 8.** Ranking de rendimiento y rentabilidad de grupos económicos

Rentabilidad		Rendimiento	
Grupo	%	Grupo	%
Pacífico V Región S.A.	80,37	Pacífico V Región S.A.	43,85
Invercap S.A.	30,82	Invercap S.A.	23,78
Banmédica S.A.	28,21	Santander Chile Holding S.A.	18,09
Empresas Navieras S.A.	25,54	Banmédica S.A.	13,69
Santander Chile Holding S.A.	24,18	Lafarge Chile S.A.	13,65

Fuente: Elaboración propia.

Del ranking anterior se puede establecer que en todos los casos la rentabilidad es superior al rendimiento, en donde se destaca claramente el Grupo Pacífico V Región S.A., seguido a la distancia por el Grupo Invercap S.A. Un detalle significativo es que los dos primeros grupos están ligados fuertemente al sector minero y, en el caso de Invercap, a la producción de acero. Otro hecho significativo es el caso del Grupo Banmédica S.A. el cual tiene presencia fundamentalmente en el sector salud y el Grupo Santander Chile Holding S.A. cuya actividad principal está en el sector financiero.

Para complementar lo expuesto hasta este punto, también es interesante

exponer la participación porcentual de cada grupo económico en la rentabilidad y rendimiento obtenido en cada año objeto de estudio, por lo que en la Tabla 9 se muestra un resumen de los resultados obtenidos, en donde aparece en la esquina superior izquierda de cada cuadro, la estrategia de diversificación y en la esquina inferior derecha la estrategia de concentración.

Al comparar la rentabilidad obtenida por tramos se tiene que la mayoría (85,7%) de los grupos económicos diversificados se concentran entre el segundo (0-10%) y tercer tramo (10% -20%) en el año 2004 y a partir del 2005 se produce una expansión hacia

**Tabla 9. Matriz resumen**

Rentabilidad financiera	60% - ∞+	0,0% 9,1%	0,0% 8,7%	0,0% 8,7%	0,0% 4,2%	0,0% 4,2%
	50%-60%					50
	40%-50%		0,0% 4,3%			7,2% 0,0%
	30%-40%	7,1% 9,1%	0% 8,7%	0,0% 8,7%		7,2% 4,2%
	20%-30%	7,1% 18,2%	21,4% 21,7%	28,6% 21,7%	21,4% 20,8%	28,6% 16,7%
	10%-20%	35,7% 40,1%	35,7% 39,1%	50,0% 30,4%	42,9% 41,7%	21,4% 33,3%
	0%-10%	50,0% 18,2%	42,9% 13,0%	21,4% 26,1%	35,7% 25,0%	35,7% 25,0%
	-∞-0%	0,0% 4,6%	0,0% 4,3%	0,0% 4,3%	0,0% 8,3%	0,0% 12,5%
Rendimiento total	60% - ∞+				0,0% 4,2%	
	50%-60%			0,0% 8,7%		
	40%-50%					
	30%-40%	0,0% 4,6%	0,0% 4,3%	0,0% 4,3%		0,0% 8,3%
	20%-30%				0,0% 4,2%	7,2% 4,2%
	10%-20%	21,4% 36,4%	14,3% 34,8%	28,6% 26,1%	14,3% 29,2%	28,6% 20,8%
	0%-10%	78,6% 50,0%	85,7% 60,9%	71,4% 60,9%	85,7% 58,3%	64,3% 54,2%
	-∞-0	0,0% 9,1%			0,0% 4,2%	0,0% 12,5%
	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	

el cuarto tramo (20%-30%), ya que aproximadamente un 100% de estos grupos se encuentran en estos tramos. En el caso de los grupos concentrados, su rentabilidad se distribuye en todos los tramos, con mayor incidencia del segundo al cuarto tramo.

De acuerdo con los resultados anteriores, se vislumbran claras diferencias en la rentabilidad obtenida entre los grupos concentrados y diversificados, en donde los primeros presentan en cada uno de los años una mayor dispersión de resultados a diferencia de los grupos diversificados, cuya rentabilidad está mucho más compactada.

Al analizar el rendimiento en los diferentes años estudiados se repite la concentración entre el segundo y tercer tramo por parte de los grupos diversificados y en el caso de los grupos concentrados, éstos presentan una mayor dispersión del rendimiento en cada uno de los años investigados.

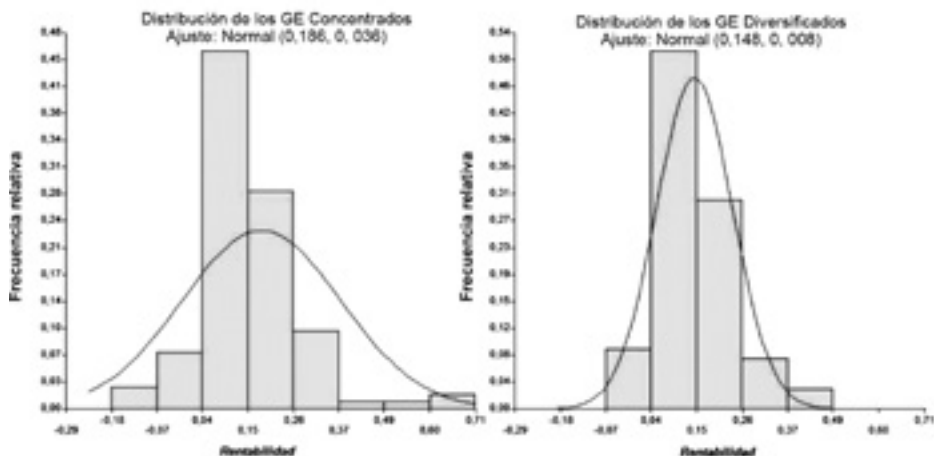
Ahora, si se ordena la información del cuadro anterior considerando la

frecuencia relativa (cantidad de grupos en la clase en relación al total) y las clases (tramos para agrupar los grupos), se llega a los Gráficos 3 y 4, en donde en la primera se presenta la distribución de la rentabilidad de los grupos económicos y en la segunda el rendimiento obtenido por estos grupos.

En estos histogramas se presenta una distribución normal (campana de Gauss) con la ubicación de los datos con respecto a la media, además en ella se presentan los parámetros muestrales que son utilizados para realizar el ajuste normal de éstos.

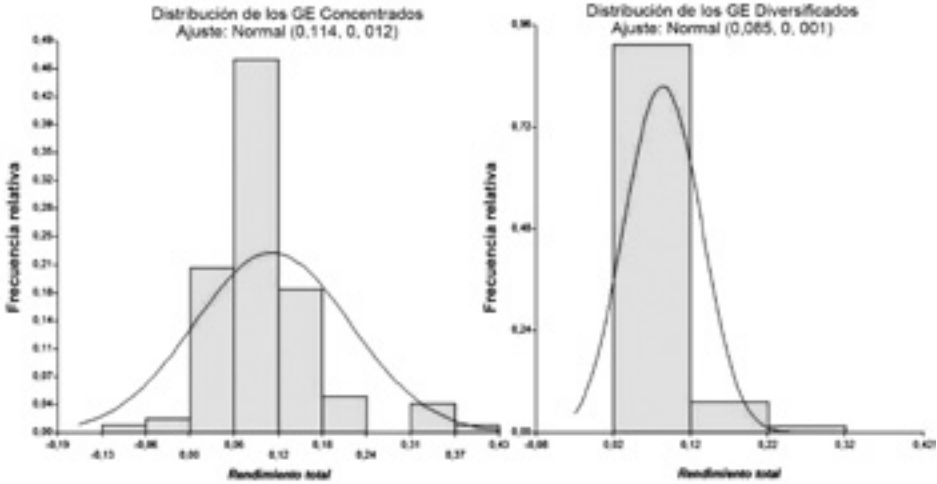
Por tanto, en el Gráfico 3 se exponen dos histogramas con la distribución de la rentabilidad de los grupos concentrados versus los diversificados. Tal como se había indicado anteriormente, la media de la rentabilidad de los grupos concentrados es de un 18,6% y la de los diversificados es de un 14,8%, en donde la campana es más aguzada en el caso de los grupos

**Gráfico 3.** Rentabilidad de grupos económicos



Fuente: Elaboración propia.

**Gráfico 4.** Rendimiento total de grupos económicos



Fuente: Elaboración propia.

diversificados, en comparación con los concentrados, ya que estos últimos presentan una mayor dispersión de los datos con respecto a la media en comparación con los grupos diversificados, aspecto que también es ratificado por la varianza muestral (desviación muestral estándar al cuadrado) de los grupos económicos concentrados, ya que ésta es mayor (0,036) que la de los diversificados (0,008).

En un análisis más detallado de la rentabilidad, se puede afirmar que el 45% de los grupos concentrados posee una rentabilidad entre el 4% y el 15%; y el 28% genera un rentabilidad entre el 15% y el 26%. Es significativo que alrededor del 5% de éstos posea una rentabilidad media entre el 60% y el 71% (en este tramo están Grupo Inmobiliaria Craighouse S.A. y Grupo Pacífico V Región S.A.).

En relación con los grupos diversificados, estos poseen valores bastante

similares entre ellos y, por ende, se encuentran cercanos a la media con un 52% de los grupos económicos entre el 4% y el 15% de rentabilidad. También es destacable que el 30% de los grupos diversificados generen una rentabilidad media entre el 15% y el 26%.

Ahora, en lo que respecta al rendimiento total de los grupos económicos (ver Gráfico 4), se tiene que su comportamiento es diferente según sean los grupos concentrados o diversificados, en donde el rendimiento total medio de los grupos concentrados es de 11,4% y de 8,5% para los grupos diversificados. Asimismo, se puede apreciar que los grupos concentrados poseen una mayor variabilidad que los diversificados, ya que la varianza muestral es de 0,012 para los grupos concentrados y de 0,001 en los diversificados.

Se puede establecer, con respecto a los grupos diversificados, que el 96%



posee un rendimiento total entre el 2% y el 12 %, en cambio, el 47% de los grupos concentrados tienen un rendimiento entre 6% y 12% y, además, 7% de los grupos presenta un rendimiento entre el 31% y 43% (en este rango se encuentran el grupo Inmobiliaria Craighouse S.A. y el grupo Pacífico V Región S.A.).

#### 4. CONCLUSIONES

Un primer aspecto a destacar es que en la muestra de los 38 grupos económicos chilenos investigados, 24 de ellos desarrollaban una estrategia de concentración y el resto (14 grupos) una estrategia de diversificación, lo que es muy llamativo y denota el alto índice de concentración en un solo sector industrial de estos grupos.

En lo que respecta a la rentabilidad, es notorio que los grupos económicos concentrados mostraron una rentabilidad superior a los grupos diversificados (18,6% versus 14,8%, respectivamente), pero en donde la variabilidad (desviación estándar) de esta rentabilidad es mucho mayor en los grupos concentrados que en los grupos diversificados, lo cual hace referencia a una mayor dispersión de los resultados en los grupos concentrados en comparación con los diversificados.

Si se toma la composición de la rentabilidad, particularmente el efecto de los resultados no operacionales, se tiene que los grupos diversificados se ven beneficiados por un mayor efecto (74% versus 64%) de estos resultados no operacionales en la determinación de la rentabilidad a partir del rendimiento, en comparación con los grupos concentrados.

En cuanto al rendimiento, también los grupos económicos concentrados muestran una clara superioridad en términos de rendimiento, en comparación con los grupos diversificados (11,4% de rendimiento en los grupos concentrados versus 8,5% en los grupos diversificados), pero en donde la variabilidad de los resultados es mayor en los grupos concentrados que en los grupos diversificados.

En un análisis más detallado del rendimiento total de los grupos económicos, se puede concluir que los grupos diversificados generan el rendimiento total mediante una combinación de un 70,7% de rendimiento operacional y un 29,3% del rendimiento no operacional y en el caso de los grupos concentrados, se forma a partir de un 87,5% de rendimiento operacional y un 12,5% de rendimiento no operacional. De estos resultados es posible establecer que los grupos concentrados centran la obtención de su rendimiento en la operación principalmente, aspecto que no es tan marcado en el caso de los grupos diversificados.

También es significativo que en el caso de la composición del rendimiento de la operación, los grupos concentrados obtienen un mayor margen (17,8% versus 12,7%) y rotación (76,2% versus 62,5%) en comparación con los grupos diversificados.

En cuanto a la dispersión se tiene que ésta es mayor en los grupos concentrados que en los grupos diversificados, tanto en el caso del rendimiento como rentabilidad de los grupos económicos chilenos incluidos en la investigación.

Por último, es importante resaltar que existe una relación directa entre los resultados empresariales y el gra-

do de concentración de las actividades que realizan los grupos económicos chilenos, pero los resultados no necesariamente son definitivos, sino que es una línea de investigación que está abierta, ya que aún hay mucho por avanzar en este tema, por lo que la principal recomendación es seguir investigando sobre la relación entre las estrategias corporativas seguidas por las empresas. No obstante, hay que reconocer que una de las principales limitaciones es el tamaño del mercado empresarial en Chile, lo cual no descarta la posibilidad de seguir profundizando en el estudio de las estrategias de crecimiento corporativo y su relación con las estrategias de financiamiento y los resultados empresariales obtenidos.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Amit, R. y Livnat, J. (1988). Diversification strategies, business cycles and economic performance. *Strategic Management Journal*, 9(2), 99-110.
2. Berry, C. (1971). Corporate growth and industrial diversification. *Journal of Law and Economics*, 14(2), 371-383.
3. Bettis, R. (1981). Performance differences in related and unrelated diversified firms. *Strategic Management Journal*, 2(4), 379-393.
4. Bettis, R. y Hall, W. (1982). Diversification strategy, accounting determined risk, and accounting determined return. *The Academy of Management Journal*, 25(2), 254-264.
5. Bowen, H. y Wiersema, M. (2005). Foreign-based competition and corporate diversification strategy. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1153-1171.
6. Boyd, B., Gove, S. y Hitt, M. (2005). Consequences of measurement problems in strategic management research: The case of Amihud y Lev. *Strategic Management Journal*, 26, 367-375.
7. Chakrabarti, A., Kulwant, S. y Mahmood, I. (2007). Diversification and performance: Evidence from East Asian Firms. *Strategic Management Journal*, 28(2), 101-120.
8. Christensen, H. y Montgomery, C. (1981). Corporate economic performance: Diversification strategy versus market structure. *Strategic Management Journal*, 2(4), 327-343.
9. Davis, R. y Thomas, L. (1993). Direct estimation of synergy: A new approach to the diversity-performance debate. *Management Science*, 39(11), 1334-1346.
10. Forcadell, F. (2007). La Influencia de la estrategia de diversificación sobre los resultados empresariales. En *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa* (pp. 2-32). Palma de Mallorca: Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa.
11. Gary, G. (2005). Implementation strategy and performance outcomes in related diversification. *Strategic Management Journal*, 26(7), 643-664.
12. González, J. (2010). *Análisis de la empresa mediante su información económico-financiera*. Madrid: Pirámide.
13. Grinyer, P., Yasai-Ardekani, M. y Al-Bazzaz, S. (1980). Strategy, structure the environment and financial performance in 48 United Kingdom companies. *The Academy*

- of *Management Journal*, 23(2), 193-220.
14. Hill, C. y Hansen, G. (1991). A longitudinal study of the causes and consequences of changes in diversification in the U.S. pharmaceutical industry 1977-1986. *Strategic Management Journal*, 12(3), 187-199.
  15. Hoskisson, R. y Hitt, M. (1990). Antecedents and performance outcomes of diversification: A review and critique of theoretical perspectives. *Journal of Management*, 16(2), 461-509.
  16. Hoskisson, R., Hitt, M., Johnson, R. y Moesel, D. (1993). Construct validity of an objective (entropy) categorical measure of diversification strategy. *Strategic Management Journal*, 14(3), 215-235.
  17. Huerta, P., Navas, J. y Almodóvar, P. (2009). Construcción y aplicación de una forma de medida de la diversificación empresarial. *Revista Chilena de Ingeniería*, 17(1), 42-57.
  18. Jiménez, S., García-Ayuso, M. y Sierra, G. (2002). *Análisis financiero*. Madrid: Pirámide.
  19. Lozano, M. (2004). Factores de reciente énfasis en la relación diversificación-resultados. *Estudios Gerenciales*, 90, 35-56. Recuperado de [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/item/327/1/mlozanofactores\\_reciente-enfasis.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/327/1/mlozanofactores_reciente-enfasis.pdf)
  20. Lubatkin, M. (1987). Merger strategies and stockholder value. *Strategic Management Journal*, 8(1), 39-59.
  21. Markides, C. y Williamson, P. (1994). Related diversification, core competences and corporate performance. *Strategic Management Journal*, 15(special issue), 149-165.
  22. Markides, C. y Williamson, P. (1996). Corporate diversification and organizational structure: A resource-based view. *The Academy of Management Journal*, 39(2), 340-367.
  23. Martínez, A. y Fernández, R. (2008). Impacto de la estrategia de diversificación en el resultado empresarial: ¿Influye el estilo de comportamiento del CEO que diversifica? *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(3), 111-132.
  24. Martínez, A. y Fernández, R. (2009). ¿Qué factores determinan la decisión de diversificar?: El caso de las empresas españolas (1997-2000). *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(1), 15-28.
  25. Massons, J. (2002). *Finanzas, análisis y estrategia financiera*. Barcelona: Hispano Europea.
  26. Massons, J. y García, J. (1988). *Análisis financiero en inflación*. Barcelona: Hispano Europea.
  27. Medina, A., Sepúlveda, E. y Rojas, S. (2009). Estrategias corporativas de crecimiento de los grupos económicos en Chile. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 37-53. Recuperado de [http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/2120/1/2.%20Alex\\_%20Medina\\_Estrategias\\_corporativas.pdf](http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/2120/1/2.%20Alex_%20Medina_Estrategias_corporativas.pdf)
  28. Michel, A. y Shaked, I. (1984). Does business diversification affect performance? *Financial Management*, 13(4), 18-25.
  29. Miller, D. (2006). Technological diversity, related diversification, and firm performance. *Strategic*

- Management Journal*, 27(7), 601-619.
30. Osorio, B. (2009). Análisis teórico de la relación entre diversificación corporativa y resultados empresariales. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(2), 105-126.
  31. Palich, L., Cardinal, L. y Miller, C. (2000). Curvilinearity in the diversification-performance linkage: An examination of over three decades of research. *Strategic Management Journal*, 21(2), 155-174.
  32. Pehrsson, A. (2006). Business relatedness and performance: A study of managerial perceptions. *Strategic Management Journal*, 27(3), 265-282.
  33. Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York, NY: Wiley.
  34. Rajan, R., Servaes, H. y Zingales, L. (2000). The cost of diversity: the diversification discount and inefficient investment. *Journal of Finance*, 55(1), 35-80.
  35. Ramanujan, V. y Varadarajan, P. (1989). Research on corporate diversification: A synthesis. *Strategic Management Journal*, 10(6), 523-551.
  36. Rhoades, S. (1974). A further evaluation of the effect of diversification on industry profit performance. *Review of Economics and Statistics*, 56(4), 557-559.
  37. Robins, J. y Wiersema, M. (1995). A resource-based approach to the multibusiness firm: empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance. *Strategic Management Journal*, 16(4), 277-299.
  38. Ruiz-Porras, A. y Steinwascher, W. (2008). Gobierno corporativo, diversificación estratégica y desempeño empresarial en México. *Revista de Administración, Finanzas y Economía (Journal of Management, Finance and Economics)*, 2(1), 58-73.
  39. Rumelt, R. (1974). *Strategy, structure, and economic performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
  40. Rumelt, R. (1982). Diversification Strategy and Profitability. *Strategic Management Journal*, 3(4), 359-369.
  41. Singh, D. (2010). Corporate diversification, TMT experience and performance. *Management International Review*, 50(1), 35-56.
  42. Suárez, I. (1994). Estrategia de diversificación y resultados de la empresa española. *Revista de Economía Aplicada*, 11(4), 103-128.
  43. Tallman, S. y Li, J. (1996). The effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. *Academy of Management Journal*, 39(1), 179-196.
  44. Villalonga, B. (2004). Diversification discount or premium? New evidence from the Business Information Tracking Series. *Journal of Finance*, 59(2), 479-506.
  45. Xiao, S. y Greenwood, R. (2004). The effect of within-industry diversification on firm performance: Synergy creation, multi-market contact and market structuration. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1131-1153. ☀

## Anexo 1. Efectos aritméticos en la determinación de la rentabilidad

- a. Relación (+/+): en este caso ambas cifras son positivas, por tanto el resultado de esta expresión es positivo y ocurre en un intervalo desde el “0” a “N<sup>+</sup>”, siendo esta la situación más normal que se puede expresar en el estado de resultado y se analiza según el signo que posea la expresión.
- b. Relación (+/-): en este caso el resultado es negativo y ocurre en un intervalo desde el “N<sup>-</sup>” a “0”, esta situación se provoca porque existe una partida negativa que aumenta con un valor positivo superior y genera un resultado positivo, por lo que al determinar el efecto de la partida positiva en la rentabilidad, indica que el efecto es negativo, lo cual es incorrecto, tal como se expone en el ejemplo siguiente:

### Ejemplo A1.

(1) Resultado antes de corrección monetaria	-1.000
(2) Corrección monetaria	1.200
(3) Resultado antes de impuesto a las utilidades	200
Efecto de corrección monetaria (3) / (1)	-0,20

En el ejemplo anterior se da a conocer que existen ciertos errores entre la lógica y la aritmética, ya que se puede ver que el efecto de la corrección monetaria en la rentabilidad es negativo según el indicador, pero ese efecto no es real, porque la corrección monetaria generó una mejora en el beneficio del grupo en 1.200 unidades monetarias, por ende, para efecto de análisis, se debe interpretar la actual eventualidad como:  $[1 - (\text{indicador})]$ , lo cual indica que el efecto de la corrección monetaria en la rentabilidad es de 120% en relación con la base.

