

# ESTUDIOS

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

Vol. 24 No. 106	Enero - Marzo de 2008	ISSN 0123 - 5923	Cali, Colombia
<b>Emotional intelligence model for directors of research centers in Mexico</b> Mara Maricela Trujillo Flores Luis Arturo Rivas Tovar			13
<b>Percepciones del color y de la forma de los empaques: una experiencia de aprendizaje</b> Ana María Arboleda Arango			31
<b>La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la Delegación Iztapalapa</b> Irene J. Guillén Mondragón Alma Patricia Aduna Mondragón			47
<b>Estrategias implementadas en el subsistema técnico en empresas de telefonía fija en Venezuela. Periodo 2000-2004</b> Wileidys Artigas María Cristina Useche Beatriz Queipo			65
<b>Knight y sus aportes a la teoría del emprendedor</b> Edwin Tarapuez Chamorro Jairo Andrés Zapata Erazo Esperanza Agreda Montenegro			83
<b>Lanzamiento de Supermercados Cheap en Venezuela. Caso de estudio</b> Oscar A. Colmenares D. José Luis Saavedra			101

<b>Vol. 24 No. 106</b>	<b>January - March 2008</b>	<b>ISSN 0123 - 5923</b>	<b>Cali, Colombia</b>
------------------------	-----------------------------	-------------------------	-----------------------

<b>Emotional intelligence model for directors of research centers in Mexico</b>	<b>13</b>
Mara Maricela Trujillo Flores Luis Arturo Rivas Tovar	
<b>Color and shape package perception: a learning experience</b>	<b>31</b>
Ana María Arboleda Arango	
<b>The cultural and management style influence on the organizational climate. Case research of the medium enterprise at Iztapalapa.</b>	<b>47</b>
Irene J. Guillén Mondragón Alma Patricia Aduna Mondragón	
<b>Implemented strategies in the technical subsystem in companies of land telephony in Venezuela. Period 2000-2004</b>	<b>65</b>
Wileidys Artigas María Cristina Useche Beatriz Queipo	
<b>Knight and his contributions to the entrepreneur theory</b>	<b>83</b>
Edwin Tarapuez Chamorro Jairo Andrés Zapata Erazo Esperanza Agreda Montenegro	
<b>Cheap supermarket launching in Venezuela Case study</b>	<b>101</b>
Oscar A. Colmenares D. José Luis Saavedra	





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

**COMITÉ EDITORIAL DE LA REVISTA**

**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

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

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

**COMITÉ CIENTÍFICO DE LA REVISTA**

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

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

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

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

**COORDINACIÓN REVISTA ESTUDIOS GERENCIALES**  
**UNIVERSIDAD ICESI**

Editor  
**Héctor Ochoa Díaz, Ph.D.**  
Decano Facultad de Ciencias  
Administrativas y Económicas  
Universidad Icesi

Coordinadora de la Revista  
**Stephanie Vergara Rojas**  
Universidad Icesi

- **Estudios Gerenciales** es continuidad de **Publicaciones ICESI**.
- Los autores de los artículos de esta publicación son responsables de los mismos.
- El material de esta publicación puede ser reproducido sin autorización, mencionando título, autor y, como fuente: ESTUDIOS GERENCIALES (ISSN 0123-5923) nombre corto (nombre ISO): **estud.gerenc.**

[Http://www.icesi.edu.co](http://www.icesi.edu.co)  
**Informes: A.A. 25608 Unicentro**  
**Tel.: 555 2334 al 43. Fax: 555 1441**  
**e.mail: estgerencial@icesi.edu.co**  
**Cali, Valle, Colombia, Sudamérica**



# GUÍA PARA LOS AUTORES DE ARTÍCULOS

- El autor debe garantizar que su artículo no ha sido publicado en ningún medio.
  - Los autores de artículos serán responsables de los mismos, y por tal no comprometen los principios o políticas de la Universidad Icesi ni las del Comité Editorial de la 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.
  - La revista *Estudios Gerenciales* se enfoca en los campos de estudio de la administración y la economía. Se privilegia la publicación de la producción intelectual que tenga origen en investigaciones de los académicos y profesionales nacionales e internacionales. Sin embargo, la revista está abierta para la publicación de artículos de reflexiones originales sobre la problemática económica y administrativa, siempre y cuando se utilice el método científico. De igual manera, serán bienvenidos artículos de revisión de la teoría, los conceptos y las aplicaciones de las áreas temáticas de la economía y la administración.
  - En ningún caso serán ensayos.
  - Se recibirán artículos en español y en inglés.
- Los artículos deben contener:
    - a. Título (claro y preciso) en español y en inglés. Ubicado en la primera página en formato título 1 y alineado a la izquierda.
    - b. Breve reseña del autor. Se localizará debajo de los autores e incluirá: formación académica, vinculación institucional, cargo, grupos de investigación a los que pertenece, correo electrónico de contacto. En un archivo aparte del artículo se debe enviar el currículum actualizado incluyéndole: fecha de nacimiento, número de identificación (si se dispone del mismo), datos de contacto (dirección, teléfono, ciudad, correo electrónico). De igual forma se debe anexar la información básica del proyecto de las investigaciones que dan origen al artículo.
    - c. Abstract y resumen analítico del artículo en máximo doce renglones a doble espacio —en Español y en Inglés—. El resumen deberá ser en tercera persona, mostrando la finalidad, metodología, resultados y recomendaciones, no debe llevar abreviaciones o ecuaciones.
    - d. Palabras claves en español y en inglés.
    - e. Clasificación Colciencias\*, y JEL\*\* para todos los artículos.
    - f. Introducción
    - g. Desarrollo. En el cuerpo del trabajo las secciones se numerarán consecutivamente con numeración arábica. El título de la sección de Bibliografía

irá alineado a la izquierda y sin numeración.