- c. Relación (-/+): en este caso el resultado es negativo y ocurre en un intervalo desde el “N” al “0”, y debe ser analizada como  $[(\text{indicador}) - 1]$ . Lo cual indica (según el Ejemplo 1) que el efecto de la corrección monetaria es de un 120% negativo (factor de -1,2) en la rentabilidad, ya que se partió de algo positivo a algo negativo y por ende el efecto que se genera es negativo.

### Ejemplo A2.

(1) Resultado antes de corrección monetaria	1.000
(2) Corrección monetaria	-1.200
(3) Resultado antes de impuesto a las utilidades	-200
Efecto de corrección monetaria (3) / (1)	-0,20

d. Relación (-/-): en este caso ambas cifras son negativas, por tanto el resultado de esta expresión es positivo y de dicha expresión se puede analizar dos ámbitos de análisis, siendo estos cuando la expresión que se genera se encuentra entre 0 y 1 o cuando el indicador es mayor a la unidad.

- Relación (-/-) entre 0 - 1: en esta situación el análisis que se lleva a cabo, es mediante  $[1 - (\text{indicador})]$  para determinar el efecto que tiene la partida en la rentabilidad. A modo de ejemplo se presenta la siguiente situación:

### Ejemplo A3.

(1) Resultado antes de corrección monetaria	-1.000
(2) Corrección monetaria	800
(3) Resultado antes de impuesto a las utilidades	-200
Efecto de corrección monetaria (3) / (1)	0,20

El Ejemplo A3 da a conocer que el efecto de la corrección monetaria es de un 0,2; pero se puede evidenciar que la corrección monetaria no hace aumentar en un 20%, sino que la hace aumentar en su complemento y que es igual a 0,8. Por tanto, el efecto de la corrección monetaria genera un aumento de un 80% en la rentabilidad en comparación con la base.

- Relación (-/-) mayor a 1: en esta situación, el análisis se realiza mediante la expresión  $[1 - (\text{indicador})]$  para determinar el efecto que tiene una partida en la rentabilidad. A continuación se muestra un ejemplo de tal situación:

### Ejemplo A4.

(1) Resultado antes de corrección monetaria	-1.000
(2) Corrección monetaria	-100
(3) Resultado antes de impuesto a las utilidades	-1.100
Efecto de corrección monetaria (3) / (1)	1,10

Al realizar un análisis en base a la expresión, se puede afirmar que la corrección monetaria generó un efecto positivo sobre la rentabilidad, lo cual es incorrecto porque empeoró aún más la rentabilidad de la organización, por tanto, el efecto real que genera la corrección monetaria en la rentabilidad está asociada a generar una caída en 10% (efecto real de -0,1) en relación con la base.

En el cálculo de la rentabilidad también pueden existir situaciones en el patrimonio que afecten la interpretación de este indicador. Un caso presentado es la existencia de un patrimonio consolidado negativo del grupo económico y con pérdida consolidada del ejercicio, cuyo resultado aritmético es positivo, pero en esta situación se analizó en sentido inverso. Otra eventualidad con respecto a un patrimonio negativo es el caso de la existencia de una utilidad en el ejercicio, lo cual aritméticamente genera una rentabilidad negativa, resultado incorrecto porque el grupo generó utilidades durante el año de operación.

## **Anexo 2.** Listado de grupos económicos incluidos en la investigación

1= DIV	Almendral S.A.
2= DIV	Antarchile S.A.
3= DIV	Cementos Bio Bio S.A.
4= DIV	Cencosud S.A.
5= DIV	Cía Chilena de Fósforos S.A.
6= DIV	Cía Electrometalúrgica S.A.
7= DIV	Distribución y Servicios D&S S.A.
8= DIV	Duncan Fox S.A.
9= DIV	Enersis S.A.
10= DIV	Minera Valparaiso S.A.
11= DIV	Norte Grande S.A.
12= DIV	Quiñenco S.A.
13= DIV	S.A.C.I. Falabella
14= DIV	Sigdo Kioppers S.A.
15= CON	AES Gener S.A.
16= CON	Banmedica S.A.
17= CON	Besalco S.A.
18= CON	Chilquinta Energía S.A.
19= CON	Cía General de Electricidad S.A.
20= CON	Empresas La Polar S.A.
21= CON	Empresas Navieras S.A.
22= CON	Empresas Tattersall S.A.
23= CON	Factorline S.A.
24= CON	Factotal S.A.
25= CON	Grupo Security S.A.
26= CON	Industrias Alimenticias Carozzi S.A.
27= CON	Inmobiliaria Craighouse S.A.
28= CON	Invercap S.A.
29= CON	Inversiones Aguas Metropolitanas S.A.
30= CON	Lafarge Chile S.A.
31= CON	Pacífico V Región S.A.
32= CON	Ripley Corp. S.A.
33= CON	Santander Chileholding S.A.
34= CON	Soc de Inversiones Campos Chilenos S.A.
35= CON	Soprole S.A.
36= CON	Telmex Corp. S.A.
37= CON	Transelec S.A.
38= CON	Viña Concha y Toro S.A.





# EL TALENTO HUMANO Y LA INNOVACIÓN EMPRESARIAL EN EL CONTEXTO DE LAS REDES EMPRESARIALES: EL CLÚSTER DE PRENDAS DE VESTIR EN CALDAS-COLOMBIA<sup>1</sup>

FREDY BECERRA RODRÍGUEZ\*

Profesor Asociado, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional de Colombia (sede Manizales), Colombia.

Profesor Titular, Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, Universidad de Manizales, Colombia.  
fbecerraro@unal.edu.co

CLAUDIA MILENA ÁLVAREZ GIRALDO

Profesora Asistente, Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, Universidad de Manizales, Colombia.

Profesora Catedrática Asociada, Departamento de Administración, Universidad Nacional de Colombia (sede Manizales), Colombia.  
calvarez@umanizales.edu.co, cmalvarezg@unal.edu.co

Fecha de recepción: 16-01-2010

Fecha de corrección: 01-05-2010

Fecha de aceptación: 04-04-2011

## RESUMEN

El estudio sobre redes empresariales y la innovación empresarial ha cobrado especial interés en la literatura reciente; en particular, el recurso humano como un aspecto vital que contribuye al desarrollo de redes de conocimiento e innovación dentro de las redes empresariales. El artículo estudia la relación entre el nivel de formación del recurso humano y los vínculos entre empresas dentro del clúster de confecciones en el departamento de Caldas (Colombia), como determinantes del desempeño innovador empresarial. Se presentan los referentes teóricos, el contexto regional y los principales resultados. Se concluye que la formación del recurso humano, la existencia de áreas especializadas, planes estratégicos de recurso humano y acciones conjuntas entre las empresas que involucran el recurso humano, influyen positivamente en la innovación empresarial.

## PALABRAS CLAVE

Redes empresariales, redes de conocimiento, innovación empresarial, talento humano, formación del talento humano.

**Clasificación JEL:** O32, J24, P49

1 Este trabajo tiene como referencia el estudio "Dinámica interna de clústeres en el departamento de Caldas (Colombia)" efectuado entre los años 2004 y 2005, estudio realizado por el grupo de investigación Innovación y desarrollo tecnológico de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, donde se analizaron seis clústeres, de los cuales se toma el clúster de confecciones como caso de estudio.

\* Autor para correspondencia. Dirigir correspondencia a: Cra. 27 No. 64-60, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Bloque E, oficina E-314. Tel. 8879300, ext. 50415, Manizales, Colombia.

## **ABSTRACT**

*Human talent and entrepreneurial innovation in the context of business networks: the cluster of the clothing manufacturing companies in Caldas-Colombia*

Nowadays literature reflects a special interest in the study of regional business networks and business innovation, particularly viewing human resources as a vital aspect that contributes to the development of knowledge and innovation networks within business networks. This article examines the relationship between the level of training of human resources and the links between companies within the cluster of clothing manufacturing companies in the state of Caldas, Colombia, as determining factors of performance in business innovation. It presents the theoretical framework, the regional context, and the main results. It concludes that human resource training, the existence of specialized areas, human resources strategic plans, and joint actions between the companies involving human resources, have a positive impact on business innovation.

## **KEYWORDS**

Enterprise networks, knowledge networks, business innovation, human talent, human talent training.

## **RESUMO**

*O talento humano e a inovação empresarial no contexto das redes empresariais: o cluster industrial do vestuário em Caldas-Colômbia*

Atualmente a literatura tem mostrado um particular interesse pelo estudo das redes empresariais regionais e a inovação empresarial, particularmente os recursos humanos como um aspecto fundamental que contribui para o desenvolvimento de redes de conhecimento e inovação dentro das redes empresariais. O artigo examina a relação entre o nível de formação das recursos humanos e os vínculos entre empresas dentro do cluster industrial das confecções no departamento de Caldas, Colômbia, como determinantes do desempenho inovador empresarial. São apresentados o referencial teórico, o contexto regional e os principais resultados. Concluimos que a formação dos recursos humanos, a existência de áreas especializadas, dos planos estratégicos de recursos humanos e de ações conjuntas entre as empresas que envolvem o recursos humanos, influenciam positivamente a inovação empresarial.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Redes empresariais, redes de conhecimento, inovação empresarial, talento humano, formação do talento humano.

## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas es notable la importancia de diferentes formas organizativas de la actividad empresarial e industrial, particularmente las redes empresariales (Biggiero, 2001; Carbonara, 2002; Organisation for Economic Co-operation and Development –OECD, 1999a, 1999b; United Nations Development Program –UNDP, 1999; United Nations Industrial Development Organization –UNIDO, 2001); concepto dentro del cual se pueden incluir nociones como distrito industrial (Becattini, 2002), clúster industrial (Porter, 1991, 1995, 1999), y redes verticales y horizontales (López, 2003; UNDP, 1999). Las redes empresariales pueden ser localizadas o globales, las primeras implican relaciones entre las empresas y con otros agentes dentro de entornos localizados específicos y es sobre éstas que se centra el presente trabajo (Altenburg y Meyer-Stamer, 1999; Bell y Albu, 1999; Carbonara, 2002; Carrasco y Albertos, 2006; Carrie, 1999; Ciccone, 2001; Dohse y Soltwedel, 2006; Feldman, Francis y Bercovitz, 2005). Las segundas no están determinadas por un espacio territorial particular y como tal, éste no tiene influencia notable en su desarrollo (Eraydin y Armatli-Köroglu, 2005; McCann, 1995; Revilla-Diez, 2002).

En la literatura se observa un consenso sobre la positiva influencia de las redes empresariales en el desempeño empresarial, especialmente para las pequeñas y medianas empresas (pymes). Entre muchos otros aspectos que se mencionan, en las redes existen mayores posibilidades para el desarrollo de capacidades para las innovaciones de procesos y productos así como de las capacidades adminis-

trativas (Alonso-Villar, Chamorro y Gonzales, 2004; Bell, 2005; Eraydin y Armatli-Köroglu, 2005; Feldman y Audretsch, 1999; Feser y Bergman, 2000; Jensen, 1996; Mella, López e Yrigoyen, 2005; Nassimbeni, 2003).

De igual forma, las redes empresariales son un ambiente propicio para la absorción de tecnología y un incentivo para compartir el conocimiento e información y la interacción entre los individuos, aspectos potenciales para la mejora de la productividad (Reagans y Zuckerman, 2001), aumentar el rendimiento, fomentar la innovación (Tsai, 2009) y estimular la transferencia de conocimientos (Reagans y McEvily, 2003). También son un escenario para el fortalecimiento del mercado laboral, el bienestar de los trabajadores, el desarrollo de habilidades y competencias especializadas del talento humano, y la construcción de redes de conocimiento (Blasio y Di Addario, 2005; Hervás y Dalmau, 2006; Hu, Lin y Chang, 2005; Power y Lundmark, 2004; Pöyhönen y Smedlund, 2004).

Los investigadores reconocen el papel que juega el talento humano en la innovación de las empresas, donde el conocimiento adquirido e incorporado en las personas contribuye a la obtención y uso de habilidades nuevas y existentes (Camelo, Martín, Romero y Valle, 2000; Li, Zhao y Liu, 2006), en el desarrollo de nuevos productos y procesos, y en la introducción de nuevas formas de administración de las empresas. Lo anterior determina la relevancia de la estructura organizacional para la administración de los recursos humanos (Hewitt, 2006; Parise, 2007) en función de un mejor desempeño innovador en las empre-

sas (Laursen y Foss, 2003; Michie y Sheehan, 1999).

En este trabajo en primer lugar se hace referencia a algunas características del sector textil – confección en el contexto nacional y local (departamento de Caldas). En segundo lugar se presenta el marco teórico y las hipótesis que orientan el estudio realizado. En tercer lugar se esboza la metodología desarrollada para el estudio y el análisis de los datos. Finalmente se presenta la discusión y líneas futuras de investigación.

## **I. EL SECTOR TEXTIL – CONFECCIÓN EN COLOMBIA**

La historia de la industria textil-confección en Colombia se remonta a los años veinte cuando se establecieron las primeras fábricas, principalmente en la ciudad de Medellín.

Las tres últimas décadas del siglo pasado estuvieron marcadas por el estancamiento y la pérdida de competitividad; no obstante, en el 2000 Colombia inició un proceso de recuperación. En este año la industria pasó a ser un motor de crecimiento con una tasa cercana al 10%, contribuyendo con el 44% del crecimiento del PIB total (ANDI<sup>2</sup>, 2002, p. 82). Para el 2001 en el país existían 749 establecimientos en el subsector de las confecciones que representaban el 11% de los establecimientos productivos del país y el sector específico de las prendas de vestir creció el 18% en la generación de empleos directos para el año 2001 (CIDETEXCO, 2003). En confecciones la

industria satisface el consumo interno y presenta una tasa de exportaciones creciente en el período 1990 - 2003. Actualmente el sector textil-confección está conformado por 5.330 empresas de las cuales 4.000 son pymes, y en el mercado informal existen alrededor de 10.000 empresas entre unidades micro y pequeñas. El sector representa el 9% del PIB Nacional.

De acuerdo con CIDETEXCO (2003) el sector en el país es fragmentado y heterogéneo, compuesto fundamentalmente por pymes cuya demanda tiene tres orígenes básicos: confección (43,5%), ropa de hogar (33,0%) y aplicaciones inteligentes (23,5%). No obstante, sigue siendo un sector muy representativo en la economía colombiana. Durante el período enero – diciembre del 2006 las exportaciones de textiles y confecciones fueron el 11% del total de las ventas externas de productos no tradicionales y el 5% de las ventas totales (Proexport, 2010).

A pesar de la competencia internacional de los países asiáticos con China a la cabeza, esta industria es la segunda en Suramérica después de Brasil, generando alrededor de 400 mil empleos directos y 600 mil indirectos. Además, goza de incentivos como zonas francas, el Plan Vallejo<sup>3</sup> y régimen de comercializadoras internacionales. También cuenta con preferencias arancelarias para la introducción de los productos a Estados Unidos, a la Unión Europea, y tiene acuerdos de libre comercio en Latinoamérica. En Colombia el sector

2 Asociación Nacional de Industriales

3 El Plan Vallejo es la formulación de la política económica colombiana que permite el ingreso de materias primas, insumos y bienes de capital, libres de derechos aduaneros a cambio de exportaciones equivalentes. Al respecto, se puede consultar <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/indice>

posee fácilmente toda la cadena productiva desde la producción de materias primas hasta los bienes de uso final y cuenta con el Instituto para la Exportación y la Moda (Inexmoda).

La experiencia del país de casi un siglo en el sector, le ha permitido acumular capacidades tecnológicas en procesos y productos, y en competencias distintivas del recurso humano que es “altamente capacitado y sus tarifas son competitivas en relación con otros países latinoamericanos como Chile, Argentina, Brasil, Venezuela, e incluso respecto a productores de países industrializados (Corea, Italia, Alemania, Japón, EEUU)” (Departamento Nacional de Planeación -DNP, 2010, p. 212). Colombia es sede central de multinacionales líderes y lugar de alianzas estratégicas (redes de subcontratación y maquila) para la fabricación de productos con firmas internacionales, todo ello ha elevado la productividad nacional. El país es, hoy, uno de los principales centros de la moda en Latinoamérica con ferias como Colombiatex (Muestra de Textiles e Insumos para la confección y el hogar) y Colombiamoda (Muestra de Diseñadores, Confección y Línea hogar).

## **2. EL CLÚSTER DE PRENDAS DE VESTIR EN CALDAS**

El departamento de Caldas está situado en la conocida región del Eje Cafetero, de la cual también hacen parte los departamentos de Risaralda y Quindío. Esta región se ubica en el centro de Colombia y es cruce obligado de todo el tráfico comercial entre los principales centros industriales del país (Bogotá, Medellín y Cali). El

departamento de Caldas es apenas el 0,7% del territorio nacional, no obstante participa con el 2,3% del PIB, es la onceava economía del país<sup>4</sup> y según la CEPAL, es el quinto departamento más competitivo (DNP, 2010). Tradicionalmente la economía de Caldas ha estado sustentada en la industria del café (Caldas es el segundo productor de café en el país con el 11,8% del total), el cual representa el 12,0% de la producción, seguido por la industria manufacturera que participa con el 13,0% del PIB departamental, dentro de la cual seis sectores abarcan el 62,0% del empleo industrial (productos alimenticios, productos metálicos, textiles, construcción de maquinaria, otros productos minerales no metálicos, y calzado) (DNP, 2010).

En los años recientes, el sector de las confecciones ha estado en la mira de agentes gubernamentales y no gubernamentales para colocarlo, no sólo en el departamento sino a nivel de todo el Eje Cafetero, como una de las apuestas productivas estratégicas. El Eje Cafetero:

Concentra unas 1.400 empresas de la confección, lo cual representa aproximadamente el 20% de empresas y empleos del sector en el país. De acuerdo a una encuesta reciente, el 95% de las empresas confeccionistas de la zona son micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), así el 59% son microempresas, el 19% pequeñas empresas, el 17% medianas empresas y el 5% restante grandes empresas. (BID, 2002, p. 12)

La importancia del sector en la región le da relevancia al presente estudio en la medida en que ofrece resultados

4 Colombia está dividido administrativamente en treinta y dos departamentos y cuatro distritos

que pueden ser tomados en cuenta para decisiones de política pública, así como dentro de las mismas empresas e instituciones interesadas en el tema.

Para la cadena productiva de prendas de vestir, el sector de textiles es el eslabón de proveeduría más representativo, cerca del 52% del valor de los insumos y servicios utilizados en la fabricación de confecciones está representado por telas (principalmente tejidos de algodón, de fibras textiles y de fibras sintéticas), situación que además es consistente con la configuración de la cadena productiva en Colombia donde el eslabón de fibras es bastante reducido (DNP, 2007).

Sin embargo, la producción departamental de textiles es insuficiente para satisfacer la demanda del sector de confecciones (CRECE<sup>5</sup>, 2002). De acuerdo con Becerra y Naranjo (2008) el clúster en el departamento esté constituido fundamentalmente por proveedores (comercializadores) de telas y otros insumos, productores de confecciones (micro y pequeñas empresas en su mayoría) y comercializadores de bienes de uso final (almacenes de cadena y tiendas). Esta composición no sugiere la idea de clúster en el sentido estricto que Porter (1991, 1999) lo plantea, por ejemplo, en el clúster estudiado, se observa “baja o nula presencia de proveedores de tecnología (maquinaria y equipo, consultoría y asistencia técnica), pocas empresas grandes, y nula presencia de clientes (comerciali-

zadores y empresas fabricantes) que incentiven la producción hacia mercados por fuera del departamento” (Becerra y Naranjo, 2008, p.148); no obstante existen instituciones de apoyo como el SENA, la fundación Cosiendo Futuro y universidades, así como políticas de gobierno departamental de soporte al sector que permiten el análisis realizado en este estudio según el concepto de clúster.

### **3. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS**

#### **3.1. Redes empresariales**

Las empresas enfrentan retos como volatilidad de la demanda, segmentación del mercado, reducción del ciclo de vida del producto, incertidumbre estratégica (Yoguel, Novick y Marin, 2000), cambio tecnológico acelerado, ambiente altamente competitivo, exigentes normas de calidad y regulaciones ambientales que implican un considerable incremento en la presión competitiva (Yoguel *et al.*, 2000). Enfrentar estos retos para una empresa en forma individual es cada vez más difícil, de ahí que se haga necesario explorar nuevos modelos como los modelos de desarrollo en red, conformados por empresas y otros agentes públicos y privados concentrados en territorios claramente definidos.<sup>6</sup> Las redes empresariales son formas de interacción social, definidas por un intercambio dinámico entre personas, grupos e instituciones en contextos de complejidad.

El origen del estudio de las redes puede situarse a mediados del siglo

5 CRECE: Centro de Estudios Regionales, Cafeteros y Empresariales.

6 Los modelos en red existen también independientemente de un territorio específico, por ejemplo, las cadenas de producción internacional. No obstante este trabajo se centra en las redes empresariales localizadas.

XX y su desarrollo resulta como una aplicación de la teoría moderna de la comunicación al tejido de interacciones que se configura alrededor de las personas (Aruguete, 2004). De ahí que el análisis de redes centre su atención en las relaciones de los individuos (Verd y Martí, 1999), y que por lo tanto haya tenido su origen en ciencias sociales como la sociología y la antropología (Knox, Savage y Harvey, 2006; Lozares, 1996;<sup>7</sup> Sanz, 2003).

Después de la década del setenta el análisis de redes sociales ha crecido rápidamente, adquiriendo una especial importancia en las escuelas de negocios (Friedkin, 2003). En esta perspectiva, las redes empresariales constituyen un objeto de estudio tratado en forma amplia en la literatura, en la que se aprecian un conjunto de conceptos de similar naturaleza como los clústeres (Buitelaar, 2000; Humphrey, 1995; Navarro, 2003; Perdomo y Malaver, 2003; Porter, 1991, 1999; Schmitz, 1995), distritos industriales (Becattini, 1992, 2002; Belso-Martínez, 2006; McDonald, Tsagdis y Huang, 2006; Muscio, 2006; Nassimbeni, 2003), y sistemas o entornos locales (Camagni, 1991; citado por Yoguel *et al.*, 2000) en los que es común la idea de que proporcionan a las empresas el acceso a recursos humanos cualificados, transferencia de información y conocimientos, facilidades para la innovación, servicios especializados de tecnología, compra de insumos, promoción, comercialización, diseño, procesos industriales, financiamiento y actividades en común, que facilitan el surgimiento de

economías de escala (Dyer y Nobeoka, 2000).

Las redes de interacción fomentan el aprendizaje de las organizaciones a través de la acción de compartir conocimiento e información. Según Casas (2001) estas redes “implican tanto la formación de redes profesionales y de entrenamiento, como de redes de difusión y transmisión de conocimientos o de innovaciones, que estarían dando lugar a la formación de espacios regionales de conocimiento” (p.21). En estas redes se logra la construcción de confianza, compartir valores y formas de trabajo (Tracey y Clark, 2003). También estimulan la acción interempresarial de los agentes en los distintos segmentos de la industria (Walker, Kogut y Shan, 1997). Tal acción puede ser negociada a través de redes de interacción social entre agentes y sus homólogos y otras organizaciones relevantes en las que la cooperación constituye tal vez la característica más importante.

Las redes son una forma de organizar las relaciones entre empresas que, sin dejar de competir, incluyen la cooperación como parte de su estrategia de negocios con el propósito de alcanzar un mejor desempeño en una determinada industria. De esta manera, se constituyen lo que Casas (2001, p. 15) denomina “redes de conocimiento” que se construyen a través de procesos de aprendizaje en regiones o localidades específicas. Una red empresarial es un:

Grupo de empresas que colaboran en un proyecto de desarrollo conjunto, complementándose unas con otras y

7 Lozares (1996) hace una descripción detallada del origen y desarrollo del análisis de redes sociales incluyendo concepciones teóricas, métodos y técnicas de investigación.

especializándose con el propósito de resolver problemas comunes, lograr eficiencia colectiva y conquistar mercados a los que no pueden acceder de manera individual. (UNIDO, 2001, p. 9)

Al respecto, diversos autores argumentan que las redes se forman como consecuencia directa de las decisiones estratégicas adoptadas en respuesta a la complejidad del mercado y su efecto de presión sobre las empresas a modo individual y con estructuras débiles (Dyer y Nobeoka, 2000; Holland y Lockett, 1997).

### 3.2. Innovación

La innovación le permite a una organización crear valor a través del desarrollo de un nuevo conocimiento o por usos nuevos del conocimiento existente, mediante un proceso que comprende la definición de un problema o necesidad que debe ser atendida, la concepción de la idea que dará la solución, su adopción, su implementación y su comercialización (Claver, Llopis, García y Molina, 1998; Daft, 1978; Damanpour, 1987; Evan y Black, 1967; Wolfe, 1994). Este proceso se materializa en nuevos productos o servicios, o por nuevos modelos de negocios, técnicas administrativas y estructuras organizacionales (Jamrog, Vickers y Bear, 2006).

Según el uso, las innovaciones son tecnológicas o administrativas (Damanpour, 1987), las primeras se dan por la nueva utilización de una herramienta, técnica, aparato o sistema; y las segundas modifican la estructura de la organización. De acuerdo con el grado de la innovación, se encuentran las radicales y las incrementales (Gopalakrishnan y Damanpour, 1997).

La innovación también se asocia al ámbito donde ésta se realice: el mundo, el país, y al interior de la empresa (Sutz, 2002; citado por López, 2006); pero también en las redes empresariales localizadas dentro de territorios específicos. De acuerdo con Casas (2001):

La preocupación por encontrar las fuentes que contribuyen a la innovación estuvo inicialmente centrada en la empresa (...) Sin embargo, a nivel internacional cada vez se reconoce más que los conocimientos producidos en las universidades y los centros de investigación públicos constituyen también un importante insumo para los procesos de innovación en las empresas y se ha demostrado que esta relación se da de forma indirecta. (p.14)

### 3.3. Talento humano

La importancia del recurso humano en el éxito de las empresas es ampliamente reconocida en la literatura (Fabi, Raymond y Lacoursière, 2007; Hewitt, 2006; Laursen y Foss, 2003; Michie y Sheehan, 1999; Vinding, 2006). Aspectos como las capacidades y competencias distintivas de las personas que laboran en la organización resultan cruciales para la competitividad empresarial, aspecto que ha sido subrayado desde el surgimiento de la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991).

Según Li *et al.* (2006), la teoría de recursos y capacidades sugiere que los recursos de las firmas son extremadamente importantes para el desempeño de éstas y que el capital humano es el principal recurso de la firma. Las prácticas de administración de recursos humanos como rotación del personal de Investigación y Desarrollo a través de otras áreas



funcionales dentro de las firmas (Vinding, 2006), además de otras, resulta fundamental en el desempeño de las firmas en un ambiente competitivo (Laurson y Foss, 2003). Camisón (1997), Barney y Wright (1998) y Gómez, Balkin y Cardy (1999) enfatizan en la necesidad de dirigir al talento humano como un bien estratégico, el cual aporta en la construcción de ventajas competitivas sostenibles.

Dolan, Schuler y Valle (1999) y Gubman (2000) consideran factor de éxito empresarial la apropiada elección de prácticas de dirección de recursos humanos que puedan adecuarse a la estrategia competitiva adoptada por la empresa. En este sentido, la gestión que se haga de sus recursos humanos tiene un carácter estratégico en el aumento de la competitividad de las empresas dentro de nuevas estructuras organizacionales en las que se indaga la introducción de nuevas tecnologías, el desarrollo de conocimiento organizacional y el servicio al cliente. La calidad del producto, la reducción de costos y la innovación en procesos, servicios y/o la generación de nuevos productos dependen de las personas que habitan la organización (Campos, Pina, Morgado y Brewster, 2003).

### **3.4. Innovación y talento humano en las redes empresariales**

Los estudios que relacionan los procesos de innovación con las redes hacen referencia a la calidad del mercado laboral, en tanto que la experiencia y cualificación de los empleados de muchas firmas pueden ser más fácilmente adquiridos por otras (Miles y Snow, 1984). El papel de la Investigación y Desarrollo debe extenderse

mucho más allá de las fronteras de la empresa. Según Chesbrough (2003) los innovadores deben integrar sus ideas, conocimientos y habilidades con las de otros fuera de la organización para entregar los resultados al mercado, utilizando el medio más eficaz posible. Las empresas que aprovechan las ideas externas en función de sus propios negocios mientras cultivan sus ideas internas tienen mayor probabilidad de prosperar en la era de la innovación abierta.

El nivel de formación de los empleados dentro de las empresas impulsa el uso de nuevas habilidades para la innovación (Li *et al.*, 2006). La formación también incrementa el nivel de especialización en el conocimiento de los empleados, dicho conocimiento, adquirido dentro o fuera de la firma, promueve la innovación empresarial (Hewitt, 2006). Los empleados con mayor conocimiento para la innovación son recursos importantes para la firma, y ellos deben obtener continuamente nuevos conocimientos y habilidades para mantenerse al ritmo del desarrollo de las tecnologías (Li *et al.*, 2006). Los empleados con alto grado de educación son los principales contribuyentes al *know-how* debido a los niveles de conocimiento incorporado en estas personas, lo cual implica que estarán en mejor posición para reconocer y valorar el nuevo conocimiento externo (Carter, 1989; citado por Vinding, 2006).

En este sentido no se puede dejar de considerar las transformaciones en el ejercicio de la innovación en los que la gestión administrativa juega un rol cada vez más importante para la reducción de costos, la facilidad en la toma de decisiones, la flexibilización

de la fuerza laboral y en la capacidad para integrar todos los recursos disponibles (tangibles e intangibles) en función de la innovación (Murillo, 2009). Particularmente las empresas que están más dispuestas a invertir en el desarrollo de habilidades de los empleados y los conocimientos requeridos, a través de la prestación de programas de capacitación que estén alineados con los objetivos estratégicos, estarán más propensas a desarrollar, sostener e incrementar sus procesos de innovación. La participación de la función de recursos humanos a nivel estratégico (en definir los rumbos y propiciar la infraestructura adecuada) y a nivel operativo (en preparar las personas y dotarlas de las habilidades requeridas a través de formación o adquisición de las mismas en el medio externo), puede garantizar la satisfacción de una configuración propia según sea la estrategia, el tipo y el grado de innovación (Campos *et al.*, 2003). De lo anterior se plantea la siguiente hipótesis:

*H1: Existe relación entre el nivel de formación del recurso humano en las áreas administrativa y de producción, y la innovación empresarial en las empresas dentro de las redes empresariales.*

En el desarrollo del conocimiento de los empleados en función de la innovación tiene especial influencia la administración de los recursos humanos (Laursen y Foss, 2003). Dentro de la administración de recursos humanos es especialmente importante que en las empresas existan áreas especializadas así como planes que orienten el desempeño y efectividad de los empleados (Parise, 2007), en tanto estos elementos orientan de

manera sistemática la forma como la empresa desarrolla conocimientos, habilidades y capacidades del recurso humano que son el pilar para ejecutar procesos de innovación.

En este sentido, la administración de recursos humanos ha mostrado tener vínculos positivos con el desempeño innovador de las empresas (Laursen y Foss, 2003; Michie y Sheehan, 1999). Uno de los cambios que enfrentan los profesionales de la administración de recursos humanos es la transferencia de conocimiento explícito y tácito entre empleados, equipos, departamentos y divisiones (Parise, 2007) que mediante un área especializada y un plan de recursos humanos puede ser direccionado de mejor manera para los intereses de la empresa.

Dentro de la administración de recursos humanos las áreas especializadas y los planes de recursos humanos deben considerar las formas de conocimiento que provienen de asociaciones con otras empresas, proveedores, clientes, laboratorios de investigación públicos y privados, etc.; conocimiento con el cual las firmas incrementan sus propios recursos y capacidades (Hewitt, 2006).

En la literatura se encuentran diversos autores (Bueno y Morcillo, 1997; Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer, 1996) que respaldan la hipótesis de que una gestión apropiada del proceso de innovación necesita de otros sistemas de gestión, en especial, de aquellos que contribuyen al uso eficiente del conocimiento, a la mejora continua de procesos empresariales y, sobre todo, a una vinculación permanente con el entorno. La gestión de la innovación requiere el uso de herramientas que permitan la admi-

nistración de la cartera de proyectos de I&D&I (Investigación, Desarrollo e Ingeniería) y para la implementación de los mismos se hace necesario contar con áreas o departamentos estructurados o formalizados que apoyen los procesos de innovación (Calderón, 2003). En este mismo sentido se encuentran los hallazgos de Pinto, Fernández, Martínez y Kauffmann (2006) quienes verificaron que existe una positiva relación entre el énfasis puesto por las empresas en la innovación y la adopción de sistemas de gestión que favorecen la generación de nuevo conocimiento.

Los anteriores planteamientos permiten postular las siguientes hipótesis:

*H2: La existencia de áreas especializadas de recursos humanos en las empresas dentro de las redes empresariales tiene relación con la innovación en las empresas.*

*H3: La existencia y desarrollo de planes estratégicos de recursos humanos en las empresas dentro de las redes empresariales tiene relación con la innovación en las empresas.*

Las redes empresariales permiten incrementar las capacidades de innovación y desarrollo tecnológico en las empresas y aumentar su productividad y competitividad. Constituyen un mecanismo fundamental para lograr el desarrollo de las regiones (Caniëls y Romijn, 2003; Khan y Ghani, 2004; Lai, Chiu y Leu, 2005) desde el punto de vista social y económico.

La proximidad espacial de las empresas en las redes genera una mezcla

compleja de confianza, lenguaje compartido y hábitos que contribuyen a la creación de redes formales e informales de conocimiento (Huggins, 2000) en las que participa el recurso humano de las diferentes áreas de la organización.

Las redes facilitan la solución de problemas, acciones colectivas y comportamiento innovador, con frecuencia a través de una combinación compleja de competencia y cooperación (Hotz-Hart, 2000). La cooperación se manifiesta por la capacidad que tienen las empresas para constituir grupos o redes de conocimiento en las que se anima el aprendizaje interactivo, la sinergia y complementariedad entre grupos especializados a través de las firmas participantes en áreas como diseño, producción, mercado y finanzas (Hotz-Hart, 2000).

En este sentido el paradigma de *Open innovation*<sup>8</sup> ofrece la perspectiva de que el conocimiento es ampliamente distribuido y que las organizaciones, incluso las que tienen mayores capacidades para la investigación y el desarrollo deben identificar, conectarse y aprovechar las fuentes externas de conocimiento como un elemento central de los procesos de innovación (Chesbrough, Vanhaverbeke y West, 2006).

De lo anterior se plantea la siguiente hipótesis:

*H4: Las relaciones que se dan entre las empresas dentro de las redes empresariales que implican acciones conjuntas del recurso humano tienen relación con la innovación en las empresas.*

<sup>8</sup> *Open innovation* plantea que las empresas pueden y deben usar tanto las ideas externas como las internas, así como los caminos internos y externos hacia el mercado, mientras avanzan en su tecnología.

#### 4. METODOLOGÍA

Para este trabajo se tomó como base el proyecto de investigación “Dinámica interna de microclústeres en el departamento de Caldas (confecciones, salud, turismo, herramientas agrícolas, electrodomésticos, muebles de madera)” en el que se indagó por cinco factores de competitividad, tomando como referencia los que mide el Foro Económico Mundial y que tuvo lugar entre los años 2004 y 2005. Se utilizó un cuestionario semiestructurado con base en el cual se realizaron entrevistas personales con los gerentes (o sus representantes) o propietarios de las empresas que hacen parte de los clúster estudiados.

De las variables medidas en el estudio mencionado y teniendo en cuenta la literatura consultada, para este trabajo se asumen como variables independientes las relacionadas con el nivel de formación del recurso humano (Alecke, Alsleben, Scharr y Untiedt, 2006; Hauknes, 1999; Hu *et al.*, 2005; Power y Lundmark, 2004; Vinding, 2006) en las áreas administrativa y de producción de las empresas; las que aluden a la estructura organizacional para la administración de recursos humanos (Laurson y Foss, 2003; Michie y Sheehan, 1999; Parise, 2007) en las

empresas: departamento o área especializada de recursos humanos y planes estratégicos de recursos humanos; y las que indican acciones conjuntas del recurso humano de las empresas dentro de la red empresarial de confecciones en Caldas: capacitación, formación y actualización de recursos humanos y transferencia del recurso humano para acciones conjuntas, que interpretan lo que algunos autores han estudiado como movilidad laboral dentro de las redes (Hu *et al.*, 2005; Power y Lundmark, 2004).

Como variable dependiente se toma la innovación empresarial (Hu *et al.*, 2005; Khan y Ghani, 2004) que corresponde al factor ciencia, tecnología e innovación, medida por la realización de innovaciones (Bell, 2005; Eraydin y Amartli-Köroglu, 2005) en los últimos cinco años para cada una de las empresas de la red empresarial de prendas de vestir. En la Tabla 1 se resumen las variables y su operacionalización.

El sector de las confecciones en Caldas está constituido en su mayoría por micro y pequeñas empresas (mipymes), la cadena productiva de este sector en el departamento está conformada por proveedores (comercializadores)

**Tabla 1.** Variables del estudio

Variables	Operacionalización
7 – FORM-ACAD	Formación académica del personal en las áreas administrativa y de producción
8 – DEPRH	Existencia de departamento o área especializada de recursos humanos en la empresa
9 – PLERH	Existencia de plan estratégico de recursos humanos en la empresa
10 – TRAMO	Transferencia de mano de obra para acciones conjuntas entre las empresas y/u otras entidades
12 – ACCRH	Acciones conjuntas de capacitación, formación o entrenamiento entre las empresas y/u otras entidades

de tela y otros insumos, fabricantes de confecciones (prendas de vestir) y comercializadores de bienes de uso final (almacenes de cadena y tiendas). En el estudio sobre el micro clúster de prendas de vestir se obtuvieron datos de 246 empresas distribuidas en los tres eslabones de la cadena, tal y como se muestra en la Tabla 2. La información sobre las empresas se obtuvo a través de las bases de datos de la Cámara de Comercio de Manizales, de la ANDI capítulo de Caldas y de la Asociación Colombiana de Pequeños Industriales (ACOPI) capítulo Caldas, también se acudió a los directorios telefónicos de los municipios del departamento. Estas bases de datos fueron confrontadas para consolidar la población estudiada. La información fue obtenida a través de entrevistas personales realizadas con los gerentes o sus dueños (o sus representantes). La duración de las entrevistas osciló entre una hora y media y dos horas.

## 5. RESULTADOS

En la Tabla 2 se observa que la composición de la red de prendas de vestir en el departamento de Caldas muestra claramente la preponderancia de las empresas de tamaño micro, cuya cantidad de trabajadores es menor a diez<sup>9</sup> y están concentradas en los eslabones de fabricantes (40%) y distribuidores (48%); situación que determina que una alternativa viable para el desarrollo de las innovaciones se haga a través de sus vínculos (redes) con otras empresas dentro de los mismos eslabones (relaciones horizontales) o con otros eslabones de la cadena (relaciones verticales).

La literatura revisada reconoce la vinculación de empresas a través de redes como fundamental. En este sentido, los hallazgos de Capello y Faggian (2005) indican una positiva relación entre el capital relacional<sup>10</sup> y la actividad innovadora de la empresa. Lin y Chen (2006) encontraron

**Tabla 2.** Distribución de las empresas por eslabón y tamaño

Eslabones del clúster	Empresa por tamaño				Empresas por eslabón	Frecuencia por eslabón
	Micro	Pequeña	Mediana	Grande		
Proveedores (materias primas, telas e insumos)	21	4	0	0	25	10%
Proveedores (maquinaria y servicios especializados)	4	0	0	0	4	2%
Fabricantes de prendas de vestir	77	13	5	3	98	40%
Distribuidores (clientes)	108	11	0	0	119	48%
Total de empresas	210	28	5	3	246	100%
Frecuencia por tamaño	85%	11%	2%	1%		100%

9 En Colombia, el tamaño de la empresa se establece según el Art. 2 de la ley 590 del 2000, modificado por la ley 905 de 2004. Los criterios son número de empleados y total de los activos de la empresa. La pequeña empresa es aquella que posee entre 11 y 50 trabajadores y tiene activos totales entre 501 y menos 5.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes. La mediana empresa es aquella que posee entre 51 y 200 trabajadores, y activos totales entre 5.001 y 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

10 Estos autores destacan dentro de este concepto la cooperación para la innovación que se da entre clientes y proveedores locales y los canales de aprendizaje colectivo.

evidencia de que la integración de conocimiento influencia positivamente el proceso de desarrollo de nuevos productos en el contexto de redes de industrias. De la misma manera hay estudios que verifican la influencia de la formación académica (nivel educativo) del personal en la innovación. Por ejemplo, Hu *et al.* (2005) encuentran evidencia sobre una relación positiva entre la interacción y la movilidad del personal altamente calificado en el desempeño innovador de las empresas. Por otro lado, Arvanitis, Kubli, Sydow y Wörter (2007) observan que una fuerte motivación para la transferencia de tecnología y conocimientos entre las empresas radica en la posibilidad de adquirir conocimientos complementarios, particularmente por el acceso al capital humano calificado.

El clúster de prendas de vestir tiene un total de 4.081 empleados, donde la mayor proporción corresponde al grado de bachiller (63,3%) y se concentran fundamentalmente en el área de producción de las empresas (91,2%) como se observa en la Tabla 3. Los datos muestran proporciones muy reducidas del personal con un nivel importante de formación (profesionales 4,7% y técnicos/tecnólogos 7,4%).

La relación entre las variables dependiente e independientes se hizo mediante un Anova (ver Tabla 4)

utilizando SPSS 15,0 para Windows. En el caso de la relación entre la innovación empresarial y la formación de los empleados en el nivel profesional y en el nivel técnico/tecnológico, esta es altamente significativa para el área administrativa de las empresas estudiadas ( $F= 8,663$ ;  $p= 0,004$  y  $F= 9,253$ ;  $P 0,003$ ; respectivamente) y en el área de producción, la relación es significativa ( $F= 6,653$ ;  $p= 0,010$  y  $F= 4,113$  y  $p= 0,044$ ; respectivamente). En el caso de los bachilleres, donde se concentra la mayor proporción de empleados, para el área administrativa la relación, aunque es significativa ( $F= 2,857$ ;  $p= 0,092$ ), es menor que la significancia que tiene en el área de producción ( $F= 6,799$ ;  $p= 0,010$ ). Para otro tipo de formación no hay una relación significativa en el área administrativa ( $F= 2,166$ ;  $p= 0,142$ ) mientras que para el área de producción sí existe ( $F= 3,152$ ;  $p= 0,077$ ). De acuerdo con estos resultados, H1 se acepta.