- h. Referencias bibliográficas y notas de pie de página. Las referencias bibliográficas se incluirán en el cuerpo del texto, entre paréntesis (apellido, año), cuando son dos autores se debe presentar: (apellido autor 1 y apellido autor 2, año), en el caso de ser más de dos autores cite todos los apellidos la primera vez y luego solo el primero y sígalo de *et al.* Si el autor hace parte del texto sólo el año iría entre paréntesis.

Las notas de pie de página mostrarán sólo información aclaratoria, irán en numeración consecutiva y sin gráficos.

- i. Conclusiones.
- j. Bibliografía o fuentes de información, se presentarán de acuerdo con el estilo APA. Las referencias aparecerán en orden alfabético y cuando son del mismo autor se organizan en orden cronológico.

- Revista:

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

Young, J. (1986). The impartial spectator and natural jurisprudence: an interpretation in Adam Smith's theory of the natural rice. *History of Political Economy*, 18(3), 362-382.

- Libro:

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

Prichitko, D. & Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems*. (3<sup>rd</sup> ed., pp.25-36). England: Edgar Elgar Publishing Limited.

- Internet:

Apellido, inicial (es) del nombre (año).  
Título. Recuperado el día del mes del año, 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, <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentaciones-discursos/pdf/tasa.pdf>

- k. Extensión: No exceder de 25 páginas en total.

- l. Tipo de letra: Arial (o equivalente) fuente No.12.

- m. Tablas, gráficas y ecuaciones. En el texto se hará remisión a la tabla, gráfica o ecuación. Cada una de estas categorías llevará numeración propia y continua de acuerdo con su aparición en el texto. Todas las tablas y gráficas llevarán título y fuente.

- Las tablas y los gráficos irán insertados (opción de edición: insertar) en el texto.

- Las ecuaciones se realizarán únicamente con el editor de fórmulas o ecuaciones.

Para todos los artículos que se envíen a la revista se deberá adjuntar en archivos originales e independientes las gráficas (figuras, fotos, diagramas, etc.) y tablas (cuadros, tabulaciones en general).

- En la coordinación de la revista *Estudios Gerenciales* se recibirá una copia impresa y su respectivo disquete o CD (Disco Compacto) en Word o compatible IBM. No enviar Macintosh.

- Es conveniente resaltar los párrafos u oraciones más significativos del contenido del artículo y todo aquello que dé significado a la estructura del mismo.

- Los artículos se deben redactar en tercera persona del singular; impersonal, contar con adecuada puntuación y redacción, carecer de errores ortográficos. Conservar equilibrio en la estructura de sus párrafos. El autor es responsable de hacer previamente a su entrega la revisión de estilo.

Nota: Los autores autorizan y aceptan la cesión de todos los derechos a la revista *Estudios Gerenciales*, tanto en su publicación impresa como electrónica.

\* Clasificación Colciencias para artículos científicos y tecnológicos:

- 1) *Artículo de investigación científica y tecnológica*. Documento que presenta, de manera detallada, los resultados originales de proyectos terminados de investigación. La estructura generalmente utilizada contiene cuatro apartes importantes: introducción, me-

todología, resultados y conclusiones.

- 2) *Artículo de reflexión*. Documento que presenta resultados de investigación terminada desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales.
- 3) *Artículo de revisión*. Documento resultado de una investigación terminada donde se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas o no publicadas, sobre un campo en ciencia o tecnología, con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo. Se caracteriza por presentar una cuidadosa revisión bibliográfica de por lo menos 50 referencias.

\*\* Clasificación JEL, consultar: [http://www.econlit.org/subject\\_descriptors.html](http://www.econlit.org/subject_descriptors.html) 



La misión de **Estudios Gerenciales** es divulgar entre la comunidad académica y profesional los artículos inéditos, relevantes y de alta calidad relacionados con investigaciones en las áreas de administración y economía, de autores colombianos e internacionales, arbitrados por pares académicos de reconocida trayectoria.

Periodicidad:  
Trimestral

**Estudios Gerenciales** se dirige a todas las personas (académicos, profesionales y estudiantes) e instituciones interesadas en conocer las más recientes investigaciones y análisis sobre fenómenos y eventos colombianos e internacionales especialmente de América Latina en los campos de la administración y la economía.

A través del canje y la suscripción la revista llega a:

- Bibliotecas
- Gremios
- Instituciones académicas privadas y públicas
- Organizaciones y entidades públicas y privadas

Todas las anteriores del ámbito nacional e internacional.

Indexada en:

Colciencias en el Índice Nacional de Publicaciones Seriadas Científicas y Tecnológicas. Categoría B.

Scielo (Scientific Electronic Library Online), Colombia.