Siguiendo un procedimiento similar para establecer la relación de la innovación empresarial con la existencia de un departamento o área especializada en recursos humanos (H2), y la existencia y aplicación de planes estratégicos de recursos humanos en las empresas (H3), en este trabajo se encontró para H2 una relación significativa ( $F= 5,624$  y  $p= 0,018$ ) y para H3 una relación altamente significativa ( $F= 32,654$  y  $p= 0,000$ ), con

**Tabla 3.** Distribución del nivel de formación por áreas en las empresas

Áreas de la empresa	Grado de formación				Total	Frecuencia
	Profesional	Tecn./Tecnología	Bachiller	Otros		
Administrativa	159	79	118	5	361	9%
Producción	34	224	2466	996	3720	91%
<b>Total</b>	193	303	2584	1001	4081	100%
Frecuencia	5%	7%	63%	25%		100%

lo cual se aceptan ambas hipótesis (ver Tabla 5).

Para contrastar H4, en la que se plantea la relación entre la innovación empresarial y las acciones conjuntas del recurso humano, expresadas como transferencia de mano de obra

y actividades conjuntas entre las empresas para capacitación, formación y entrenamiento del talento humano (ver Tabla 6), los resultados ( $F= 14,982$ ;  $p= 0,000$  y  $F= 19,834$ ;  $p= 0,000$ ; respectivamente), permiten aceptar la hipótesis.

**Tabla 4.** Anova: Relación innovación – formación del recurso humano

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
7 - ADM – PRF	Inter-grupos	51,642	1	51,642	8,663	0,004
	Intra-grupos	1.454,590	244	5,961		
	Total	1.506,232	245			
7 - ADM – TEC	Inter-grupos	8,755	1	8,755	9,253	0,003
	Intra-grupos	230,875	244	0,946		
	Total	239,630	245			
7 - ADM – BAC	Inter-grupos	2,446	1	2,446	2,857	0,092
	Intra-grupos	208,952	244	0,856		
	Total	211,398	245			
7 - ADM – OTR	Inter-grupos	0,061	1	0,061	2,166	0,142
	Intra-grupos	6,838	244	0,028		
	Total	6,898	245			
7 - PCC – PRF	Inter-grupos	2,211	1	2,211	6,653	0,010
	Intra-grupos	81,090	244	0,332		
	Total	83,301	245			
7 - PCC – TEC	Inter-grupos	170,959	1	170,959	4,113	0,044
	Intra-grupos	10.143,074	244	41,570		
	Total	10.314,033	245			
7 - PCC – BAC	Inter-grupos	19.170,366	1	19.170,366	6,799	0,010
	Intra-grupos	687.983,488	244	2.819,604		
	Total	707.153,854	245			
7 - PCC – OTR	Inter-grupos	4.314,973	1	4.314,973	3,152	0,077
	Intra-grupos	333.986,441	244	1.368,797		
	Total	338.301,415	245			

**Tabla 5.** Anova: Relación innovación – departamento y plan de recursos humanos (administración de recursos humanos)

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
8 – DEPRH	Inter-grupos	0,132	1	0,132	5,624	0,018
	Intra-grupos	5,722	244	0,023		
	Total	5,854	245			
9 – PLERH	Inter-grupos	5,355	1	5,355	32,654	0,000
	Intra-grupos	40,011	244	0,164		
	Total	45,366	245			

**Tabla 6.** Anova: Relación innovación – acciones conjuntas del recursos humanos

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
10 - TRAMO	Inter-grupos	1,299	1	1,299	14,982	0,000
	Intra-grupos	21,160	244	0,087		
	Total	22,459	245			
12 - ACCRH	Inter-grupos	3,372	1	3,372	19,834	0,000
	Intra-grupos	41,478	244	0,170		
	Total	44,850	245			

## 6. DISCUSIÓN

El presente trabajo evalúa empíricamente la relación entre los recursos humanos y la innovación empresarial, en términos del nivel de formación, estructura para la administración de los recursos humanos y las acciones conjuntas de las empresas que involucran recursos humanos en el entorno de las redes empresariales. En este estudio se encontró evidencia empírica de tales relaciones. En concreto se halló que, en general, el nivel de formación de los recursos humanos tiene relación con la innovación empresarial. Estos hallazgos son consistentes con lo planteado por Hauknes (1999) quien al estudiar seis clúster en Noruega, encuentra que el aprendizaje y la capacidad de formación son el principal aspecto en el desempeño innovador de las empresas. Vinding (2006) revela resultados similares al estudiar la influencia del capital humano y el desempeño innovador de las empresas en Dinamarca.

En segundo lugar, se evidencia una significativa relación entre la existencia de un departamento o área especializada y planes estratégicos de recursos humanos con la innovación empresarial. Esto es subrayado por Michie y Sheehan (1999) y Laursen y Foss (2003) al referirse a la importancia que tiene la administración

de recursos humanos en los procesos de innovación empresarial, en donde, tanto las áreas especializadas como los planes de recursos humanos resultan fundamentales. En un sentido similar, Peña y Hernández (2007) reconocen la importancia del departamento de recursos humanos en la consecución de los objetivos empresariales, que en un entorno competitivo como el actual, requiere de capacidades para la innovación. Por su parte, Miles y Snow (1984) señalan la importancia de la gestión estratégica de recursos humanos en la orientación innovadora de las empresas.

Por último, se encontró que existe relación altamente significativa entre las acciones conjuntas de las empresas que involucran al recurso humano (transferencia de mano de obra y actividades de capacitación, formación y entrenamiento) dentro del contexto de las redes empresariales, con la innovación empresarial. Esto es apoyado por Laursen y Foss (2003) cuando plantean que el entrenamiento de la fuerza de trabajo puede considerarse un impulsor de altas tasas de mejora en procesos y conducir posiblemente a la innovación en productos. Hauknes (1999) reconoce la importancia que tienen los vínculos de las personas (Tracey



y Clark, 2003) que laboran en las empresas en redes con el desempeño innovador de las empresas. Power y Lundmark (2004) y Hu *et al.* (2005) sugieren que la movilidad del recurso humano es fuente de ideas para la innovación empresarial, debido a la transferencia de conocimientos tecnológicos tácitos y no codificados que se dan a través de los flujos de personas y de la comunicación en redes interpersonales (Audretsch, 1998; citado por Beaudry y Breschi, 2003). Según Hotz-Hart (2000) las alianzas facilitan la solución de problemas, acciones colectivas y comportamiento innovador, con frecuencia a través de una combinación compleja de competencia y cooperación.

En este trabajo se aceptaron las hipótesis en términos de la existencia de una significativa relación de las variables independientes con la variable dependiente, no obstante no se establece el grado en que cada una de ellas influye; en este sentido sería útil realizar una investigación en la que se dilucide el grado de influencia de las variables estudiadas sobre la innovación. En otro sentido se podría establecer para otras redes empresariales, ya sea en la región que ha sido objeto de estudio en este trabajo o en otras regiones, si el comportamiento de las variables dependientes e independientes utilizadas es similar al que se encontró en este estudio. Lo anterior permitiría además realizar estudios comparativos entre redes empresariales de la misma región o el mismo tipo de redes empresariales en regiones distintas.

En este estudio se abordó la influencia que tienen aspectos organizacionales relacionados con el recurso humano

sobre la innovación empresarial, sin embargo, es posible establecer si otros aspectos de las organizaciones en red también tienen relación con la innovación empresarial y cómo es el grado de esa relación.

Existen en las empresas otras actividades relacionadas con el desarrollo de la tecnología como actividades de investigación y desarrollo que no necesariamente conducen a innovaciones pero que sí influyen notablemente en la consolidación del conocimiento organizacional, en este orden de ideas se podría analizar si también hay relación entre las variables estudiadas en este trabajo y las actividades de investigación y desarrollo en el contexto de las redes empresariales. De la misma manera que se planteó anteriormente, se podría establecer el grado en que tales variables influyen en las actividades de investigación y desarrollo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Alecke, B., Alsleben, C., Scharr, F. y Untiedt, G. (2006). Are there really high-tech clusters? The geographic concentration of German manufacturing industries and its determinants. *Annals of Regional Science*, 40(1), 19-42.
2. Alonso-Villar, O., Chamorro, J. y Gonzales, X. (2004). Agglomeration economies in manufacturing industries: the case of Spain. *Applied Economics*, 36(18), 2103-2116.
3. Altenburg, T. y Meyer-Stamer, J. (1999). How to promote clusters: Policy experiences from Latin America. *World Development*, 27(9), 1693-1713.
4. ANDI. (2002). *Revista ANDI*, 175, 82.

5. Aruguete, G. (2004). *Redes sociales: Una propuesta organizacional alternativa*. Recuperado el 3 de febrero de 2007, de [http://practicasgrupales.com.ar/index.php?option=com\\_content&task=view&id=76&Itemid=](http://practicasgrupales.com.ar/index.php?option=com_content&task=view&id=76&Itemid=)
6. Arvanitis, S., Kubli, U., Sydow N. y Wörter, M. (2007). Knowledge and technology transfer (KTT) activities between universities and firms in Switzerland – the main facts: an empirical analysis based on firm-level data. *The Icfai Journal of Knowledge Management*, 5(6), 17-75.
7. Barney, J.B. (1991). Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
8. Barney, J.B. y Wriqth, P.M. (1998). On Becoming a strategic Parther: The role of Human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
9. Beaudry, C. y Breschi, S. (2003). Are firms in clusters really more innovative? *Economy Innovation New Technology*, 12(4), 325-342.
10. Becattini, G. (1992). El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico. En F. Pyke, G. Becattini, G. y W. Sengenberger, W. (Eds.), *Los distritos industriales y las pequeñas empresas* (pp. 61–79). Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
11. Becattini, G. (2002). Del distrito industrial marshalliano a la ‘teoría del distrito’ contemporánea. Una breve reconstrucción crítica. *Investigaciones Regionales*, 1, 9-32.
12. Becerra, F. y Naranjo, J. (2008). La innovación tecnológica en el contexto de los clúster regionales. *Cuadernos de Administración*, 21(37), 133-159.
13. Bell, G. (2005). Clusters, networks, and firm innovativeness. *Strategic Management Journal*, 26(3), 287-295.
14. Bell, M. y Albu, M. (1999). Knowledge systems and technological dynamism in industrial clusters in developing countries. *World Development*, 27(9), 1715-1734.
15. Belso-Martínez, J. (2006). Do industrial districts influence export performance and export intensity? Evidence for Spanish SMEs’ internationalization process. *European Planning Studies*, 14(6), 791-810.
16. BID. (2002). Proyecto Alianza Cosiendo Futuro para el Eje Cafetero. En *Vinculaciones empresariales en la industria de la confección. Documentos Banco Interamericano de Desarrollo – BID*. Bogotá: Autores.
17. Biggiero, L. (2001). Self-organizing processes in building entrepreneurial networks: a theoretical and empirical investigation. *Human Systems Management*, 20(3), 209-222.
18. Blasio, G. y Di Addario, S. (2005). Do workers benefit from industrial agglomeration? *Journal of Regional Science*, 45(4), 797-827.
19. Brachos, D., Kostopoulos, K., Söderquist, K.E. y Prastacos, G. (2007). Knowledge effectiveness, social context and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(5), 31-44.
20. Bueno, E. y Morcillo, P. (1997). *Dirección estratégica por competencias básicas distintivas: Propuesta de un modelo* (Working paper IADE-UAM), 51.

21. Buitelaar, R. (2000). *¿Cómo crear competitividad colectiva? Marco para la investigación de políticas de clúster*. Recuperado el 14 de abril de 2010, de [http://moodle.eclac.cl/moodle17/file.php/1/materiales\\_del/desarrollo\\_local/fichas/comocrear.htm](http://moodle.eclac.cl/moodle17/file.php/1/materiales_del/desarrollo_local/fichas/comocrear.htm)
22. Calderón, G. (2003). Dirección de recursos humanos y competitividad. *Innovar*, 13(22), 157-172.
23. Camelo, C., Martín, F., Romero, P. y Valle, R. (2000). Relación entre el tipo y el grado de innovación y el rendimiento de la empresa. Un análisis empírico. *Economía Industrial*, 333, 149-160.
24. Camisón, C. (1997). *La competitividad de la Pyme Industrial Española: Estrategia y competencias distintivas*. Madrid: CIVITAS.
25. Campos, R., Pina, M., Morgado, A. y Brewster, C. (2003). Market forces, strategic management, HRM practices and organizational performance: A model based in a European sample. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 1(1), 79-91.
26. Caniëls, M. y Romijn, H. (2003). Agglomeration advantages and capability building in industrial clusters: The missing link. *The Journal of Development Studies*, 39(3), 129-154.
27. Capello, R. y Faggian, A. (2005). Collective learning and relational capital in local innovation processes. *Regional Studies*, 39(1), 75-87.
28. Carbonara, N. (2002). New models of inter-firm networks within industrial districts. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14(3), 229-246.
29. Carrasco, J. y Albertos, J. (2006). Redes institucionales y servicios a las empresas en el clúster cerámico de Castellón. *Scripta Nova*, 10(213). Recuperado de <http://www.ub.edu/geocrit/sn/sn-213.htm>
30. Carrie, A. (1999). Integrated clusters – the future basis of competition. *International Journal of Agile Management Systems*, 1(1), 45-50.
31. Casas, R. (2001). *La formación de redes de conocimientos: Una perspectiva regional desde México*. México: Antrophos.
32. Chesbrough, H. (2003). The era of open innovation. *Sloan Management Review*, 44(3), 35-41.
33. Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W. y West, J. (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Berkeley, CA: Oxford University Press.
34. Ciccone, A. (2001). Efectos de aglomeración en Europa y en EE.UU. *Els Opuscles del Crei*, 9, 1-28.
35. CIDETEXCO. (2003). *La globalización en la cadena fibra textil confección: Retos y desafíos. Informe final*. Bogotá: Colciencias, SENA, CIDETEXCO.
36. Claver, E., Llopis, J., García, D. y Molina, H. (1998). Organizational culture for innovation and new technological behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 9(1), 55-68.
37. CRECE. (2002). Identificación y Subregionalización de los Sectores Estratégicos de Caldas. En *Observatorio de Competitividad de Caldas* (pp. 1-59). Manizales, Colombia: Autor.
38. Daft, R. (1978). A dual – core model of organizational innovation.

*Academy of Management Journal*, 21(2), 193-210.

39. Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of Management*, 13(4), 675-688.
40. Departamento Nacional de Planeación –DNP. (2007). Generalidades de la cadena productiva. En *Agenda interna para la productividad y la competitividad* (pp. 10-19). Bogotá: Autores.
41. Departamento Nacional de Planeación –DNP. (2010). Generalidades de la cadena productiva. En *Agenda interna para la productividad y la competitividad*. Bogotá: Autores.
42. Dohse, D. y Soltwedel, R. (2006). Recent developments in the research on innovative cluster. *European Planning Studies*, 14(1), 1167-1170.
43. Dolan, S., Schuler, R. y Valle, C. (1999). *La gestión de recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
44. Dyer, J.H. y Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367.
45. Eraydin, A. y Armatli-Köroglu, B. (2005). Innovation, networking and the new industrial cluster: the characteristics of networks and local innovation capabilities in the Turkish industrial cluster. *Entrepreneurship and Regional Development*, 17(4), 237-266.
46. Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D. y Meyer-Stamer, J. (1996). Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. *Revista de la CEPAL*, 59, 39-52.
47. Evan, W.M. y Black, G. (1967). Innovation in business organizations: Some factors associated with success or failure. *The Journal of Business*, 40(4), 519-530.
48. Fabi, B., Raymond, L. y Lacoursière, R. (2007). HRM practice clusters in relation to size and performance: An empirical investigation in Canadian manufacturing SMEs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 20(1), 25-40.
49. Feldman, J. y Audretsch, D. (1999). Innovation in cities: Science-based diversity, specialization and localized competition. *European Economic Review*, 43, 409-429.
50. Feldman, J., Francis, J. y Berco-vitz, J. (2005). Creating a cluster while building a firm: Entrepreneurs and the formation of industrial clusters. *Regional Studies*, 39(1), 129-141.
51. Feser, E. y Bergman, E. (2000). National industry cluster templates: A framework for applied regional cluster analysis. *Regional Studies*, 34(1), 1-19.
52. Friedkin, N. (2003). Social influence network theory: Toward a science of strategic modification of interpersonal influence systems. En R. Breiger, K. Carley y P. Pattison (Eds.), *Dynamic Social Network Modeling and Analysis: Workshop Summary and Papers* (pp. 89-100). Washington, D.C.: The National Academies press.
53. Gómez, L., Balkin, D. y Cardy, R. (1999). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice-Hall.
54. Gopalakrishnan, S. y Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociol-

- ogy and technology management. *Omega*, 25(1), 15-28.
55. Gubman, E. (2000). *El talento como solución: cómo alinear estrategias y personas para obtener resultados extraordinarios*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
  56. Hauknes, J. (1999). Norwegian input-output clusters and innovation patterns. En OECD, *Boosting innovation: The cluster approach* (pp. 61-90). Paris: Autor.
  57. Hervás, J. y Dalmau, J. (2006). How to measure industrias culturales in clusters: Empirical evidence. *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), 354-380.
  58. Hewitt, N. (2006). Resource and capability constraints to innovation in small and large plants. *Small Business Economics*, 26(3), 257-277.
  59. Holland, C.P. y Lockett, G. (1997). Mixed mode network structures: The strategic use of electronic communication by organizations. *Organization Science*, 8(5), 475-488.
  60. Hotz-Hart, B. (2000). Innovation networks, regions and globalization. En G. Clark, M. Feldman y M. Gertler (Eds.), *The Oxford Handbook of Economic Geography* (pp. 432-450). Oxford, UK: Oxford University Press.
  61. Hu, T.S., Lin, C.Y. y Chang, S.L. (2005). Role of Interaction between Technological Communities and Industrial Clustering in Innovative Activity: The Case of Hsinchu District, Taiwan. *Urban Studies*, 42(7), 1139-1160.
  62. Huggins, R. (2000). The success and failure of policy-implemented inter-firm network initiatives: motivations, processes and structure. *Entrepreneurship & Regional Development*, 12, 111-135.
  63. Humphrey, J. (1995). Industrial reorganization in developing countries: From models to trajectories. *World Development*, 23(1), 149-162.
  64. Jamrog, J., Vickers, M. y Bear, D. (2006). Building and sustaining a culture that supports innovation. *Human Resources Planning*, 29(3), 9-19.
  65. Jensen, R. (1996). Social issues in spatial economics. *International Journal of Social Economics*, 23(4/5/6), 297-309.
  66. Khan, J. y Ghani, J. (2004). Clusters and Entrepreneurship: Implications for Innovation in a Developing Economy. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(3), 221-238.
  67. Knox, H., Savage, M. y Harvey, P. (2006). Social networks and the study of relations: networks as method, metaphor and form. *Economy and Society*, 35(1), 113-140.
  68. Lai, H.C., Chiu, Y.C. y Leu, H.D. (2005). Innovation Capacity Comparison of China's Information Technology Industrial Clusters: The Case of Shanghai, Kunshan, Shenzhen and Dongguan. *Technology Analysis & Strategic Management*, 17(3), 293-315.
  69. Laursen, K. y Foss, N. (2003). New human resource management practices, complementarities and the impact on innovation performance. *Cambridge Journal of Economics*, 27(2), 243-263.
  70. Li, Y., Zhao, Y. y Liu, Y. (2006). The relationship between HRM, technology innovation and performance in China. *International Journal of Manpower*, 27(7), 679-697.