Los índices electrónicos de la AEA (American Economic Association),

que se incluyen en Journal of Economic Literature (JEL) en e-JEZ y Econlit

La Red A1 y C (Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal)

CLASE (Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades)

Informe Académico de Thomson Gale

Ulrich's Periodicals Directory

BDGS (Biblioteca Digital Gerencia Social)

Catálogo de Latindex

EBSCO

DoTEC – Colombia

Econpapers

RePEc

DOAJ

Usted puede acceder a **Estudios Gerenciales** entrando en nuestra página Web en Internet y bajar en formato PDF el artículo de su interés o la totalidad del número que desee, sólo debe entrar a la dirección:

[www.icesi.edu.co/estudiosgerenciales](http://www.icesi.edu.co/estudiosgerenciales)

Los invitamos a enviar sus comentarios de este número a través del sitio Web o al correo electrónico de la revista.

Cualquier duda o comentario dirigirlo a la cuenta de correo [estgerencial@icesi.edu.co](mailto:estgerencial@icesi.edu.co)

Año: 24 de publicación

ISSN: 0123-5923



# EMOTIONAL INTELLIGENCE MODEL FOR DIRECTORS OF RESEARCH CENTERS IN MEXICO

MARA MARICELA TRUJILLO FLORES

Doctor in Administrative Science at ESCA-IPN (Superior School of Commerce and Administration National Polytechnic Institute) and Professor and researcher at ESIQIE-IPN (Superior School of Chemical Engineering, National Polytechnic Institute). Professor of Physics, Department of Basic Science at ESIQIE. Fellow of the Exclusive Scholarship System of COFAA-IPN (Commission for Operation and Furtherance of Academic Activities). Fellow of the IPN Academic Performance Stimulus Program.  
Calle 16 A No. 11. Col. Santa Rosa. CP 07620 México DF - Tel: (5255) 5392 1203  
martruj@aol.com

LUIS ARTURO RIVAS TOVAR

Doctor in Administrative Science at IPN in Mexico and Dr © in European Studies at the Institute of European Studies, Ortega y Gasset University Institute, Spain. Visiting professor at Madrid Polytechnic University, Grade I National Researcher. Principal of European Management Institute Plaza Río de Janeiro No. 60 (Apt.S). Col. Roma. CP 06700 México, DF  
Tels: (5255) 5729 6300, Ext.61642 – (5255) 5511 8549  
larivas33@hotmail.com, larivast@ipn.mx –lrivas@centromariomolina.org

Fecha de recepción: 27-02-2007

Fecha de corrección: 30-08-2007

Fecha de aceptación: 15-01-2008

## ABSTRACT

The objective of this article is to show the results of IE-Martruj, a model designed for measuring emotional intelligence in directors of research centers (RCs), which was applied to forty-three directors of research centers in Mexico.

The validation model and reliability tests are described in detail, as well as the mathematical formulae used. As a general conclusion of this research, we show that: The model studied is an adequate instrument for the task proposed, and that the Emotional intelligence (EI) of directors of RCs is positively associated with: motiva-

tion, self-assessment, self-regulation, empathy and social skills.

Also, the following hypotheses were tested with positive results:

H1 - Motivation, initiative, optimism and involvement are conditions positively correlated with the effectiveness of directors of RCs.

H2 - Self knowledge, emotional awareness, precise self evaluation and self awareness are positively correlated with each other, and are essential parts of intrapersonal intelligence.

H3 - Self-regulation, self control, adaptability and self awareness are

positively correlated with each other, and are also part of intrapersonal intelligence.

H4 - Empathy, comprehension of others, development of subordinates' skills, readiness to serve, capacity to manage diversity, and political coherence exhibited by an RC director are positively correlated with each other, and are part of interpersonal intelligence.

H5 - Social skills exhibited by directors, that are also part of interpersonal intelligence, allow a director to exert a greater influence on the working group, facilitating communication, conflict management, leadership, collaboration, cooperation and development of team skills.

#### **KEY WORDS**

Emotional intelligence, Interpersonal intelligence, Intrapersonal intelligence, Models of intelligence, Assessment of intelligence, Research centers

**Clasificación JEL:** M12

#### **RESUMEN**

##### ***Modelo de inteligencia emocional para directores de Centros de Investigación en México***

El objetivo de este trabajo es mostrar resultados del modelo IE-Martruj, concebido para la medición de la inteligencia emocional de directores de centros de investigación; fue aplicado a cuarenta y tres directores de centros de investigación en México.

El proceso de validación y confiabilidad del modelo es descrito en detalle, así como su formulación matemática. Como resultado de esta investigación, se muestra como

conclusión general que: El modelo estudiado es un instrumento apropiado para la tarea propuesta, y que la Inteligencia Emocional (IE) de los directores de centros de investigación en México está asociada positivamente con la motivación, la capacidad de autoevaluación, la autorregulación, la empatía y las habilidades sociales.

Así mismo, se sometieron a prueba, con resultados positivos, las siguientes hipótesis:

H1 - La motivación, iniciativa, optimismo e involucramiento son condiciones que se hallan correlacionadas positivamente con la efectividad del funcionamiento de los directores de centros de investigación.

H2 - El autoconocimiento, la conciencia emocional, la auto evaluación precisa y la autoconciencia están positivamente correlacionados entre ellas y son parte esencial de la inteligencia intrapersonal.

H3 - La autorregulación exhibida por los directores, su autocontrol, adaptabilidad y autoconciencia están positivamente correlacionados entre sí y también son parte de la inteligencia intrapersonal.

H4 - La empatía, la comprensión de los demás, el desarrollo de las competencias de los subordinados, la inclinación al servicio, el manejo de la diversidad y la congruencia política están positivamente correlacionados entre sí y son parte de la inteligencia interpersonal.

H5 - Las habilidades sociales de los directores, que también integran la inteligencia interpersonal, les permiten tener mayor influencia sobre

el equipo de trabajo, expresada en mayor comunicación, mejor manejo de situaciones conflictivas, y mayor liderazgo, suscitando mejor colaboración, cooperación y habilidades para el trabajo en equipo.

#### **PALABRAS CLAVE**

Inteligencia emocional, inteligencia intrapersonal, inteligencia interpersonal, modelos de inteligencia, medición de la inteligencia, centros de investigación.

## INTRODUCTION

The concept of Emotional Intelligence (EI) was proposed by Salovey and Mayer in 1990, and has gained considerable currency. It was Goleman (1995), with his accessible style, who made the concept familiar to a significant number of readers, thus sparking considerable interest in the concept of EI.

This successful popularization was the point of departure for the publication of many books on the subject, some of them proposing instruments of uncertain validity. According to Goleman, EI is a set of learnable meta-abilities that enable an individual to achieve better adaptation in personal, social and work settings.

Interest in the study of EI favored the proliferation of models, many of which lacked scientific power and did not include a description of validation procedures.

This article describes the IE-Martruj model, resulting from a study that proposed to measure the correlation between the EI of directors or RCs and the productivity of those centers in Mexico. In the first part, we present the history of EI. Later we describe models that have assessed EI in different settings. By means of the design of a measurement instrument, we propose a model for determining the EI of academic leaders and directors of RCs in this country. We describe the statistical underpinnings of the model, and the subsequent range of stereotypes, defining the capacity and limitations of the resulting mathematical model, along with pertinent conclusions.

## HISTORY OF EI

The development of the concept of EI over the years is heavily indebted to the work of three great authors: Galton, Thorndyke and Gardner.

In 1870, Galton was one of the first scientists who became interested in the systematic study of the “individual differences” between the mental capacities of people. To achieve this, he proposed a statistical analysis applicable to mental phenomena. One of his first attempts used questionnaires and nontraditional methods. (Roback and Kierman, 1990)

Cattell (1903) was the first American psychoanalyst to quantify stress by means of his experimental work. In 1905, Binet was commissioned by the French government to develop an instrument to assess intelligence in children. In 1916, the instrument developed by Binet-Simon was modified by Terman Lewis, and the new instrument became known as Stanford-Binet. Here, the concept of intelligence quotient appears for the first time. (Feldman, 1980)

In 1888, Thorndyke proposed the law of effect, suggesting for the first time the existence of *social intelligence*, a precursor concept of emotional intelligence. Apart from social intelligence, the same author described abstract intelligence and mechanical intelligence. (Thorndyke, 1920) In 1930, Wechsler presented the *Wechsler Adult Intelligence Scale (WAIS)*, and in 1949 the *Wechsler Intelligence Scale for Children (WISC)*. Both scales are still in use. (Evoys and Wechsler, 1981)

As from 1960, a weakening of behaviorist positions in Psychology is

observed, along with the emergence of cognitive procedures within the framework of structuralism. Piaget developed a point of view that differed from the then current ideas on human cognition; according to Piaget, study of human thought should be approached from the viewpoint of an individual that is trying to grasp the sense of the world. (Gardner, 1993) In 1978, Vygotsky found that intelligence tests provide an indication of potential development.

As from then, there have been a number of reformulations introducing the concept of rationality as a complement of the satisfaction principle, establishing the “reality principle” and the “logic of feelings”. (Ribot, 1925; Freud, 1971)

Hull proposed a physiologicistic approach and Skinner developed it on an operationalist basis. (Hall, 1951; Skinner, 1974) Another approach to the law of effect from the cognitive viewpoint was proposed by Dollar, Millar and Galperin. (Dollar and Millar, 1977; Galperin, 1979) Later, Piaget and Maslow formulated a dynamic development approach to the principle. (Piaget, 1972; Maslow, 1973)

In 1997, Sternberg proposed a conception that is associated to the “adaptation capacity” linked to emotion, memory, creativity, optimism and, to a certain extent, to mental health.

In 1983, Gardner reformulated the whole concept of intelligence through the *theory of multiple intelligences*, in which he identifies seven types of intelligence, not necessarily inter-

dependent: musical-auditory intelligence, kinesthetic-corporal intelligence, visual-spatial intelligence, verbal-linguistic intelligence, logical-mathematical intelligence, interpersonal intelligence and intrapersonal intelligence.

If we examine Gardner’s 1995 propositions, we find that two of his types of intelligence correlate closely with Thorndyke’s social intelligence: interpersonal and intrapersonal intelligence. Later, in 1997, Gardner includes *naturalist intelligence*, and in 1998 he modified his theory yet again, adding a new type: *existential intelligence*.

In 1990, P. Salovey and J. Mayer structured their conception of EI building on Gardner’s interpersonal and intrapersonal types of intelligence; however, it was Goleman’s merit to have extended the concept in 1995 with his book directed at the executive world that introduced the benefits and achievements of the study of EI to the field of administration. (Goleman, 2000)

The concept of EI proposes to answer the issue: *why are there people who adapt better than others to different situations in everyday life?* EI is made up of various meta-abilities: awareness of one’s own emotions, capacity for controlling emotions, capacity for self-motivation, recognition of the emotions of others, and control of relationships.