71. Lin, B.W. y Chen, C.J. (2006). Fostering product innovation in industry networks: the mediating role of knowledge integration. *International Journal of Human Resource Management*, 17(1), 155-173.
72. López, C. (2003). *Redes empresariales, experiencias en la Región Andina. Manual para el Articulador*. Perú: Minka.
73. López, G. (2006). Perspectivas para el análisis de la innovación: un recorrido por la teoría. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 243-273.
74. Lozares, C. (1996). *La teoría de redes sociales*. Recuperado el 5 de noviembre de 2007, de <http://seneca.uab.es/antropologia/jlm/ars/paperscarlos.rtf>
75. McCann, P. (1995). Rethinking the Economics of Location and Agglomeration. *Urban Studies*, 32(3), 563-577.
76. McDonald, F., Tsagdis, D. y Huang, Q. (2006). The development of industrial clusters and public policy. *Entrepreneurship & Regional Development*, 18(6), 525-542.
77. Mella, J., López, A. y Yrigoyen, C. (2005). *Crecimiento económico y convergencia urbana en España*. España: Instituto de Estudios Fiscales.
78. Michie, J. y Sheehan, M. (1999). HRM practices, R&D expenditure and innovative investment: Evidence from the UK's 1990 workplace industrial relations surveys (WIRS). *Industrial and Corporate Change*, 8(2), 211-234.
79. Miles, R. y Snow, C. (1984). Designing strategic human resource systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.
80. Murillo, G. (2009). Conocimiento e innovación en los procesos de transformación organizacional: El caso de las organizaciones bancarias en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 112(25), 71-100. Recuperado de [http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/item/2098/1/4Conocimiento.pdf](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/item/2098/1/4Conocimiento.pdf)
81. Muscio, A. (2006). Patterns of innovation in industrial districts: an empirical analysis. *Industry and Innovation*, 13(3), 291-312.
82. Nassimbeni, G. (2003). Local manufacturing systems and global economy: Are they compatible? The case of the Italian eyewear district. *Journal of Operations Management*, 21(2), 151-171.
83. Navarro, M. (2003). *El análisis y la política de los clusters*. Bilbao, España: Universidad de Deusto.
84. Organisation for Economic Co-operation and Development-OECD. (1999a). *Boosting Innovation: The Cluster Approach*. Paris: Autor.
85. OECD. (1999b). *Managing National Innovation Systems*. Paris: Autor.
86. OECD/EUROSTAT. (2005). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. Versión española realizada por el Grupo TRAGSA (2006). España: OECD/European Communities.
87. Parise, S. (2007). Knowledge management and human resource development: An application in social network analysis methods. *Advances in Developing Human Resources*, 9(3), 359-383.
88. Peña, I. y Hernández, F. (2007). La integración de la dirección de recursos humanos en el proceso de formulación de la estrategia como

- determinante de los resultados. *Universia Business Review*, 3, 68-87.
89. Perdomo, J. y Malaver, F. (2003). *Metodología para la referenciación competitiva de clúster estratégicos regionales*. Bogotá: Centro de Investigaciones para el Desarrollo – CID, Universidad Nacional de Colombia.
  90. Pinto, J.J., Fernández, R., Martínez, L. y Kauffmann, G. (2006). Análisis del énfasis en la innovación en la implantación del “Middle-Up-Down Management Model”: Un estudio evolutivo en las empresas manufactureras del País Vasco. Aspectos metodológicos y empíricos. *Estudios Gerenciales*, 22(101), 37-29. Recuperado de <http://biblioteca2.icesi.edu.co/cgi-olib?session=39228539&infile=&subj=2555&source=webvd&cgimi me=application%2Fpdf>
  91. Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Vergara.
  92. Porter, M. (1995). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: CECSA.
  93. Porter, M. (1999). *Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao, España: Deusto.
  94. Power, D. y Lundmark, M. (2004). Working through Knowledge Pools: Labour Market Dynamics, the Transference of Knowledge and Ideas, and Industrial Clusters. *Urban Studies*, 41(5/6), 1025-1044.
  95. Pöyhönen, A. y Smedlund, A. (2004). Assessing intellectual capital creation in regional clusters. *Journal of Intellectual Capital*, 5(3), 351-365.
  96. Proexport. (2010). *Tallas grandes: Una alternativa interesante para la diversificación de mercados de la industria textil-confección colombiana*. Recuperado el 16 de marzo de 2010, de <http://www.proexport.com.co/sites/default/files/Informe%20Tendencia%20Marzo%202010.PDF>
  97. Reagans, R. y McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 240-267.
  98. Reagans, R. y Zuckerman, E. (2001). Networks, diversity, and productivity: The social capital of corporate R&D teams. *Organization Science*, 12(4), 502-517.
  99. Revilla-Diez, J. (2002). Metropolitan innovation systems – a comparison between Barcelona, Stockholm and Vienna. *International Regional Science Review*, 25(1), 63-85.
  100. Sanz, L. (2003). Análisis de redes sociales: o cómo representar las estructuras sociales subyacentes. *Apuntes de Ciencia y Tecnología*, 7, 21-29.
  101. Schmitz, H. (1995). Collective efficiency: Growth path for small-scale industry. *Journal of Development Studies*, 31(4), 529-566.
  102. Tracey, P. y Clark, G. (2003). Alliances, networks and competitive strategy: rethinking cluster of innovation. *Grow and Change*, 34(1), 1-16.
  103. Tsai, K. (2009). Collaborative networks and product innovation performance: Toward a contingency perspective. *Research Policy*, 38(5), 765-778.
  104. United Nations Development Program – UNDP. (1999). *Introducción a la Integración Productiva*. México D.F.: Autor.

105. United Nations Industrial Development Organization – UNIDO. (2001). *Development of cluster and Networks of SMEs*. Vienna: Autor.
106. Verd, J. y Martí, J. (1999). Muestreo y recogida de datos en el análisis de redes sociales. *Qüestiió*, 23(3), 507-524.
107. Vinding, A. (2006). Absorptive capacity and innovative performance: a human capital approach. *Economics of Innovation and New Technology*, 15(4/5), 507-517.
108. Walker, G., Kogut, B. y Shan, W. (1997). Social capital, structural holes and the formation of an industry network. *Organization Science*, 8(2), 109-125.
109. Wolfe, R. (1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. *Journal of Management Studies*, 31(3), 405-431.
110. Yoguel, G., Novick, M. y Marin, A. (2000). Production networks: Linkages, innovation processes and social management technologies. A methodological approach applied to the Volkswagen case in Argentina. *Danish Research Unit for Industrial Dynamics – DRUID working paper*, No. 00-11, 1-36. ❀



## **SECCIÓN: EL CASO DEL TRIMESTRE**

En cada una de las entregas de la Revista incluimos un caso, desarrollado por estudiantes, seleccionado entre los mejores presentados para evaluación editorial, con el objetivo de brindar una herramienta académica de acercamiento a una situación específica de nuestro contexto.

Las soluciones propuestas a los mismos, se encuentran disponibles a profesores de las facultades de administración del país y del exterior, en la base de datos <<Casos Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Icesi>>.

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

El Editor



# LLEGÓ LA ESCASEZ Y MANDÓ A PARAR<sup>1</sup>

ANDRÉS LÓPEZ\*

Profesor de tiempo completo, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Icesi, Colombia.  
alopez@icesi.edu.co

NEIRA DAVIDIA RESTREPO

Estudiante de Postgrado Gerencia de Medio Ambiente –Promoción 12, Universidad Icesi, Colombia.

WILSON YHOVANNI DE LA CRUZ

Estudiante de Postgrado Gerencia de Medio Ambiente –Promoción 12, Universidad Icesi, Colombia.

SIGIFREDO ORREGO ORTIZ

Estudiante de Postgrado Gerencia de Medio Ambiente –Promoción 12, Universidad Icesi, Colombia.

Fecha de recepción: 25-03-2010

Fecha de corrección: 01-04-2011

Fecha de aceptación: 04-04-2011

## RESUMEN

El objetivo principal del caso es presentar cómo una empresa puede responder frente a un requerimiento de autoridad ambiental regional, con un planteamiento estratégico basado en la ecoeficiencia y la ecología industrial, con el fin de proyectar en la empresa un desarrollo sostenible. Resalta cómo el recurso hídrico, siendo el principal elemento táctico de las operaciones de la mayoría de las empresas, es ignorado, sin posibilidades de agotamiento y llama la atención a la alta gerencia, siendo necesario un cambio conceptual, ya que muchas de las jefaturas ambientales no reciben el apoyo necesario para la implementación de nuevas tecnologías amigables con el medio ambiente.

## PALABRAS CLAVE

Sistema de gestión ambiental, estrategia ambiental, recurso hídrico, sistema legal ambiental, tratamiento de aguas residuales.

**Clasificación JEL:** Q25, Q53, Q57

1 Este caso de estudio se basa en los resultados del trabajo de posgrado preparado por los estudiantes (autores 2, 3 y 4) para obtener el título de Especialistas en Gerencia del Medio Ambiente, en la Universidad Icesi. Es propiedad de la Universidad Icesi.

\* Autor para correspondencia. Dirigir correspondencia a: Universidad Icesi, Calle 18 No. 122-135, Pance, Cali, Colombia.

## **ABSTRACT**

### *Scarcity arrive and had us stop*

The primary objective of this case study is to discuss how a company can address environmental concerns raised by regional environmental regulatory authorities using a strategic plan based on ecoefficiency and industrial ecology for the purpose of ensuring the future sustainable development of the company. It places emphasis on the fact that, despite being the most important tactical asset in the operations of most companies, water resources are ignored and seen as inexhaustible. It is intended as a wake-up call for top management officials to realize that there is a need for a conceptual change because environmental department managers in many companies do not receive the necessary support for implementing new environmentally friendly technologies.

## **KEYWORDS**

Environmental management system, environmental strategy, water resource, legal environmental system, and wastewater treatment.

## **RESUMO**

### *Caso: chegou a escassez e nos mandou parar*

O objetivo principal do caso é demonstrar como uma empresa pode dar resposta perante um requisito ambiental apresentado pela autoridade ambiental regional com uma abordagem estratégica baseada na eficiência econômica e na ecologia industrial, a fim de projetar na empresa um desenvolvimento sustentável. Se destaca a forma como os recursos hídricos, que são o principal elemento tático das operações da maioria das empresas, são ignorados, sem possibilidades de esgotamento; chama a atenção para a diretoria executiva, sendo necessário uma mudança conceitual; uma vez que muitas autoridades ambientais não recebem o apoio necessário para a implementação de novas tecnologias favoráveis ao meio ambiente.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Sistema de gestão ambiental, estratégia ambiental, recurso hídrico, sistema legal ambiental e tratamento de águas residuais.

## INTRODUCCIÓN

El caso presenta el recurso natural agua, como el principal recurso y materia prima de una empresa, la cual es obtenida de un río que cruza una zona industrial, cuya cuenca está afectada por contaminación variable y uso inadecuado del recurso.

Las empresas deben considerar planes estratégicos frente a los recursos hídricos, abordando la ecoeficiencia y la producción limpia como principales fuentes de interpretación y conocimiento para el desarrollo e implementación de proyectos que permitan la construcción de una visión y práctica sostenible.

El caso aborda una situación circunstancial, donde una nueva exigencia legal ambiental es presentada por la autoridad de turno, lo que desemboca al interior de la empresa en una discusión a nivel de alta gerencia; allí se plantean una serie de escenarios posibles para ser implementados. Son interesantes los roles que se presentan y se caracterizan en la empresa y cómo la gerencia general es distante al tema, mientras la jefatura ambiental tiene un enfoque claro y concreto que requiere ser comprendido y apoyado, de lo contrario, será difícil que cambien la visión a corto plazo en la que se encuentran y consideren el recurso hídrico como un capital natural necesario e imprescindible para tener competitividad en el sector donde operan.

El caso presenta inicialmente a la empresa, posteriormente la exigencia legal de la autoridad ambiental y procederá a la discusión interna de opciones, a través de una reunión citada por el gerente general a su comité directivo, donde no se encuentra la jefatura ambiental. La discusión se profundiza, el responsable ambiental

es citado a la misma, quien desarrolla escenarios posibles que la empresa puede implementar, llevándola de una visión de corto plazo, interesada en cumplir solamente la legislación ambiental, hacia una visión a largo plazo comprometida con la sostenibilidad del negocio.

Durante el transcurso y narración del caso es evidente la displicencia mostrada por la Gerencia General frente al tema y de manera personal hacia el Jefe Ambiental, dejando implícita una reflexión e invitación para que la alta gerencia se aproxime al conocimiento y responsabilidad que tiene frente a los recursos naturales, como también hacia la sostenibilidad empresarial; lo que implica modificar la actitud de incredulidad hacia quienes lideran los temas ambientales al interior de las organizaciones, considerándolos en la mayoría de ocasiones: “verdes sin causa”.

## I. CASO

Químicol S.A. es una compañía química manufacturera de productos básicos para la industria papelera, acueductos, fabricantes de productos domésticos, bebidas, etc. Está ubicada en la zona industrial de Palmira, en el departamento del Valle del Cauca (Colombia). Además de contar con un buen mercado nacional, exporta hacia Centroamérica y Ecuador. Tiene veinte años en el mercado y revela una posición sólida de negocio en el sector de la industria química.

El gerente general, Carlos Piedrahita, con amplia trayectoria y experiencia en empresas similares, y con diez años al frente de Químicol, ha convocado de urgencia al comité gerencial, con el fin de revisar la visión

que se ha diseñado sobre el recurso hídrico dentro de la empresa. Entra preocupado al salón gerencial y en un tono seco, da el saludo de buenos días:

- Carlos: Vengo de la presentación del plan de la AAR (Autoridad Ambiental Regional), para la recuperación de la cuenca del río Cauca, creo que vendrán exigencias legales y debemos estar preparados para esto. Miren el título del documento de doce hojas que entregaron: Resolución No. DG. 0686 de 2006 (CVC, 2006): “Por medio de la cual se establecen los objetivos de calidad y se consulta la propuesta de metas de reducción para la cuenca del río Cauca”

Ricardo, el gerente de planta, inquieto por más detalles, solicita mayor información sobre el plan.

- Ricardo: Pero, ¿cuál es el alcance de dicho plan?
- Carlos: En el paso del río Cauca por el corredor industrial de Palmira y sus tributarios, entre otros; el río Guachal y el río Frayle requieren disminuir sus aportes de carga orgánica para mejorar la calidad de agua del río Cauca, creo que en la actualidad hay un valor de oxígeno no conforme, según lo que me explicaron, pero la verdad no entendí.

- Ricardo: ¿Pero si nosotros aportamos baja carga en DBO, DQO y SST?<sup>1</sup>

La gerente administrativa, Claudia Salazar, quien tiene una antigüedad de ocho años en la compañía y tradicionalmente se ha encargado de los temas jurídicos y administrativos, un poco confusa dada la disertación técnica, pide aclaración de los términos.

- Clara: Ricardo, ¿me puedes explicar esos tecnicismos? Sabes que como abogada me pierdo en estas cosas.
- Ricardo: Clara, estos son expresiones del nivel de contaminación de nuestras aguas vertidas. Cuanto más altos los valores, la turbiedad y el oxígeno disponible para la vida se alteran y afectan el uso del agua. Nuestros valores típicos no superan cargas mayores a 80 kg/d, en relación con otras compañías de la región (ver Anexo 1).
- Carlos: Clara, para hacerle honor a tu nombre y te quede más claro; esto es como la medida del mugre en el agua, del que se ve y del que no se ve. Por otro lado Ricardo, es cierto lo que comentas, pero no sólo eso le preocupa a la AAR, también requieren que las industrias del sector presenten planes

1 La demanda biológica de oxígeno (DBO), es un parámetro que mide la cantidad de materia susceptible de ser consumida u oxidada por medios biológicos que contiene una muestra líquida, disuelta o en suspensión. Se utiliza para medir el grado de contaminación, normalmente se mide transcurridos cinco días de reacción (DBO<sub>5</sub>), y se expresa en miligramos de oxígeno por litro (mgO<sub>2</sub>/l).

La demanda química de oxígeno (DQO), es un parámetro que mide la cantidad de sustancias susceptibles de ser oxidadas por medios químicos que hay disueltas o en suspensión en una muestra líquida. Se utiliza para medir el grado de contaminación y se expresa en miligramos de oxígeno diatómico por litro (mgO<sub>2</sub>/l). Los sólidos suspendidos totales (SST), o el residuo no filtrable de una muestra de agua natural o residual industrial o doméstica, se definen como la porción de sólidos retenidos por un filtro de fibra de vidrio que posteriormente se seca a 103-105°C hasta peso constante.

obligatorios de reducción de consumo de agua. Se dice que dentro de unos veinte años, la escasez de agua será alta y se requerirán otras fuentes de suministro.

- Clara: ¿Carlos, eso puede implicar licencias, permisos u otros trámites legales?
- Carlos: Por ahora sólo se planteó el plan pero la AAR dejó entrever que en pocos años, el nivel de exigencia legal será mayor. Pero cuéntanos Ricardo: ¿Qué podemos hacer en el campo técnico?

Ricardo pensativo, busca un poco de ayuda en su equipo técnico, sugiere:

- Llamemos a Alfredo para que nos cuente un poco cómo podemos abordar el tema.

Alfredo es el Jefe Ambiental de la organización y depende de la Gerencia de Planta.

- Carlos, con un tono imponente le dice: -¡Llámallo!

Mientras el gerente de planta ubica a Alfredo, Clara sigue indagando a su gerente general.

- Clara: ¿Pero debemos estar listos, con una oficina de abogados para cuando salgan las leyes y procedamos con los permisos y licencias, normalmente son protocolos demorados pero los podemos lograr con nuestro buen historial ante la AAR?
- Carlos: Pero la idea es evitarnos tanto papeleo. Pienso que a nivel técnico se pueden hacer muchas cosas para evitarnos eso.
- Ricardo: ¡Listo!, ya viene Alfredo para acá, le he explicado la si-

tuación; dice que ya tenía algo de conocimiento sobre el tema, ya que lo había manejado en una de las reuniones del Comité Ambiental de Industriales de la Región.

- Claudia: ¡Ahh, verdad, el que le aprobamos hace como dos años un plan de gestión ambiental; recuerdo que lo hicimos, cuando Alfredo cometió el error de haber hablado más de la cuenta en uno de los noticieros locales!
- Ricardo: Sí, ni me lo recuerdes, los medios son exagerados, cualquier contaminación, por mínima que sea, la presentan de manera desproporcionada. Alfredo dice que se demora un poco mientras nos trae la presentación en una USB.

Y sin dejar tiempo de descanso...

- Carlos: ¿Cómo están nuestros permisos y qué exigen sobre este tema?
- Ricardo: Están al día y se enfocan básicamente sobre la eficiencia de remoción de los parámetros de DBO y SST en nuestras plantas de control, la doméstica y la industrial. Así, de un promedio de carga de 80kg/d neto, nosotros antes de las plantas de procesamiento, debemos tener aproximadamente 400kg/d. Tal como nos exige nuestro permiso legal ambiental, el último informe enviado hace dos meses, registra valores aceptables de eficiencia. La idea es que presentemos dos informes por año, uno cada semestre.

Disculpa Clara, pero debo volver a los tecnicismos: te cuento que la eficiencia de las plantas se traduce como el colador de café clásico,

donde entraba el café con los sólidos no disueltos, lo pasabas y salía el café listo en varias pasadas. La eficiencia es alta en la medida que no salga tanto café sólido en el mismo. Así son nuestros sistemas de tratamiento. ¿Te ayuda un poco la explicación?

- Clara: Gracias Ricardo, eres muy querido. —Lo dijo con un rubor de pena en su rostro.
- Carlos: ¿Y eso tiene un costo alto?
- Ricardo: Se requiere del costo de un laboratorio externo, que es quien nos elabora el informe, además de pagar las facturas por los valores de DBO, DQO y SST descargados. Estos son empresas dedicadas a estudiar la calidad de las aguas y prestan el servicio con previa aprobación de la AAR (ver Anexo 2).

De nuevo Ricardo miró a Clara como confirmando si todo lo estaba entendiendo, ella hizo una leve sonrisa, afirmando ruborizada.

- Carlos: ¿Y eso vale mucho?
- Ricardo: ¡No!, la verdad es que el costo es insignificante, esos son los costos de tasa retributiva;<sup>3</sup> es el costo por verter el agua al río, es decir, el costo por contaminar.
- Carlos: Pero... ¿el agua no la cobran?

- Ricardo: ¡Sí!, hay facturas semestrales pero con un valor también bajo para la empresa. El costo de captación y disposición final sin los costos de tratamiento no es significativo. Donde realmente está el costo es en los químicos que invertimos para neutralizar nuestros efluentes; allí sí hay un buen dinero.

Y tocando de una forma pausada la puerta hizo su arribo al salón, Alfredo, el Jefe Ambiental.

- Alfredo: ¡Buenas tardes!
- Carlos: No veo por qué tengan que ser buenas.
- Ricardo: Alfredo, ¿la presentación?
- Alfredo: Sí, aquí la traigo, pero antes quisiera contarles algo.
- Carlos: Pero que sea rápido, no tenemos tiempo y debemos ir al grano. Ahora sí le tocó Alfredo ganarse el sueldo...
- Clara: Dejémoslo hablar, ¿no cree?
- Carlos: A ver, que empiece...
- Alfredo: Como ustedes saben la ley...
- Carlos: ¡Alfredo si es tan amable, no nos empiece a hablar de leyes que no hemos cumplido y todo ese cuento legal que Clara sabe mejor que usted!

3 La tasa retributiva es un instrumento económico reglamentado en el año 1997 a través del Decreto 901 de 1997 y actualmente por los decretos 3100 de 2003 y 3440 de 2004, que permite realizar el “cobro por la utilización directa del agua como receptor de vertimientos puntuales”. La tasa retributiva se cobra por carga contaminante de Sólidos Suspendidos Totales (Kg.SST/mes) y de Demanda Bioquímica de Oxígeno (Kg.DBO5/mes), la cual se calcula mediante la caracterización de los vertimientos puntuales y la medición de su caudal para realizar el cálculo respectivo. Adicionalmente, existen reportes a nivel nacional que dan conocimiento de valores “presuntivos” de carga contaminante para diferentes sectores productivos con base en estudios realizados en todo el país, a partir de los cuales se puede realizar el cálculo del total de carga dependiendo de las características de la actividad productiva. (Recuperado de <http://www.minambiente.gov.co/contenido/contenido.aspx?conID=576&catID=330>).



Alfredo aspira y se dice para sus adentros: calma...serenidad y paciencia...mucho paciencia...

- Alfredo: La ley 99 del 89 estableció la estructura del Sistema Nacional Ambiental. Este sistema comprende una estructura reguladora a nivel nacional, el Ministerio de Medio Ambiente, y las unidades descentralizadas a nivel regional: las AAR.
- Clara: Las autoridades son autónomas, de ahí el nombre, pero es el Ministerio quien dicta las normas y estándares, por así decirlo, las primeras deben hacer cumplir la ley ambiental.
- Alfredo: Pero hay algo importante aquí: nuestra Constitución, la ley de leyes, establece que el disfrutar de un ambiente sano es un derecho colectivo; a partir de ahí surgió el establecimiento del Sima (Sistema de Información de Medio Ambiente) y toda la estructura legal-ambiental que posteriormente estamos obligados a cumplir.
- Carlos: ¿Obligados? de qué estamos hablando...
- Alfredo: Buena pregunta, no deberíamos estar obligados, ya que...
- Carlos: Pues para mí las únicas obligaciones que tengo, son las que me permiten producir y ganar plata. Plata con la que se pagan sus sueldos señores, no olviden eso...
- Ricardo: Hasta el momento hemos cumplido con lo que nos han obligado a cumplir.
- Clara: Y todo esto, ¿que tiene que ver con el pago de la tasa retributiva y los informes de laboratorio?

- Alfredo: Pues lo que están diciendo, tomar como obligación algo que debería ser parte de nuestro compromiso con los clientes, nuestras familias y nuestros vecinos.

Así como producimos con calidad, pagamos cumplidamente nuestros impuestos y damos aguinaldos para los niños pobres, pues... démosles un ambiente sano también.

- Carlos: Alfredo, Alfredo, Alfredo... muy bonito; al parecer usted no ha entendido para qué estamos aquí, solamente estamos para discutir cómo vamos a cumplir con las futuras imposiciones de la AAR y no estar pendientes de dar plata a Greenpeace o a los zoológicos, sembrar árboles o regar las matas y todos esos gestos bonitos que lo único que hacen es gastar plata nuestra...
- Ricardo: Alfredo, por favor la presentación...
- Alfredo: Sí señor, continúo...