EI as a study field was developed by psychologists; however, there has been much important work carried out on a biological basis, such as that of LeDoux. (1987, 2002)

## EMOTIONAL INTELLIGENCE MODELS ASSESSMENT

As we already stated, the popularization of EI led to the creation of many models, of which even the most carefully structured suffered from limitations.

We therefore set out to analyze these models.

Both in the literature and on the consultant market there are a variety of tests that assess individual differences in the various components of EI. Our documentary search yielded

two hundred and forty models that can be divided into two basic types: ability models and mixed models.

If we select only those that present empirical evidence obtained by formal methods and validated models, there are still fifty-three. The application of an inclusion criterion that the model should be listed in *Art and Humanities Citation Index* left us with fourteen. Once all models had been limited to the administration field, there were five left, that we proceeded to examine in detail. This selection procedure is shown in Table 1.

**Table 1.** Results of documentary search

1st search	Classification of models	2nd search	3rd search	4th search
Models found 240	110 abilities 130 mixed	35 abilities 18 mixed	8 abilities 6 mixed	2 abilities 3 mixed

## EMOTIONAL INTELLIGENCE MODELS IN THE ADMINISTRATION AREA

As mentioned above, the concept of EI has acquired many adepts in the field of administration, and is usually interpreted as the association of behaviors and emotions that are exhibited in the performance of an executive. The concept has been appropriated with enthusiasm, as it is considered vital in the business milieu to establish when an “academically intelligent” university graduate may not possess emotional intelligence or vice versa. Likewise—and notwithstanding what the compensation theory says—some individuals blend in themselves both types of intelligence (logical-mathematical and emotional).

Recent studies in the entrepreneurial field have made clear that the professionals who require a greater degree of EI are top managers, (Enebral, 2003) but it is also necessary for psychiatrists, engineers, teachers and social workers. On the other hand, programmers, lab technicians or accountants are less dependent on EI, although it is always useful.

EI models have been highly varied, including very different conceptions and abilities. (Bar-On, 1997; Cooper and Sawaf, 1997; Elias *et al.*, 1999; Goleman, 1995, 1998; Guttman, 1997; Martin and Boeck, 1997; Shapiro, 1997) Of course, all the self-help books, the media, and the huge number of websites on EI that appeared at the high point of the emotional fashion, have hardly con-

tributed to give the term a scientific image. EI must establish clearer objective measures, like the perception of emotions (analogous to identification of colours, sounds and faces). So far, however, the empirical evidence is weak, as most of it was obtained using consensus methods.

We found five EI models applicable to management, with two basic types: mixed and based on abilities. Among the mixed models, those of Cooper and Sawaf, and Goleman's are especially noteworthy. Among models based on abilities, that of Salovey and Mayer is particularly worth mentioning.

### ***Models based on abilities***

Models based on abilities, as a rule, are centred on the emotional context of information and the study of abilities involved in processing it.

The first model evolved by Salovey *et al*, known as the *Trait Meta-Mood Scale* (TMMS) permits an assessment of EI, analyzing the more stable characteristics of an individual's awareness of his/her emotions and his/her capacity to control them. TMMS takes stock of the beliefs individuals entertain concerning their own emotions and their capacity to control them. Similarly, the scale evaluates an individual's beliefs referring to his/her attention capacity, clarity and ability to repair his/her emotional states. It is made up of 48 items in its "long" version, with three subscales: awareness of emotions, 21 items; clarity regarding emotions, 15 items; and emotional regulation, 12 items. (Salovey and Mayer, 1990).

This test has indices of internal consistency and convergent validity. It

has shown predictive capacity regarding emotional adjustment, and the predisposition of individuals to adapt successfully to stressful experiences; however, it must be pointed out that this instrument was designed for the educational field, where study subjects were upper level students.

Another model created by Mayer and Salovey (1995) has many points in common with the previously described instrument. It is really a revised version of the original model. It assesses EI from the point of view of a series of emotional and adaptive abilities, related conceptually according to the following criteria: a) Evaluation and expression of emotions; b) regulation of emotions; c) utilization of emotions in an adaptive way. This version is also called *Trait Meta-Mood Scale* (abbreviated TMMS with a subindex linked to the number of items contained in it) and constitutes an instrument to measure self-information on EI, elaborated on the base of 48 items arranged in three subscales that assess three fundamental dimensions of intrapersonal intelligence: emotions, 24 items; clarity concerning emotions, 12 items; and emotional reparation, 12 items. This instrument has shown adequate indices of internal consistency and acceptable convergent validity.

The authors presented a further adaptation of their model in 1997, where they enumerate, in ascending order, the different emotional abilities that constitute the concept, from the more basic psychological processes (emotional perception) to the more complex (regulation of emotional states).

The questionnaire is organized as a trait scale that evaluates meta-awareness of emotional states by means of 48 items. In other words, it rates the abilities by which we can be aware of our own emotions, as well as our capacity to regulate them.

The model built by Extremera and Fernández-Berrocal (2001) evaluates three variables: perception, comprehension and regulation. It has been used empirically in a number of studies with upper level students. The instrument has also been validated with different populations, proving to be useful both in schools and clinical settings.

As shown in Table 1,  $TMMS_{24}$  is based on the *Trait Meta-Mood Scale* (TMMS) by Salovey, Mayer and their group. This scale contains three key dimensions of EI, with eight items for each of them: emotional perception, comprehension of emotions, and emotional regulation.

### **Mixed models**

Mixed models combine personality traits such as optimism and the capacity for self-motivation with abilities for regulating emotions. These are established according to the context under study.

The EQ-map by Cooper and Sawaf, made up of 21 scales, is considered a 360° degree instrument (also known as a “wide spectrum” instrument, covering general personality traits). Although its reliability is a matter of debate, it is frequently used in the middle level administrative milieu in the United States and Canada. The model permits the exploration of EI starting from personal aptitudes and vulnerabilities vis á vis performance,

thus identifying individual and interpersonal patterns for success. (Cooper and Sawaf, 1997)

The Goleman model presents ten situations with four alternatives. It is focused toward the areas of publicity, marketing, administrative services and corporate image service. This model offers an assessment of potentials or strengths and their corresponding limits, from the point of view of information on performance. This tool covers the whole range of emotional capacities that are generally present in professional development, by means of providing a general factor of EI. (Goleman, 1995)

Another model, by Bar-On (1997) defines the following traits: intrapersonal abilities, interpersonal abilities, adaptability, stress management, and general state of mind. These traits are subdivided into fifteen major components. Due to its subcomponents—such as acceptance of reality, stress management and impulse control, among others—it is classified as a mixed model. However, as its authors have stated, it is an inventory that takes into account a wide range of emotional and social abilities. This instrument contains 133 items on five scales and 15 subscales. In its validation process, this model uses four different tests that could, each one used separately, have provided adequate validation.

Table 2 shows models, authors, type of model, definition and name of model.

## **METHOD AND MODEL DESIGN**

Analysis of existing models persuaded us that they had been designed for environments and study subjects

**Table 2.** Emotional intelligence models

Field of analysis	Authors	Definition	Abilities	TYType of model	Name of model
Education area	Mayer and Salovey (1997).	<p>El is a combination of abilities that accounts for individual differences in the way people perceive and understand their emotions.</p> <p>More formally, EI is the ability to perceive, assess and express emotions precisely, the ability to obtain access to and/or generate sentiments that facilitate thought and understanding of emotions and to reason emotionally. (Mayer and Salovey, 1997; p. 10)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perception, assessment and expression of emotions.</li> <li>• Assimilation of emotions in our thought.</li> <li>• Comprehension and analysis of emotions.</li> <li>• Reflexive regulation of emotions.</li> </ul>	Model based on abilities	<i>Trait Meta-Mood Scale</i> (TMMS)
Education area	Fernández-Berrocal and Extremera (2002). Adaptation of the Salovey-Mayer model.	Ability to perceive, assess and express emotions exactly, on the basis of perception, comprehension and regulation. (Fernández and Berrocal 2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perception</li> <li>• Comprehension</li> <li>• Regulation</li> </ul>	Model based on abilities	<i>Trait Meta-Mood Scale<sub>24</sub></i> (TMMS <sup>24</sup> )
Middle management area	Bar-On (1997) (Orchestrated version as a 360 degree assessment).	El is a combination of non-cognitive capacities, aptitudes and abilities that contribute to successfully cope with pressures and demands from the environment. (Bar-On, 1997; p. 14)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intrapersonal abilities</li> <li>• Interpersonal abilities</li> <li>• Adaptability</li> <li>• Stress management</li> <li>• General state of mind</li> </ul>	Mixed model	EQ-i
Top management area	Goleman (1995).	El includes self-control, enthusiasm, persistence and the capacity to motivate oneself. There is an outmoded word that encompasses all the range of abilities that make up EI: character. (Goleman, 1995; p. 28)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Awareness of one's own emotions</li> <li>• Emotional management</li> <li>• Self-motivation</li> <li>• Awareness of the emotions of others</li> <li>• Management of interpersonal relationships</li> </ul>	Mixed model	EI ( <i>Emotional Component Inventory</i> )

**Source:** Prepared by the author with material from researchers mentioned above

that did not coincide with the study subjects of our research. It must be stressed that RC directors must carry out very specific functions in their day-to-day activities. These functions can be grouped as teaching, research and service (meaning, chiefly, administration of research projects).

The study was carried out in forty-three research centers supported by CONACYT (National Council for Science and Technology) in Mexico. It involved all the centers, meaning it covered the whole Mexican Republic. Due to the small size of the sample, a census was carried out to determine its significance.

Even though we attempted to use one of the Emotional Intelligence models reported in literature, this was not possible for the following reasons: 1) The environment of the RC directors necessarily required the use of a mixed model. 2) The instrument had to meet certain specifications, according to the subjects under study. Considering this challenge, the possible instruments could only be Bar-On's EQ I, Goleman's ECI, and Oriolo and Cooper's EQ map. However, all these were rejected. 2a) Bar-On's EQ-I was discarded because it was designed for use with middle management. 2b) Oriolo and Cooper's EQ map wasn't used because it is focused on the managerial area in services and marketing. 2c) Goleman's ECI was also unsuitable because it is an instrument designed for areas such as services, marketing and publicity that have little in common with RCs.

The subject of our study was defined as a director of an RC, whose main functions are: teaching, research and service. Due to this many-faceted function, the models mentioned did not cover the multifunctional nature of the subject's work.

In Table 3, we show the characteristics of the existing models in the education and administration areas. It also shows the variables and values for validation and reliability, and subjects of study, including, as a final item, the model designed for this study (IE-Martruj).

### **INSTRUMENT RELIABILITY**

Reliability was tested in three steps: validation of the instrument by experts; reduction of the instrument

(statistics), and validation and statistical reliability tests.