Alfredo enciende el video beam y piensa que se está jugando su futuro, pero no en Químicol, porque siente que puede continuar haciendo lo que le toca, sin complicarse la vida; piensa que sus convicciones están puestas en duda y que vale la pena hacerlas valer.

También ha aprendido que los problemas es mejor resolverlos uno a la vez y que éstos cuentan con múltiples derivaciones, tanto en sus causas como en sus consecuencias; por lo tanto, el análisis más simple de una situación involucra por lo menos dos actores. Igualmente sabe que la simpleza es engañosa, toda vez que el tercer componente, el tiempo, juega

en contra de todo lo relacionado con la gestión ambiental.

Mientras el equipo iniciaba su proyección, Ricardo, para darse un poco de importancia, habló sobre los tributarios al río Cauca; también les explicó cómo este río está muerto. La AAR, por presiones de las auditorías del Ministerio del Medio Ambiente, se vio obligada a actuar de una vez por todas, como siempre tarde; ahora están en una situación en la cual el aprovechamiento de las aguas del río Cauca y sus tributarios, tiene que ser compensado con dinero proveniente de quienes en sus actividades económicas, toman agua del río. No es tan simple como parece, la complejidad económica, política y social es evidente.

- Carlos: Ojalá Alfredo tenga cifras... y gráficos... en su presentación; como lo veo sólo leyendo y saliendo temprano de la oficina para ir a estudiar... supongo que sabe mucho...
- Clara: Carlos, por favor...
- Ricardo: Dejen que haga la presentación...
- Alfredo: Tal vez conozcan la muy manida frase que es mejor ver el bosque completo que la primera hilera de árboles. Pues bien, me he permitido analizar el bosque y realizar un análisis sistémico sobre el uso de nuestro recurso hídrico y considerar qué escenarios nos depara el futuro para nuestra empresa.
- Carlos: Yo veo claro que el agua... ¡si hay que pagarla pues la pagamos!, si necesitamos reducir nuestra carga contaminante...

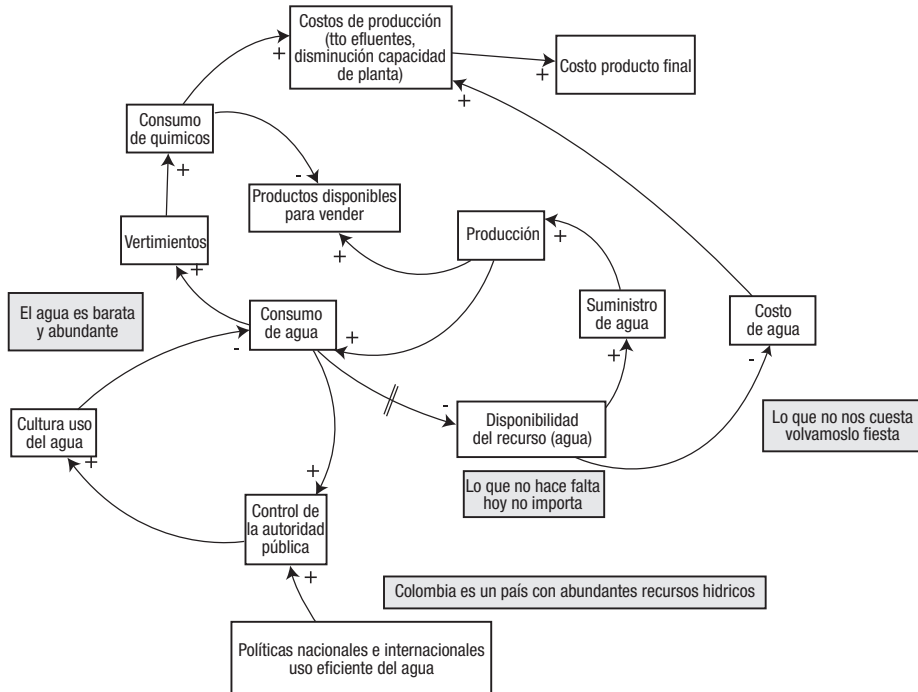
¡pues la reducimos! y así seguiremos, no veo el inconveniente y no me complicaré la vida. Miraré su presentación, pero créame que no la tendré en cuenta...

- Ricardo: Además, el problema no es exclusivamente nuestro, todas las empresas de por acá están en el mismo conflicto.
- Clara: Adicional, ninguna autoridad ni civil, ni ambiental nos ha hecho ningún proceso sancionatorio.
- Alfredo: Sí, tienen razón, pero les voy a hablar del futuro.
- Carlos: ¿Tiene una bola de cristal o sabe leer las cartas?...ahora no me vaya a salir que está haciendo estudios del tarot...o que las profecías de los Maya le dieron la respuesta...

Este último comentario provocó sonrisas en los asistentes, incluso en Alfredo; pero en esos momentos, sus pensamientos estaban concentrados en ser lo más coherente posible, con los modelos que empezó a describir:

- Alfredo: Como pueden observar, esta primera diapositiva de la presentación tiene el título: LLEGÓ LA ESCASEZ Y MANDÓ A PARAR. (Ver Gráfico 1)
- Ricardo: La escasez llegará en veinte años, no ahora...
- Alfredo: Puede ser más temprano que eso.
- Clara: En veinte años ya estaré jubilada...
- Carlos: Siga Alfredo... el gráfico es bien enredado, quiero ver cómo sale de esta...

**Gráfico 1. Llegó la escasez y mandó a parar**



**Fuente: Elaboración propia.**

Tomando un nuevo aire, Alfredo continuó:

- Alfredo: La problemática ambiental que presenta la empresa Químicol S.A. se basa en los altos consumos de agua de aproximadamente 670 m<sup>3</sup>/d, que representan COP\$20.000/mensuales, pero cuyos costos de tratamiento antes de verterlos al río Frayle equivalen aproximadamente a COP\$41.000.000/mes (ver Anexo 3).
- Carlos: ¿Esas cifras a qué corte son?
- Alfredo: Al último trimestre.
- Carlos: ¿Por qué nunca me he enterado de estas cifras con an-

terioridad y solamente cuando se presentan estos problemas es que me dicen cómo son las cosas?

- Alfredo: Porque, con el debido respeto, en las reuniones gerenciales no se tiene una agenda ambiental para tratar estos temas.
- Carlos: ¡Ahh!, ¿entonces el de la culpa soy yo?
- Ricardo: Sigamos, por favor...
- Alfredo: (toma la diapositiva 1 e inicia un recorrido conceptual, siguiendo las líneas que van uniendo cada cuadrante). En Químicol S.A. se presenta la siguiente situación: a mayor consumo de agua, mayores vertimientos, por lo tanto se incrementa el consumo

de químicos para lograr tratarlos; los químicos son productos de la misma compañía, por lo cual la cantidad de producto final disponible para la venta disminuye.

- Carlos: Eso sí es plata...
- Alfredo: Sí, sería interesante hacer un análisis de costo de oportunidad...

Alfredo pensó con cierta ironía, que si quería llegar al corazón de Carlos, debería anteponer primero la plata y luego los arbolitos; esto lo podría hacer poco a poco a medida que avanzara la presentación, estaba convencido de ello.

- Alfredo: A su vez, el incremento del consumo de químicos aumenta los costos de producción y por lo tanto el costo final del producto crece, ya que la compañía internaliza los costos.

Al agotarse el recurso de agua subterránea, debido al consumo continuo durante un espacio de tiempo prolongado; genera crisis dentro de la empresa, puesto que se deberá buscar otra fuente alternativa que garantice el suministro continuo de agua.

Por tanto, no es posible sostener la subsistencia de la empresa durante un período prolongado, puesto que la fuente alternativa más cercana se encuentra a diez kilómetros del río Cauca.

Entonces, a menor disponibilidad del recurso agua, menor suministro de agua y por ende se reduce la producción, que trae como consecuencias la disminución del producto disponible para la venta y la reducción del consumo de agua.

- Carlos: ¡¿10 km?! ¡Dios mío! Eso no lo podemos permitir, ¡primero cerramos!

- Ricardo: Alfredo, ¿no estás exagerando?

- Clara: A este ritmo...no me voy a jubilar...

Alfredo prosiguió:

- Alfredo: De forma similar, al disminuir la disponibilidad del recurso agua se aumentan los costos del agua, incrementándose los costos de producción y por ende, los costos del producto final.

- Carlos –Interrumpe–: Ricardo, para mañana quiero el análisis de costo de oportunidad basado en el consumo de químicos para tratamiento adicional y la relación de costos que deberíamos asumir si queremos llegar hasta el río Cauca.

Ricardo no pudo más que pensar en Alfredo...

- Alfredo: A mayor consumo de agua habrá mayor control de la autoridad ambiental, quienes implementarán campañas educativas sobre la cultura en el uso del agua para así disminuir su consumo.

- Carlos –Interrumpe–: Clara, quiero que usted o un asistente, que podríamos conseguir, se encargue específicamente de averiguar con la autoridad ambiental, sobre los pasos que debemos seguir para lograr cumplir con las regulaciones referentes al uso del agua, control en la fuente y las obligaciones, disposiciones o normatividad actual. Ummm... más bien este asistente estará a cargo de Alfredo.

- Alfredo: A medida que las políticas internacionales y nacionales sean cada vez más estrictas y restrictivas respecto al uso del agua, entonces la autoridad ambiental pública deberá ejercer mayor control sobre el recurso agua, para lo cual comenzará a promover y educar a la población en una nueva cultura de uso racional y eficiente del agua para reducir su consumo.

En este punto, Alfredo hizo una pausa y trató en un corto resumen de colocar los hechos básicos que sirvieran como criterios de decisión y que los mismos fueran medibles para seguir su control.

- Carlos: Si estos son los hechos, ¿entonces qué hacemos aquí?... pongámonos a trabajar de una vez. Ricardo necesi...
- Alfredo: Hay más...
- Ricardo: ¿Más de qué?
- Clara: Ya que me quedé sin asistente; por lo menos Alfredo, díganos ¿qué hacer?; hasta ahora no ha hablado de soluciones, sólo nos ha presentado una maratón de problemas.
- Carlos: Sí, ya no quiero más culebrones, quiero las soluciones.
- Ricardo: Alfredo, ahora que puede contar con alguien que le ayude, ¿por qué no se dedica a darnos las soluciones?

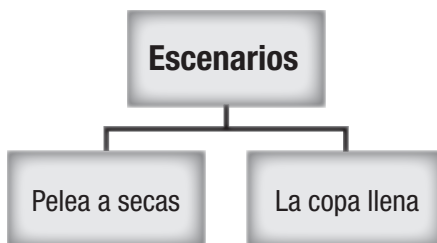
Alfredo prosiguió:

- Alfredo: Hay dos escenarios en los cuales podemos caer y sobre los cuales podemos empezar a planear en concreto las soluciones.
- Carlos: A ver, cuéntenos, por lo que veo la plática de sus estudios

avanzados sobre medio ambiente está perdida...da muchas vueltas y explicaciones...

- Clara: Yo también quiero estudiar una maestría de esas, donde se puede aprender a enredar las cosas....
- Carlos: Si no entendemos esta locura de explicación y cuadrito, no vamos a tener nada para nadie...
- Ricardo: Calma por favor. Alfredo, continúe...
- Alfredo: ¡La siguiente diapositiva proyecta los escenarios futuros si no nos ponemos las pilas! (ver Gráfico 2), comenzaré explicándoles el primer escenario: *pelea a secas*.

**Gráfico 2.** Escenarios propuestos



Alfredo empezó su narración, en esta oportunidad, un gesto sombrío cubrió su rostro, aclaró cómo los siguientes escenarios ocurrirían si no se trabajaba al respecto y se consideraba el recurso hídrico, como un recurso estratégico para la organización.

- Alfredo: En este primer escenario, pelea a secas, nunca nos imaginamos que el agua del pozo profundo que disponía la empresa para extraerla, pudiera agotarse de forma tan dramática que nos haya obligado irremediablemente a hacer un proyecto tan costoso: traer el agua desde el río Cauca,

a 10 kilómetros de distancia, con todas las implicaciones que esto trae.

Primero, una infraestructura de bombeo que incrementa los costos eléctricos, operativos y de mantenimiento; la implementación de una planta de tratamiento para agua superficial, diferente al empleado cuando existía agua de pozo; con unos costos inherentes elevados de tratamiento, esto debido a que, en la actualidad, el agua está más contaminada que hace veinte años; además, la obtención de los permisos necesarios para atravesar los terrenos aledaños con la tubería de aducción, que son ahora mucho más críticos, puesto que la población ha crecido y se crearon grandes condominios, zonas recreativas y hasta un colegio, que confluyeron en conflictos ambientales entre la empresa y la sociedad civil.

Tomando un poco de aire, continuó:

- Alfredo: Conflicto que, después de largos períodos de concertación y agotamiento conciliatorio, fue resuelto asumiendo altos costos de compensación económica a la comunidad afectada.

Sin embargo, esto no es todo, las políticas y la normatividad ambiental actual son mucho más exigentes y obtener este tipo de permisos no sólo implica desgaste administrativo y económico, sino también la creación de programas de uso eficiente de agua, mucho más costosos que en la actualidad y la implementación de una planta de tratamiento de aguas residuales con tecnologías avanzadas e

innovadoras. Si lo hubiéramos previsto antes la historia sería diferente...

Cuando terminó todos lo miraban fijamente a él con rostros de espanto, el tiempo parecía suspendido.

- Clara: Esto parece un capítulo del Apocalipsis...
- Carlos: ¿Seguro hizo su especialización en Gestión Ambiental?, parece más bien arte dramático, además como habla de escenarios y actores...por supuesto, creo usted se cree el súper héroe capitán planeta...
- Ricardo: Huy, esas dotes de artista no se las conocía Alfredo...

Alfredo no podía creer la reacción que había causado en sus interlocutores, apenas escuchó estos comentarios y sin tomarlos en cuenta cambió su semblante y se dispuso a continuar con el segundo escenario presentado en la diapositiva (ver Gráfico 2): *la copa llena*.

- Ricardo: ¿Ese no es el título de una canción de Alci Acosta?
- Clara: Es la copa rota, ¡...moooooo-zooo, sírvame la copa rota,... sírvaaameeee que me...!
- Carlos: Seriedad, seriedad por favor...que estoy que me muero de la risa... Alfredo, siga por favor...

Con un nuevo ánimo, Alfredo continuó:

- Alfredo: Este escenario: la copa llena, presenta la siguiente versión: gracias a la visión que tuvimos veinte años atrás, contamos con el agua necesaria para la producción actual de nuestra empresa; el

haber optimizado el uso del agua dentro de la empresa mediante proyectos de uso eficiente, recirculación, reúso y tratamiento; la construcción de la planta de tratamiento con su bocatoma en el río Cauca a tiempo y por etapas, nos permitió economizar esfuerzos conciliatorios y sobrecostos sociales, de construcción, operación y mantenimiento.

Además, permitió que la empresa creciera de manera organizada y coherente con la oferta de agua disponible en el medio, esto hizo que generáramos nuevas tecnologías que se venden actualmente en todo el país y son motivo de orgullo empresarial y nacional.

Haciendo un poco de énfasis en la parte económica, continuó:

- Alfredo: La inversión hecha en investigación y desarrollo se vio recompensada, ya que en la actualidad somos una de las primeras cinco empresas reconocidas a nivel nacional por nuestro alto desempeño industrial y nuestro compromiso con el medio ambiente, que generan ingresos adicionales, a través de incentivos y compensaciones. Igualmente, nos han permitido sostenernos en el mercado e ir creciendo paulatinamente en él, a nivel nacional e internacional.

Las autoridades ambientales tendrán el compromiso de prever los consumos del recurso agua en el futuro. La gestión de castigo por no cumplir las normas es insuficiente, con el panorama a largo plazo de varios grupos de interés, presionando por un único y escaso recurso.

Un compromiso con el uso racional, puede llevar a que el agotamiento no sea tan dramático y que las tecnologías del futuro, presionadas por la escasez, puedan llevar a un uso eficiente del agua.

- Ricardo: Esto ya no es el Apocalipsis, sino “Alfredo en el País de las Maravillas”.
- Carlos: Para allá es que quiero llevar la empresa...
- Clara: Se ve bonito.
- Alfredo: Pero para que se vea bonito el compromiso es sentirlo de corazón.
- Ricardo: Ahora nos va a hacer llorar...
- Carlos: ¿Cómo así...qué es eso del corazón?
- Alfredo: Debemos estar convencidos de esto.
- Carlos: ¿Y no lo estamos?, ¿no pagamos?, ¿no hacemos lo que nos dicen la AAR y el Ministerio de Medio Ambiente?
- Alfredo: Hay que ir más allá...
- Carlos: ¿Cómo así que más allá?, yo no veo para dónde hay que ir.
- Ricardo: Sí, dinos oh, sabio Alfredo: ¿para dónde debemos ir?, imagino que tienes algún plan, ¿verdad?
- Alfredo: Durante mis estudios, he estado explorando y aplicando una serie de herramientas existentes que sirven para analizar posibles soluciones. A continuación les muestro de qué se trata.

Pasando las diapositivas en el proyector, apareció el título de una de

ellas: *Escuelas sobre la estrategia empresarial ambiental para interpretar situaciones paradigmáticas.*

- Carlos: Ahora nos salió filósofo... de verdad, Alfredo El Iluminado...

Alfredo lo miró fijamente al rostro y continuó:

- Alfredo: Cada una de estas escuelas representa diferentes formas de abordar la situación que estamos presenciando, aplicando planteamientos estratégicos ambientales.

Y apareció la diapositiva con el título: *RITMO*

- Clara: Ah... ¿si ven?, la copa rota, el ritmo y el son, parece todo muy claro ¿no?
- Ricardo: Por favor Clara, el jefe pide seriedad...estamos a punto de salir a bailar...

Alfredo con su mirada fija y un poco desconcertado por la actitud de “su compañera” de trabajo, continúa con su exposición:

- Alfredo: Podríamos ponerle un ritmo organizacional a la situación, pero bajando el consumo de agua dentro de la empresa, hasta que logremos tener cero vertimientos.
- Clara: ¡Eso es imposible!

Inmediatamente Ricardo interviene y se dirige a Alfredo:

- Ricardo: Cuéntanos: ¿cómo es posible lograr lo que nos estás diciendo?
- Carlos: Sí Alfredo, continúa, ¡quiero conocer ya!, qué soluciones existen.

Alfredo acentúa la cabeza y dice:

- Alfredo: Es una meta que debemos alcanzar, pero antes que todo requiere de trabajo en equipo, concientización, educación, pero sobre todo de un compromiso de la alta gerencia, que deberá liderar el proceso.
- Carlos: ¿Cómo así?, ¡si eso estamos haciendo!, ahora resulta que yo no estoy haciendo nada...
- Alfredo: La experiencia de empresas multinacionales que han logrado alcanzar altos estándares de uso eficiente del agua, deben su éxito al compromiso de la alta gerencia.

Alfredo, abriendo rápidamente la página web de la empresa Químicol, muestra las políticas ambientales de la empresa y dice:

- Alfredo: Recordemos las políticas ambientales de la empresa:

Químicol S.A. se compromete a proteger el medio ambiente, mediante la adopción del principio de prevención de la contaminación, el control y la disminución de las emisiones y desechos, por medio del fortalecimiento de la cultura ambiental, el empleo de la mejor tecnología disponible, viable económicamente y el uso eficiente de nuestros recursos.

- Carlos: Sí Alfredo, todos conocemos nuestra política ambiental y cumplimos con ella a cabalidad, le recuerdo que para eso está el departamento de producción y la subdivisión de medio ambiente donde usted trabaja.
- Ricardo: Sí Alfredo, continúa y explícanos más acerca de ese ritmo que estabas comentando.



- Clara: Sí, porque la verdad no entiendo qué es eso del ritmo.
- Alfredo: El ritmo es simplemente buscar herramientas que permitan disminuir el consumo de agua dentro de la empresa y para ello debemos hacer campañas educativas masivas que permitan entrar en, por así decirlo, un nuevo rol o estilo de vida empresarial; donde se valore el agua como debe ser, educando y culturizando, pero para ello debemos entrar a valorar y contabilizar los consumos.
- Carlos: Y... ¿eso implica costos?
- Ricardo: Dejemos que termine...
- Alfredo: Sí; en nuestro recorrido ambiental como empresa, hemos podido demostrar que vale la pena invertir en el medio ambiente; los incentivos tributarios han representado ganancias para nuestra empresa y también para su imagen y competitividad, frente a otras del mismo sector que han permitido posicionarnos bien en el mercado e incursionar paulatinamente en el mercado internacional. Ahora se trata de lo mismo pero este paso es definitivo, puesto que la normatividad será cada vez más estricta.
- Clara: Bueno Alfredo pero ¿qué se supone que debemos hacer y cómo hacerlo?

Alfredo pensaba: “si tan sólo me dejaran terminar...”

- Alfredo: Se empleará tecnología de punta, sobre uso eficiente del agua que incluye una tarjeta empresarial personal que permite cuantificar los consumos per cápita dentro de la empresa, esta tarjeta

activa el flujo de agua (lavamanos, duchas, grifos, sanitarios,...) y lo contabiliza por medio de medidores que detectan el caudal por medio de una señal ultrasónica y lo transmiten a la base de datos. Desde la base de datos se recarga automáticamente el costo a la tarjeta de cada usuario, permitiendo controlar y cuantificar su uso.