A group of national and international experts was convened, according to the following profile: psychologists (preferably social psychologists), directors of educational institutions, and methodologists, to ensure that the instrument possessed validity of content. An instrument made up of 266 items was given to this group for validation. After their comments, the instrument was reduced to 176 items.

### **REDUCTION CRITERIA**

One of the more common problems observed in instruments that measure EI is their low discriminating capacity. To overcome this shortcoming, a reproducibility coefficient for scaleograms and the Cronbach coefficient were applied.

As a result of statistical testing, we built a new instrument that retained 48 of the original items, plus 18 new ones, making a new 66 item questionnaire. This new instrument was applied to the same pilot group after four months (experts suggest a minimum interval of three) to obtain its validation and test its reliability.

The final instrument has 52 items and 56 fields. This instrument, named IE-Martruj, was measured with:

1. Spearman-Brown (SB) techniques
2. Rulon-Guttman (RG)
3. Cronbach's alpha coefficient
4. Test-Retest method
5. McNemar's test

Tables 4 and 5 show the results.

**Table 3.** Characteristics of models

Authors	Model variables	Validation and reliability tests	Number of items and running time	Study subjects and areas
Mayer and Salovey (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perception, evaluation and expression of emotions.</li> <li>• Assimilation of emotions in thought.</li> <li>• Understanding and analysis of emotions.</li> <li>• Reflective regulation of emotions.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronbach alpha (0.867)</li> <li>• Test-Retest (0.814)</li> </ul>	48 items 30 minutes	Students, education area
Fernández-Berrocal and Extremera (2002). (Adaptation of Salovey-Mayer Model)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perception.</li> <li>• Understanding.</li> <li>• Regulation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronbach alpha (0.8859)</li> </ul>	24 items 20 minutes	Students, education area
Bar-On (1997)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intrapersonal abilities.</li> <li>• Interpersonal abilities.</li> <li>• Adaptability.</li> <li>• Management of stress.</li> <li>• General emotional state.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronbach alpha (0.7845)</li> </ul>	133 items 60 minutes	Personality scale, for the administrative area
Goleman (1995)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Knowledge of subject's own emotions.</li> <li>• Emotional management.</li> <li>• Self-motivation.</li> <li>• Recognition of emotions in others.</li> <li>• Management of interpersonal relations.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronbach alpha (0.8234)</li> <li>• Test-Retest (0.8123)</li> </ul>	78 items 45 minutes	Management in marketing research, publicity and services, top management.
Oriolo and Cooper (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habitual surroundings.</li> <li>• Emotional awareness.</li> <li>• Competitiveness.</li> <li>• Values.</li> <li>• Attitudes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cronbach alpha (0.865)</li> </ul>	96 items 45 minutes	Management of administrative areas.
Trujillo (2006)*	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation</li> <li>• Self-knowledge</li> <li>• Self-regulation</li> <li>• Empathy</li> <li>• Social abilities</li> </ul>	<p>For reliability and validity testing, the following models was used. Halves method, in two modes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spearman-Brown technique. (0.8728)</li> <li>• Rulon-Guttman technique (0.8544)</li> </ul> <p>*Cronbach alpha (0.9987) Test-Retest (0.9848) McNemar test. (0.9591)</p> <p><b>For obtaining the mathematical model:</b> Linear models. Multiple regression, using the correlation criterion</p>	56 items 10 minutes	<p>Directors of Research Centers whose main functions are:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administration</li> <li>• Research</li> <li>• Services</li> </ul> <p>Top management area: The model was customized according to the work functions of the study subjects.</p>

- **This model obtained better factors of validation and reliability IE-MARTRUJ has its corresponding mathematical model. The model is supported by an extensive statistical base. The model has its own software that allows it to obtain results in seconds.**

**Table 4.** Reliability of the measurement instruments

Instrument	n	Halves method		Variance	Alpha	
		R			Correlations	
		SB <sup>1</sup>	RG <sup>2</sup>	$\alpha$	r	$\alpha$
Pilot II 54	54	0.5468	0.5441	0.7124	0.9320	0.9987
R						
Test-Retest Method	0.9848					

<sup>1</sup> Spearman – Brown (SB)<sup>2</sup> Rulon – Guttman (RG)**Table 5.** Reliability of instruments according to variable (48 items)

	Test-retest	t	McNemar	Alpha					
				Correlations		Variantes		FIV <sup>1</sup>	
				r	p	p	I	II	I
Motivation	0.90	0.97	1.00	0.88	0.86	0.79	0.65	3.63	4.86
Self-knowledge	0.94	0.81	1.00	0.81	0.7	0.79	0.65	2.88	2.23
Self-regulation	0.94	0.72	0.29	0.67	0.72	0.67	0.81	4.79	8.84
Empathy	0.98	0.96	1.00	0.88	0.86	0.87	0.83	4.55	3.54
Social abilities	0.89	0.31	0.34	0.84	0.81	0.85	0.82	3.37	2.83
Social abilities (28)*	0.89	0.53	0.01	0.84	0.76	0.85	0.80	3.64	3.28

<sup>1</sup> Variance inflation factor

\* Minus item 28 for reasons of balance

## MATHEMATICAL MODEL (EI-MARTRUJ)

In the IE-Martruj model, intra and interpersonal EI are defined as dependent variables, while motivation, self-knowledge, self-regulation, empathy and social abilities were defined as independent variables.