El consumo de la actividad productiva de la empresa como tal, se controlará de forma similar y se instalarán medidores por áreas (departamentos, líneas de producción). Esta información se registra, procesa y almacena en una computadora central que a su vez, se programa para enviar los reportes de consumos a cada área, a la gerencia general y a la subdivisión de medio ambiente, con el fin de alimentar una base de datos que permita controlar y cuantificar el gasto detallado del agua.

Continuó:

- Alfredo: A su vez, deberá haber un estricto control del consumo de agua durante todo su ciclo de vida (origen, transporte, proveedores, empresa Químicol S.A., transporte, canal, transporte, consumidor final y disposición final) y para lograrlo debemos involucrar a todos, incentivar económicamente y exigir poco a poco a nuestros proveedores, esta información como requisito para trabajar con nosotros.
- Carlos: ¿Entonces, cada usuario paga lo que consume y cada proveedor deberá encargarse de certificar el consumo de agua en el que han incurrido?

- Alfredo: ¡Correcto!, sólo cuando se toca el bolsillo de la gente, se cuida el medio ambiente. Miremos la siguiente diapositiva.

En la diapositiva decía: *Excelencia*

- Alfredo: Si queremos excelencia es necesario trabajar en equipo. La excelencia es la sumatoria de los resultados o efectos obtenidos en las diferentes esferas con las que de alguna manera estamos interrelacionados. Si queremos excelencia, debemos ser excelentes mostrando transparencia en nuestras relaciones con el medio ambiente, con nuestros clientes, nuestros proveedores y el consumidor final, en la productividad, el diseño del producto y en la disposición final. La excelencia requiere trascender los esquemas.
- Ricardo: Eso me suena futurista... ahora eres Alfredo, hacia el infinito y más allá...
- Clara: Ahora sí no entiendo por qué estoy aquí, eso suena a ciencia ficción.

Después de una breve pausa, Alfredo continúa:

- Alfredo: No se puede hablar de excelencia, si no aplicamos el concepto en cada esfera: el respeto por el cliente tiene que ver con la conciencia que se debe generar en ellos, acerca de la calidad e inocuidad de los procesos que se realizan, desde la extracción del recurso agua hasta que llega a sus manos, e incluso, hasta la disposición final, de tal forma que estén enterados de todo lo que implica obtener esos productos y, por lo tanto, del costo real que tiene,

para poder asegurarles a ellos que su compra implica no sólo el producto en sí mismo, sino el trabajo de muchos.

El control de riesgos en todo su ciclo de vida y un costo ambiental, que deberá ser minimizado y transformado en bienestar para todos los seres humanos, la naturaleza y el medio ambiente en general.

- Ricardo: Muy lindo, pero poco real...¿no cree?
- Carlos: Sí, pero... ¿de cuánto estamos hablando?, ¿será que somos una beneficencia y yo no me había dado cuenta?
- Alfredo: Estamos hablando de responsabilidad social, de *good will* para la empresa, de aceptación en mercados internacionales, cada vez más exigentes en su normatividad, de ejemplo para muchas otras empresas, de ganancias para todos, empresa, sociedad y ambiente, de un futuro sostenible. Ahí está la verdadera excelencia y el verdadero reto.
- Ricardo: ¿Cómo podemos lograrlo?, porque imagino que tienes la solución.
- Alfredo: Debemos trabajar en varios frentes: necesitamos innovar en diseños de productos ecosostenibles, biodegradables, “amigables con el ambiente”; para ello requerimos de un departamento de investigación y desarrollo y de alianzas estratégicas con entidades de educación superior, de tal forma que obtengamos un beneficio mutuo y mano de obra calificada a bajo costo.

- Carlos: Eso está bien...¿pero y?
- Clara: Bueno...al final de cuentas, alguien me puede decir: ¿y qué tengo que ver ahí?
- Carlos: Clara, es necesario que te encargues de los trámites judiciales que tengan implicaciones con las nuevas propuestas a ejecutar.
- Ricardo: ¿Ejecutar?, pero si Alfredo aún no termina...aún no hay luz al final del túnel...
- Carlos: ¡ah!, por supuesto... continúa mi querido capitán planeta...

Alfredo con más ánimo, continúa su exposición, pues él sabe que el éxito total de sus propuestas depende, en primera instancia, de la aceptación de la alta gerencia.

- Alfredo: Mientras continuamos trabajando en el sistema de gestión integral del recurso hídrico, debemos cerrar los ciclos del producto; evitando que terminen nuestros desechos y residuos químicos derivados del tratamiento que realizamos al agua, en los rellenos sanitarios especiales; de esta forma, ahorrándonos esos costos, eliminando los desperdicios, permitiendo que los productos puedan ser reenvasados, podremos ir reduciendo así costos por suministros y abaratando el costo del producto al consumidor final. En la medida en que reduzcamos el impacto, los vertimientos y la contaminación del agua en cada una de las etapas del ciclo de vida de cada producto, estaremos ahorrando dinero.

Alfredo prosigue mostrando la siguiente diapositiva titulada: *Océano Azul* y más abajo la palabra Azul.

- Alfredo: Imagínense por un instante el inmenso océano azul con sus enigmas por descubrir y ahora piensen en la posibilidad de producir agua en el mismo lugar donde se consume, ahorrando de esta manera, los costos de extracción, transporte, tratamiento preliminar, disposición de subproductos de tratamiento, reduciendo los costos ambientales, sin acabar con el cauce de los ríos; por el contrario, nutriéndolos; imagínense que además, se encontraran microorganismos bioquímico-sintetizadores sin producción de biomasa, que permitieran hacer inocuos los efectos adversos de los insumos, productos y subproductos generados a través del ciclo de vida del producto, permitiendo revertir el ciclo antrópico del agua y volverla a su estado original.

Piensen qué pasaría si el azul fuera ahora de color rojo, creado por la puesta del sol de cada día, en donde la empresa pretende seguir solucionando los problemas al final del tubo; no evitándolos, ni transformándolos, simplemente, seguir vertiendo y manipulando estos vertimientos, con procesos costosos de tratamiento primario, secundario y terciario, para minimizar el impacto que la contaminación genera en el recurso agua, sin pensar por un instante en la posibilidad de asegurar el agua hacia el futuro.

Pues bien, necesitamos tener claridad sobre el destino que tenemos que enfrentar como empresa y asumir una posición fija frente a esta situación.

Alfredo continúa exponiendo la siguiente diapositiva:

- Alfredo: Químicol S.A., a pesar de pagar COP\$1/m<sup>3</sup>agua consumida, gasta aproximadamente COP\$2.000/m<sup>3</sup>agua vertida, en tratamientos que representan costos del orden de COP\$41.000.000/mes, dinero que puede ser empleado en investigación y desarrollo; así como en implementación de nueva tecnología, campañas de concientización de personal al interior de la empresa y a lo largo del ciclo de vida del proyecto, con el fin de conseguir reducir los vertimientos y los altos consumos de agua que implica producir nuestros productos.

Así, la empresa crecerá el 250% que tiene proyectado, pero su impacto al medio ambiente se mantendrá por lo menos constante y con igual o menor consumo de agua.

- Ricardo: Lo tenías muy bien preparado...eso que dices ...¿sí será cierto?, ¿porqué no me lo habías comentado antes?...con seguridad hay gato encerrado...
- Carlos: Cuéntanos más sobre cómo hacer efectivas las ganancias.
- Alfredo: Para hacer que sea más grato asumir los nuevos controles y las restricciones, es conveniente poner a “jugar” a la gente.
- Clara: ¡Ah! sí esto ya estaba muy aburrido.
- Ricardo: Pero... ¿de qué hablas?
- Alfredo: Sí, haremos competencias entre la gente dentro y fuera de la empresa, que desee aportar con ideas sobre uso eficiente del agua y premiaremos con incentivos económicos las mejores iniciati-

vas; también a los departamentos o áreas que registren menores consumos per cápita de agua, con indicadores.

Se instalarán cornetas musicales que se accionarán cuando los registros de consumo de agua excedan los límites máximo promedio permisible y se penalizarán con costos adicionales. Así se irá creando la cultura organizacional del *Uso Eficiente del Agua*.

Por último, la arquitectura estratégica permite organizar los actores principales de la organización, empezando por la alta gerencia y las gerencias financiera, comercial, logística, de producción, técnica, de proyectos y de gestión humana, seguido por proveedores, consumidores, transportadores, canales y la comunidad en general; unidos en trabajo en equipo y continuo para alcanzar las metas de la empresa en veinte años; empleando los recursos de la empresa, los incentivos tributarios y las ganancias por ahorro de agua.

- Ricardo: Bien Alfredo, creo que ya es suficiente...gracias, eso es todo.
- Carlos: Amanecerá y veremos; creo ya se nos hizo muy tarde a todos...este asunto del agua es muy simple, va y viene con cada temporada de clima, siempre está presente, sin importar si hay fenómeno de El Niño o de La Niña; no entiendo por qué tanta preocupación de la AAR, nosotros pagamos los impuestos y los seguiremos pagando, así de simple.

El porcentaje de gastos por tratamiento del agua en comparación con las ventas es del 0,0012%, eso

no es nada. Gracias, Alfredo, pero mejor dedíquese a las cosas del día a día de la empresa, son mucho más importantes que gastar tiempo en imaginarse “pajaritos de oro”; eso de la estrategia ambiental es puro cuento.

## **2. PREGUNTAS PARA DISCUSIÓN**

1. ¿Cómo se involucra el recurso hídrico, dentro de un análisis de las cinco fuerzas del diamante de Michael Porter?
2. ¿Qué significa interpretar el recurso hídrico, como un recurso estratégico, generador de ventaja competitiva?
3. ¿Cómo se aplica el principio: “de la cuna a la cuna”, en el ciclo de vida del agua necesaria para la fabricación de los productos de una empresa?
4. ¿Cómo lograr un cambio en el paradigma de la Gerencia General de Quimicol, sobre la interpretación del recurso hídrico?
5. ¿Cómo debería actuar Alfredo para lograr el apoyo de la Alta Gerencia de Quimicol?

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Edzwald, J. (Ed.). (2011). *Water Quality & Treatment: A Handbook on Drinking Water* (6a ed.). New York, NY: American Water Works Association.
2. Hoekstra, Y.A., Chapagain, K.A, Aldaya, M.M. y Mekonnen, M.M. (2011). *The Water Footprint Assessment Manual: Setting the global standard*. Washington, DC: Earthscan.
3. Horne, R., Grant, T. y Verghese, K. (2009). *Life Cycle Assessment: Principles, Practice and Prospects*. Collingwood, Australia: CSIRO.
4. Resolución No. DG. 0686, por medio de la cual se establecen los objetivos de calidad y se consulta la propuesta de metas de reducción para la cuenca del río Cauca, CVC. (2006). Recuperado de [http://www.avancejuridico.com/actualidad/documentosoficiales/2007/46502/r\\_cvc\\_0686\\_2006.html](http://www.avancejuridico.com/actualidad/documentosoficiales/2007/46502/r_cvc_0686_2006.html)
5. Sarni, W. (2011). *Corporate Water Strategies*. Londres: Earthscan.
6. Tchobanoglous, G., Burton, L.F. y Stensel, H.D. (2003). *Wastewater Engineering: Treatment and Reuse*. New York, NY: McGraw-Hill. ☀

## ANEXOS

### Anexo 1. Datos históricos de carga contaminante - Químicol S.A. (kg/d)

Año	DBO	DQO	SST	Grasas y aceites	Total
2004	18,60	19,45	14,30	12,50	64,85
2005	39,95	11,39	17,69	6,51	75,55
2006	8,46	27,98	9,91	10,95	57,30
2007	13,55	14,35	6,67	16,56	51,13
2008	15,30	23,21	12,34	9,86	60,71

Fuente: Reporte ambiental suministrado por Químicol en el 2009.

### Anexo 2. Costos ambientales por captación de agua - Químicol S.A. (COP\$/año)

Año	Costo de captación	Costo de tasas	Costo monitoreo vertimientos	Total
2004	189.000	256.800	3.678.000	4.123.800
2005	190.500	0	4.350.000	4.540.500
2006	214.368	0	4.890.000	5.104.368
2007	237.600	345.000	5.470.000	6.052.600
2008	233.910	360.000	6.890.000	7.483.910

Fuente: Reporte ambiental suministrado por Químicol en el 2009.

### Anexo 3. Costos de químicos de tratamiento del agua para disposición final - Químicol S.A. (COP\$/año)

Año	Costo de tratamiento
2004	453.600.000
2005	516.780.000
2006	547.860.000
2007	482.256.000
2008	483.840.000

Fuente: Reporte ambiental suministrado por Químicol en el 2009.

## PRESENTACIÓN DE GUÍA PARA AUTORES

Estimados autores y evaluadores,

A partir de la presente edición de *Estudios Gerenciales*, se han introducido algunos cambios en la Guía para Autores de nuestra revista, los cuales fueron considerados y aprobados por el Comité Científico y Editorial, en reunión sostenida el pasado 10 de marzo de 2011.

Estos cambios surgen luego de tres años de la última revisión de la Política Editorial y como respuesta a la necesidad de su actualización en aras a hacerla más clara y conforme con estándares internacionales y con las bases de indexación a las que pertenece.

Algunos de estos cambios son:

- En política científica: especificación de artículo inédito, derechos de autor, público objetivo de la revista, tipos de artículos aceptados para postulación.
- En política editorial: indicaciones de la página de presentación, extensión del artículo, tipo de letra, márgenes, espaciado, presentación de tablas y gráficos, introducción de citas textuales. Mayor énfasis en aplicación de las Normas APA para corrección editorial y de estilo.

Es importante indicar que desde esta edición, será esta guía el documento base para aceptación de los documentos en proceso de postulación, al igual que conformarán el corpus del proceso de evaluación de los pares evaluadores.

De esta manera esperamos garantizar artículos de excelente calidad científica y editorial con aportes relevantes a las ciencias administrativas y económicas en Iberoamérica.

Igualmente, son bienvenidos los comentarios y sugerencias sobre los cambios introducidos.

Atentamente,

**HÉCTOR OCHOA, Ph.D.**

Editor

Revista Estudios Gerenciales

## GUÍA PARA AUTORES DE ARTÍCULOS

***Estudios Gerenciales*** es una revista enfocada en las áreas temáticas de la Economía y la Administración en todas las ramas, cuyo objetivo es la difusión del conocimiento entre la comunidad académica y profesional en Iberoamérica, a través de la publicación de artículos inéditos, relevantes, de alta calidad y arbitrados anónimamente (*double-blind review*).

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

- Los autores deben garantizar que su artículo es inédito, es decir, que no ha sido publicado en otra revista académica (física o electrónica). Documentos en working papers, sitios web personales o de instituciones, memorias de eventos (proceedings no publicados en otras revistas académicas), etc., son admitidos para postulación aunque deben hacer mención a los mismos. Igualmente, al momento de postular el artículo a ***Estudios Gerenciales***, los autores garantizan que el manuscrito no se encuentra en proceso de evaluación por otra revista académica ni será postulado hasta obtener el concepto definitivo de los pares de ***Estudios Gerenciales***.
- Los autores de artículos serán responsables de los mismos, y por tal no comprometen los principios o políticas de la Universidad Icesi ni las del Comité Editorial de la revista ***Estudios Gerenciales***. Los autores autorizan y aceptan la cesión de todos los derechos a la revista ***Estudios Gerenciales***, en su publicación tanto impresa como electrónica. Luego de publicado el artículo, puede ser reproducido sin autorización, mencionando autor(es), título, año, volumen, número y rango de páginas de la publicación, y como fuente: Estudios Gerenciales (abstenerse de usar Revista Estudios Gerenciales).
- 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, inglés y portugués.
- Los artículos deben contener:

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

- a) **Título en español e inglés.** Claro y preciso, no debe exceder 20 palabras.
- b) **Breve reseña de cada autor.** Se localizará debajo del nombre del autor, incluirá: vinculación institucional, cargo, dirección de correspondencia y correo electrónico de contacto. En el caso de varios autores, se debe seleccionar un autor para correspondencia.
- c) **Resumen analítico del artículo en español e inglés.** El resumen no excederá las 120 palabras e incluirá: objetivo del trabajo, metodología, y el resultado o recomendación más importante que surge del trabajo.
- d) **Palabras claves en español y en inglés** (mínimo 3, máximo 5).
- e) **Clasificación Colciencias\* y JEL\*\* para todos los artículos.**

f) 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.

**2. Cuerpo del artículo.** Empieza en la segunda página del archivo con un orden similar al siguiente:<sup>1</sup>

- a) **Introducción.** Da cuentas de los antecedentes y el objetivo de investigación. Plantea el hilo conductor del artículo.
  - b) **Desarrollo.** Presenta y justifica la metodología escogida; para luego pasar a desarrollarla y mostrar los resultados de la aplicación de la misma.
  - c) **Conclusiones.** 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.
  - d) **Referencias bibliográficas.** Se presentarán de acuerdo con el estilo APA (véase final de este documento)<sup>\*\*\*</sup>
  - e) **Anexos**
- 3. Tablas y gráficos.** En el texto se deben mencionar todas las tablas y gráficos antes de ser presentados. Cada una de estas categorías llevará numeración (continua de acuerdo con su aparición en el texto), título y fuente. Las tablas y gráficos se insertarán en texto

1 Se recomienda a los lectores revisar la estructura de artículos previamente publicados en *Estudios Gerenciales* para conocer ejemplos de la estructura ideal de un manuscrito científico: [http://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/consulta\\_de\\_ejemplares.php?itemid=135](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/consulta_de_ejemplares.php?itemid=135)

y además deben enviarse en un archivo aparte al del artículo. Las tablas y gráficos que sean copiados reproducidos de otras fuentes, deben agregar el número de página del que fueron tomados. Las tablas y gráficos no deben tener líneas horizontales y en general, deben diseñarse en escala de grises o en blanco y negro.

4. **Ecuaciones.** Las ecuaciones se realizarán únicamente con el editor de ecuaciones. Todas las ecuaciones deben enumerarse en orden de aparición.
5. **Imágenes y fotos.** Deben enviarse en alta definición. Las tablas y gráficos no se consideran imágenes.
6. **Notas de pie de página.** Se mostrará solo información aclaratoria, cada nota irá en numeración consecutiva y sin gráficos.
7. **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. Las citas de más de 40 palabras se deben colocar en un bloque independiente, sin comillas, con tamaño de letra menor. En todo caso siempre se debe agrega el autor, el año y la página específica del texto citado, e incluya la referencia completa en la lista de referencias. Las citas deben ser fieles, es decir, no se deben hacer modificaciones en el texto, incluso si la ortografía es errónea. No deben ir en texto subrayado o en cursiva y en los casos en los que el autor desee hacer énfasis, puede agregar

cursiva y luego entre corchetes el texto “[cursivas añadidas]”. Solamente se debe agregar el número de página en los casos de citas textuales (incluye gráficos y tablas también).

## 8. Consideraciones generales:

- a) **Extensión.** No exceder de 30 páginas en total (incluye bibliografía, gráficos, tablas y anexos).
- b) **Formato texto y páginas.** Fuente Times New Roman, tamaño 12, tamaño de página carta, interlineado 1.5, márgenes simétricos de 3 cm.
- c) Los artículos se deben redactar en **tercera persona del singular (impersonal)**, contar con adecuada puntuación y redacción, carecer de errores ortográficos. El autor es responsable de hacer la revisión de estilo previamente a su postulación a la Revista.

## Postulación de un artículo

1. **Enviar un correo a la dirección** [estgerencial@icesi.edu.co](mailto:estgerencial@icesi.edu.co) con los siguientes archivos (los formatos de postulación se encuentran en la página web: [http://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/guia\\_para\\_autores\\_de\\_articulos.php](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/guia_para_autores_de_articulos.php))
  - a) Artículo en archivo de Word o en pdf donde se incluyan todas las recomendaciones de esta Guía para Autores.
  - b) Formato de postulación de artículos diligenciado.
  - c) Formato de hoja de vida de autores, diligenciado para cada autor.
  - d) Archivo de gráficos y tablas, preferiblemente en Excel. Las imágenes

nes y fotos deben enviarse en alta resolución.

2. En lo corrido de dos o tres días debe **recibir un acuso de recibo** de los documentos, en caso que esto no ocurra, comunicarse con la Coordinación de la Revista al teléfono: (57+2) 555 2334, Ext. 8210.

### **Estilo APA para presentación de citas bibliográficas**

Las referencias bibliográficas se incluirán en el cuerpo del texto de dos formas: como narrativa (se encierra entre paréntesis sólo el año de publicación, ejemplo: Apellido (año)); y 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.”.

Se invita los autores a leer el resumen de las normas elementales de APA en la página de la revista: [https://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/images/stories/pdf/estilo\\_apa\\_nuevo.pdf](https://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/images/stories/pdf/estilo_apa_nuevo.pdf)

#### **• Artículo de revista:**

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

Young, J. (1986). The impartial spectator and natural jurisprudence: an interpretation in Adam Smith's theory of the natural price. *History of Political Economy*, 18(3), 362-382.

#### **• Libro:**

Apellido, inicial(es) del nombre (año). *Título* (# ed., vol.). Ciudad de publicación: Editorial.

Prychitko, D. y Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3ra ed.). England: Edgar Elgar Publishing.

#### **• Capítulo en libro editado:**

Nombre del autor del capítulo. (año). Título del capítulo. En nombres de los editores del libro (Eds.), *Título del libro* (rango de páginas del capítulo en el libro). Ciudad de publicación: Editorial.

Becattini, G. (1992). El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico. En F. Pyke, G. Becattini, G. y W. Sengenberger, W. (Eds.), *Los distritos industriales y las pequeñas empresas* (pp. 61–79). Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

#### **• Contribución no publicada para un simposio**

Apellido, inicial(es) del nombre (año, mes). Título de ponencia o comunicado. En nombre organizadores (Organizador/Presidente), *nombre del simposio*. Descripción del Simposio, Ciudad, País.

Lichstein, K.L., Johnson, R.S., Womack, T.D., Dean, J.E. y Childers, C.K. (1990, junio). Relaxation therapy for polypharmacy use in elderly insomniacs and noninsomniacs. En T.L. Rosenthal (Presidente), *Reducing medication in geriatric populations*. Simposio efectuado en la reunión del First International Congress of Behavioral Medicine, Uppsala, Suecia.

#### **• Internet:**

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

Echevarría, J. J. (2004). *La tasa de cambio en Colombia: impacto y determinantes en un mercado globalizado*.

Recuperado el 21 de junio de 2005, de <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentacionesdiscursos/pdf/tasa.pdf>

- 
- \* Esta clasificación corresponde a la categorización del tipo de documento según su estructura y nivel de investigación realizada por Colciencias, entidad colombiana responsable de velar por la investigación y la ciencia en el país. Existen doce categorías de artículos para lo cual puede consultar: [http://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/clasificaciolciencias.php](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/clasificaciolciencias.php)
- \*\* Clasificación JEL, consultar: [http://www.aeaweb.org/journal/jel\\_class\\_system.php](http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.php)
- \*\*\* Para mayor información, visite el sitio: <http://www.apastyle.org/> o [https://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/images/stories/pdf/estilo\\_apa\\_nuevo.pdf](https://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/images/stories/pdf/estilo_apa_nuevo.pdf)

## GUIDELINES FOR AUTHORS OF ARTICLES

*Estudios Gerenciales* is a journal that focuses on the core areas of Economics and Management in all disciplines. It is aimed at disseminating knowledge to the community of academics and practitioners in Ibero-America through the publication of relevant high-quality previously unpublished articles subject to a double-blind peer review process.

Preference is given to the publication of intellectual production that arises out of scientific or technological research projects and studies that prompt research or reflective articles, bibliographic reviews, case studies, and other works that follow a rigorous research approach and provide significant contributions to a specific area of knowledge.

- The authors must guarantee that their articles have not been published in any other academic journal before (either in paper or electronically). Documents made available in working papers, personal or institutional websites, proceedings to conferences (proceedings not previously published in other academic journals), and elsewhere will be admitted for submission, but reference must be provided. At the time of submitting their articles to *Estudios Gerenciales*, authors must also guarantee that their manuscripts are currently not in the process of being evaluated to be published in other academic journals and that they will not be subject to such a process until the peer reviewers at *Estudios Gerenciales* issue a final opinion.
- The authors will be held liable for their own articles. Therefore, it is understood that the articles do not necessarily reflect the principles or policies of Icesi University or those of the Editorial Committee of the *Estudios Gerenciales* journal. The authors agree and consent to the assignment of all rights to *Estudios Gerenciales*, both in its printed and electronic publication. After publication, the articles can be reproduced without the author's authorization by citing the author's name, title, year, volume, number of pages, and page range of the publication, including *Estudios Gerenciales* as the source (please refrain from using *Revista Estudios Gerenciales*).
- The Editorial Committee reserves the right to publish articles that

meet the publication criteria of the journal. Prior to their publication, the articles will undergo a process of evaluation by anonymous peer reviewers whose opinion will be made known to the authors.

- It is the responsibility of the authors to obtain the necessary permits for reproducing copyrighted material (e.g. images, pictures, etc.), which must be attached to the documents submitted for consideration.
- Articles can be submitted in Spanish, English or Portuguese.

The articles must consist of the following items:

1. **Presentation sheet.** It is the first page of the document. It must be separated from the rest of the manuscript. It must consist of the following:
  - a) **Title in both Spanish and English.** The title must be clear and precise. It is not to exceed 20 words.
  - b) **Brief author's profile.** It is written underneath the author's name. It must include: author's institutional affiliations, job title, mailing address, and e-mail address for contact purposes. If an article is written by several authors, then one of the authors must be selected as the corresponding author.
  - c) **Analytical abstract in both Spanish and English.** The abstracts are not to exceed 120 words

in length. They must include: objective, methodology, and the most important result or recommendation that arises from the work.

- d) **Keywords both in Spanish and English** (no fewer than 3, no more than 5).
  - e) **Colciencias\* and JEL\*\* classification of all articles.**
  - f) If applicable, authors must attach basic information of other research work that gave rise to their articles, sources of funding, and acknowledgements, if any.
2. **Body.** The body of the articles must begin on the second page of the file following a similar order to that provided below<sup>1</sup>:

- a) **Introduction.** It provides the background and purpose of the research work. It also discusses the central theme of the article.
- b) **Methodology and results.** It presents and justifies the chosen methodology. Then it goes on to provide a detailed discussion of the methodology and present the results of applying the methodology.
- c) **Conclusion.** It emphasizes the most important aspects of the article, but it is not a summary of the article. It focuses on recommendations and constraints and proposes future lines of research.
- d) **Bibliographic references.** Bibliographic references must be

---

1 Readers are advised to check the structure of articles previously published in *Estudios Gerenciales* where they will find examples of the ideal structure of a scientific manuscript: [http://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/consulta\\_de\\_ejemplares.php?itemid=135](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/consulta_de_ejemplares.php?itemid=135)

provided following the APA style (please see below, at the end of this document)\*\*\*

e) **Annexes**

3. **Tables and charts.** The text must contain a reference to all tables and charts before they appear in the article. Each of these categories will be numbered independently (continuous numbering based on their order of appearance in the text), title, and source. Tables and charts will be inserted in the text, but they must also be provided in a separate file. When reproduced from other sources, the tables and charts must also include the number of the page from which they were taken. Tables and charts should not have horizontal lines, and in general, they must be designed either in grayscale or in black and white.
4. **Equations.** Equations can only be made using Equation Editor. All equations are to be numbered in the order in which they appear.
5. **Images and photos.** Only high resolution images must be provided. Tables and charts are not considered to be images.
6. **Footnotes.** Footnotes may contain only information (no charts) for clarification purposes. Each note shall be numbered consecutively.
7. **Verbatim quotations.** Verbatim quotations reference original written material from other sources. A short quotation (no more than 40 words in length) is added as text and enclosed in double quotes. Quotes of more than 40 words must

be placed in a separate paragraph in a small font size, without quotes. In any event, they must always contain the author's name, year, and specific page of the quoted text. The complete reference must be included in the list of bibliographic references. Quotations must be exact. This means that the text cannot be modified even if the spelling is incorrect. The text in the quotations must not be underlined or italicized. If the authors wish to emphasize, they can format the text in italics, but then they are to add “[italics added]” in brackets. The page number is provided only in the case of verbatim quotations (including tables and charts as well).

8. **General considerations:**

- a) **Length.** The articles are not to exceed 30 pages in total (including bibliography, tables, charts, and annexes).
- b) **Text and page format requirements.** font: Times New Roman; font size: 12, page size: letter size; interline spacing 1.5; and 3-cm margins on all sides of the article.
- c) Articles must be written in the **third person singular (impersonal form)**. Proper punctuation, spelling, and language must be used. Authors are responsible for conducting a stylistic review of their articles before submitting them to the Journal.

**Submitting an article**

1. **Send an e-mail message to the following e-mail address:** [estgerencial@icesi.edu.co](mailto:estgerencial@icesi.edu.co) together with the following files (the sub-

mission forms are available at the following website: [http://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/guia\\_para\\_autores\\_de\\_articulos.php](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/guia_para_autores_de_articulos.php))

- a) The article, either in Word or PDF format, following all of the recommendations provided in this Author's Guide.
  - b) A duly completed article submission form
  - c) A completed individual author's profile
  - d) A file containing tables and charts (preferably in Excel format). High-resolution images and pictures must be provided.
2. Within the course of two or three days, authors will receive an **acknowledgement of receipt** of the documents. If this is not the case, please contact the Coordinator of the Journal at the following telephone number: (572) 555 2334, Ext. 8210 in Cali (Colombia).

### APA guidelines for presenting bibliographic references

bibliographic references must be provided in the body of the article in the two following ways: as narrative (only the year of publication is enclosed in parentheses, e.g. Last name (year)); and as reference (the author's last name and the year of publication are enclosed in parentheses, e.g. (Last name, year)). If an article is written by more than two authors, the last names of all authors are quoted the first time, and then only the first author's last name followed by "et al."

Authors are encouraged to read the summary of APA's basic guidelines

at the following website of the journal: [https://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/images/stories/pdf/estilo\\_apa\\_nuevo.pdf](https://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/images/stories/pdf/estilo_apa_nuevo.pdf)

#### • **Journal article:**

Last name, initial(s) of the name (year). Title of the article. *Name of the journal*, Volume (Number), range of quoted pages.

For example:

Young, J. (1986). The impartial spectator and natural jurisprudence: an interpretation in Adam Smith's theory of the natural price. *History of Political Economy*, 18(3), 362-382.

#### • **Book:**

Last name, first and middle name initials (year). *Book Title* (edition number, vol.). Publication city: Publisher.

For example:

Prychitko, D. y Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3rd ed., pp. 25-36). England: Edgar Elgar Publishing.

#### • **Article or charter in an edited book:**

Article or chapter author. (year). Article or chapter title. In Book Editors names (Eds.), *book title* (article or charter page numbers). Publication city: Publisher.

For example:

Becattini, G. (1992). El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico. En F. Pyke, G. Becattini, G. y W. Sengenberger, W. (Eds.), *Los distritos industriales y las pequeñas empresas* (pp. 61-79). Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.



• **Unpublished contribution to a symposium**

Name (year, month). Title of the contribution. En chair's name (chair), *symposium title*. Short description if need, city, country.

For example:

Lichstein, K.L., Johnson, R.S., Womack, T.D., Dean, J.E. y Childers, C.K. (1990, junio). Relaxation therapy for polypharmacy use in elderly insomniacs and noninsomniacs. En T.L. Rosenthal (Presidente), *Reducing medication in geriatric populations*. Simposio efectuado en la reunión del

First International Congress of Behavioral Medicine, Uppsala, Suecia.

• **Internet:**

Last name, first and middle name initial(s) (year). *Title*. Retrieved on day/month, year from the following html address.

For example:

Echevarría, J. J. (2004). *Exchange rates in Colombia: impact and determining factors in a globalized market*. Retrieved on June 21, 2005 from <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentacionesdiscursos/pdf/tasa.pdf>

---

\* This classification reflects the category of the type of document based on its structure and research level established by Colciencias, which is the Colombian institution responsible for fostering science and research in Colombia. For detailed information about the twelve different categories of articles, please check the following website: [http://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/clasificaciociencias.php](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/clasificaciociencias.php)

\*\* JEL classification, please see: [http://www.aeaweb.org/journal/jel\\_class\\_system.php](http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.php)

\*\*\* For further information, visit the following websites: <http://www.apastyle.org/> or [https://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/images/stories/pdf/estilo\\_apa\\_nuevo.pdf](https://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/images/stories/pdf/estilo_apa_nuevo.pdf)

## GUIA PARA AUTORES DE ARTIGOS

*Estudios Gerenciales* é uma revista enfocada nas áreas temáticas da Economia e da Administração em todos os ramos, cujo objetivo é a difusão do conhecimento entre a comunidade acadêmica e profissional na América Latina, através da publicação de artigos originais, de alta qualidade, relevantes e arbitrados anonimamente (*double-blind review*).

Favorece a publicação da produção intelectual proveniente de investigações científicas ou tecnológicas e dando origem a artigos de investigação, debate, revisões bibliográficas, estudos de caso e outros que sigam uma metodologia de pesquisa rigorosa com contribuições significativas para uma área específica do conhecimento.

- Os autores devem garantir que seu artigo é inédito, ou seja, que não tenha sido publicado em outra revista acadêmica (física ou eletrônica). Documentos em working papers, sites pessoais ou de instituições, relatórios de eventos (relatórios não publicados em outras revistas acadêmicas), etc., são admitidos para postulação, mas deverão fazer referência aos mesmos. Igualmente, no momento de submeter o artigo a *Estudios Gerenciales*, os autores garantem que o manuscrito não está sendo avaliado por outra revista acadêmica nem será postulado até que obtenha a opinião definitiva dos pares de *Estudios Gerenciales*.
- Os autores dos artigos serão responsáveis pelos mesmos, e como tal não podem comprometer os princípios ou políticas da Universidade Icesi nem os do Comitê Editorial da revista *Estudios Gerenciales*. Os autores autorizam e aceitam a cessão de todos os direitos para a revista *Estudios Gerenciales*, tanto em sua publicação impressa como eletrônica. Após a publicação do artigo, este poderá ser reproduzido sem autorização, mencionando autor (es), título, ano, volume, número e intervalo de páginas da publicação, e tendo como fonte: Estudios Gerenciales (deve se abster de utilizar Revista Estudios Gerenciales).
- O Comitê Editorial se reserva o direito de publicar os artigos que satisfazem os critérios de publicação da revista. Antes da publicação, os artigos serão sujeitos a avaliação por pares anônimos, e

a opinião que estes emitirem será dada a conhecer aos autores.

- Os autores são responsáveis pela obtenção das autorizações para reproduzir material protegido por direitos autorais (imagens, fotos, etc.), que serão anexadas nos documentos apresentados para candidatura.
- Serão recebidos artigos em Inglês, Espanhol e Português.
- Os artigos deverão conter:

**1. Folha de rosto do artigo.** A primeira página do documento devendo se separar do resto do manuscrito. Inclui:

- a) **Título em espanhol e inglês.** Claro e preciso, não deverá exceder 20 palavras.
- b) **Breve descrição de cada autor.** Será localizado por baixo do nome do autor, incluindo: afiliação institucional, cargo, endereço postal e de e-mail para contato. Em caso de vários autores, devem selecionar um autor para envio de correspondência.
- c) **Resumo analítico do artigo em inglês e espanhol.** O resumo não deve exceder 120 palavras e incluirá: objetivo do trabalho, metodologia, e o resultado ou recomendação mais importante resultante do trabalho.
- d) **Palavras chave em espanhol e em inglês** (mínimo 3, máximo 5).

e) **Classificação Colciencias\* e JEL\*\* para todos os artigos.**

f) Se for o caso, deverá anexar a informação básica das investigações que dão origem ao artigo, fontes de financiamento e agradecimentos que tenham lugar.

**2. Corpo do artigo.** Começa na segunda página do arquivo com uma ordem semelhante à seguinte:<sup>1</sup>

a) **Introdução.** Informa sobre os antecedentes e o objetivo da investigação. Apresenta a informação temática do artigo.

b) **Desenvolvimento.** Apresenta e justifica a metodologia escolhida; para em seguida passar a desenvolver e mostrar os resultados da aplicação da mesma.

c) **Conclusões.** São destacados os principais aspectos do artigo mas não representam um resumo do mesmo. São destacadas as recomendações, limitações do artigo e são apresentadas futuras linhas de investigação.

d) **Referências bibliográficas.** Serão apresentadas de acordo com o estilo APA (consulte o final deste documento)<sup>\*\*\*</sup>

e) **Anexos**

**3. Tabelas e gráficos.** O texto deverá mencionar todas as tabelas e gráficos antes de serem apresentados. Cada uma dessas categorias terá numeração (contínua,

---

<sup>1</sup> Se recomenda aos leitores que revisem a estrutura de artigos previamente publicados em *Estudios Gerenciales* para conhecerem exemplos da estrutura ideal de um manuscrito científico: [http://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/consulta\\_de\\_ejemplares.php?itemid=135](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/consulta_de_ejemplares.php?itemid=135)

de acordo com sua aparição no texto), título e fonte. As tabelas e gráficos serão inseridos no texto e além disso deverão ser enviados em um arquivo separado do artigo. As tabelas e gráficos que forem copiados ou reproduzidos de outras fontes, deverão incluir o número da página de onde foram retirados. As tabelas e gráficos não devem ter linhas horizontais e, em geral, devem ser projetados em escala de cinzentos ou em preto e branco.

4. **Equações.** As equações serão realizadas somente com o editor de equações. Todas as equações devem ser enumeradas por ordem de aparição.
5. **Imagens e fotos.** Devem ser enviadas em alta definição. As tabelas e gráficos não são consideradas imagens.
6. **Notas de rodapé.** Será mostrada apenas informação de esclarecimento, cada nota terá numeração consecutiva, sem gráficos.
7. **Citações textuais.** Corresponde ao material citado original de outra fonte. Uma citação curta (com menos de 40 palavras) é incorporada no texto e é colocada entre aspas duplas. As citações com mais de 40 palavras devem ser colocados em um bloco separado, sem aspas e com tamanho de fonte menor. Em todo o caso sempre se deve adicionar o autor, o ano e a página específica do texto citado, e incluir a referência completa na lista de referências. As citações devem ser fiéis, ou seja, não devem ser feitas alterações no texto, mesmo se a ortografia for errada.

Não devem ser em texto sublinhado ou em itálico, e nos casos em que o autor deseje dar ênfase, poderá adicionar itálico e, em seguida, o texto entre parênteses “[itálico adicionado]”. Só deverá ser incluir o número da página nos casos de citações textuais (inclui também gráficos e tabelas).

## 8. Considerações gerais:

- a) **Extensão.** Não exceder 30 páginas no total (incluindo bibliografia, gráficos, tabelas e anexos).
- b) **Formato de texto e páginas.** Fonte Times New Roman, tamanho 12, tamanho de página de carta, espaçamento 1.5, margens simétricas de 3 cm.
- c) Os artigos devem ser redigidos na **terceira pessoa do singular (impessoal)**, contar com pontuação e redação adequadas e ausência de erros de ortografia. O autor é responsável por fazer a revisão de estilo antes da sua candidatura à Revista.

## Candidatura de um artigo

1. **Enviar um e-mail para o endereço** [estgerencial@icesi.edu.co](mailto:estgerencial@icesi.edu.co) com os seguintes arquivos (os formatos de candidatura se encontram na página web: [http://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/guia\\_para\\_autores\\_de\\_articulos.php](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/guia_para_autores_de_articulos.php))
  - a) Artigo em um arquivo de Word ou em PDF que inclua todas as recomendações deste Guia para Autores.
  - b) Formulário de candidatura dos artigos produzidos.

- c) Formulário com currículos de autor, preenchido para cada autor.
- d) Arquivo de gráficos e tabelas, de preferência em Excel. As imagens e fotos devem ser enviadas em alta resolução.
2. No prazo de dois ou três dias deverá **receber uma confirmação de recebimento** dos documentos. Caso não receba, entre em contato com a Coordenação da Revista para o telefone: (57+2) 555 2334, Ext. 8210.

### Estilo APA para apresentação de citações bibliográficas

as referências bibliográficas serão incluídas no Corpo do texto de duas formas: como narrativa (se coloca entre parêntesis o ano da publicação, por exemplo: Sobrenome (ano)); e como referência (se coloca entre parêntesis o sobrenome do autor e o ano, por exemplo: (Sobrenome, ano)). No caso de serem mais de dois autores, se indica o sobrenome de todos na primeira vez, e em seguida só o primeiro seguido de “et al.”.

Os autores são convidados a ler o resumo das normas básicas da APA na página da revista: [https://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/images/stories/pdf/estilo\\_apa\\_nuevo.pdf](https://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/images/stories/pdf/estilo_apa_nuevo.pdf)

#### • Artigo de revista:

Sobrenome, inicial(is) do nome (ano). Título do artigo. *Nome da revista, Volume* (Número), intervalo de páginas citadas.

Young, J. (1986). The impartial spectator and natural jurisprudence: an interpretation in Adam Smith's theory of the natural price.

*History of Political Economy*, 18(3), 362-382.

#### • Livro:

Sobrenome, inicial(is) do nome (ano). *Título* (# ed., vol.). Cidade: Editorial.

Prychitko, D. y Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3ra ed.). England: Edgar Elgar Publishing.

#### • Capítulo de livro editado:

Nome do autor do capítulo. (ano). Título do capítulo. Em nomes dos editores do livro (Eds.), Título do livro (rango de páginas do capítulo no livro). Cidade de publicação: Editorial.

Becattini, G. (1992). El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico. En F. Pyke, G. Becattini, G. y W. Sengenberger, W. (Eds.), *Los distritos industriales y las pequeñas empresas* (pp. 61-79). Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

#### • Contribuição não publicada para um simposio

Apellido, inicial(é) do nome (ano, mês). Título de conferência ou comunicado. Em nome organizadores (Organizador/Presidente), nome do simposio. Descrição do Simposio, Cidade, País.

Lichstein, K.L., Johnson, R.S., Womack, T.D., Dean, J.E. y Childers, C.K. (1990, junio). Relaxation therapy for polypharmacy use in elderly insomniacs and noninsomniacs. En T.L. Rosenthal (Presidente), *Reducing medication in geriatric populations*. Simposio efectuado en la reunión del First International

Congress of Behavioral Medicine, Uppsala, Suecia.

• **Internet:**

Sobrenome, inicial(is) do nome (ano).  
*Título*. Retirado o dia do mês do ano, do endereço de email.

Echevarría, J. J. (2004). *A taxa de câmbio na Colômbia: impacto e fatores determinantes em um mercado globalizado*. Recuperado em 21 de Junho, 2005, de <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentaciones-discursos/pdf/tasa.pdf>

- 
- \* Esta classificação corresponde a categorização do tipo de documento segundo a estrutura e nível de investigação realizada pela Colciencias, a entidade colombiana responsável por supervisionar a investigação e a ciência no país. Existem doze categorias de artigos que poderá consultar: [http://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/clasificaciociencias.php](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/clasificaciociencias.php)
  - \* Classificação JEL, consultar: [http://www.aeaweb.org/journal/jel\\_class\\_system.php](http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.php)
  - \*\* Para obter mais informações, visite o site: <http://www.apastyle.org> ou [https://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/images/stories/pdf/estilo\\_apa\\_nuevo.pdf](https://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/images/stories/pdf/estilo_apa_nuevo.pdf)