The final EI mathematical model was worked out considering the ortogonality of the variables, as there was no similar instrument to follow.

Thus the model responds individually to the calculation of EI, interpersonal intelligence, intrapersonal

intelligence, and also allows the calculation of each dimension included in the model; that is, motivation, self-knowledge, self-regulation, social abilities and empathy. The respective equations follow (See equations 1, 2 and 3).

Model for EI in general:

$$IE = a_{Intra} * Intra + a_{Inter} * Inter$$

Equation 1

Model for intrapersonal intelligence:

$$Intra = a_{SK} * SK + a_{Mo} * Mo + a_{SR} * SR$$

Equation 2

Model for interpersonal intelligence:

$$Inter = a_{sa} * SA + a_{Em} * Em$$

Equation 3

In which: *Intra* = intrapersonal intelligence; *Inter* or interpersonal intelligence; *SK* = Self knowledge, *Mo* = Motivation; *SR* = Self regulation; *SA* = Social abilities; *Em* = Empathy.

Following we show the general equation for each variable (see equation 4). Mathematical model is shown in equation 5.

$$V = 6 * N_o - N_T + \sum_{i=1}^{N_T} S_i P_i$$

Equation 4

Where:

V = Value of the variable

P<sub>i</sub> = Question number in the variable

N<sub>T</sub> = Total number of questions in the variable

N<sub>o</sub> = Number of negative questions in the variable

S<sub>i</sub> = Sense of the variable (plus or minus 1)

Thus the model generates a general equation for the EI index. (See equation 5)

$$I = \sum_{j=1}^m P_j * Var_j$$

Equation 5

Where:

I = Value of the EI indicator or index  
Var<sub>j</sub> = Value of the j<sup>th</sup> variable

P<sub>j</sub> = Weighting factor of the j<sup>th</sup> variable

Thus, the model can be used in general or for particular traits.

The proposed IE-Martruj model can be used to establish the independent value of the dimension used in the research, such as self-regulation (SR), self-knowledge (SK), motivation (Mo), social abilities (SA) and empathy (Em). To achieve this we have equation 6.

### General model for dimensions

Where:

V<sub>(IE)</sub> = Any of the dimensions: SR, SK, Mo, SA or Em (1-5)

V<sub>i</sub> = Value of response to question

b<sub>i</sub> = Sense of question I: 1 for posi-

$$V_{(IE)k} = \left( \sum_{i=jk}^{n_k} b_i \cdot V_i \right) + C_k$$

Equation 6

tive, -1 for negative

C<sub>k</sub> = Scale adjustment coefficient for variable k

jk = Initial number of questions in variable k

n<sub>k</sub> = Counter that identifies dimensions SA, Em, SR, SK, Mo (1-5)

i = Counter of sum total

k = Counter that identifies dimensions SA, Em, SR, SK, Mo (1-5)

### HYPOTHESES TESTS

The general hypothesis and the working hypotheses listed in the abstract served as guidelines to carry out this study. These hypotheses were confirmed by the instrument we

designed, validated and tested for reliability, as can be observed in the following table.

High correlations were found to support formulated hypotheses.

- 1) Table 6 contains elements of proof of the working hypotheses

that, in turn, support the general hypothesis, which is:

*Emotional intelligence exhibited by directors of RC's is positively associated with: motivation, self-assessment, self-regulation, empathy and social abilities.*

**Table 6.** Response to working hypotheses

Working hypothesis	Mathematical model used	Correlation	Findings
The director of an RC presents a positive correlation between his SI and certain traits like motivation, regulation and management of his/her emotions, social abilities and empathy. The correlation obtained was 1:00 using the IE-Martruj model.	$EI = a1 * Mo + a2 * Sk + a3 * Sr + a4 * Em + a5 * Sa + b$	(1.00) High	Considering the case of the variables that make EI according to the model used, it can be observed that it is an exact linear combination of the other variables. In this case, the variance inflation factor obtained with the Anova matrix tends to infinite, as expected once the dependence of the variables had been established, as well as their correlation, that also shows their dependence. According to this, the working hypothesis is accepted.
H <sub>1</sub> Motivation is highly correlated with management of emotions, optimism and affectivity. This was established by the correlation result of 0.882. It is also important to establish that this variable is part of intrapersonal intelligence.	$EI = a1 * Mo + a2 * Sk + a3 * Sr + a4 * Em + a5 * Sa + b$	(0.882) High	In the case of the motivation variable, the Anova matrix results in a correlation value of 0.882, according to which the working hypothesis is accepted. In the regression process, having proved the hypothesis, the "backwards procedure" was used.
H <sub>2</sub> Awareness of his/her own emotions was highly correlated with indicators Duch as self management of emotions and precise self evaluation of emotions. This variable is also part of intrapersonal intelligence.	$EI = a1 * Mo + a2 * Sk + a3 * Sr + a4 * Em + a5 * Sa + b$	(0.823) High	In the case of the self-knowledge variable, the Anova matrix results in a correlation value of 0.823, according to which the working hypothesis is accepted. In the regression process, having proved the hypothesis, the "backwards procedure" was used.
H <sub>3</sub> Regulation of emotions is highly correlated with indicators of control, adaptability and positive management of emotions, with a correlation of 0.824 according to the IE Martruj model. This variable is also part of intrapersonal intelligence.	$EI = a1 * Mo + a2 * Sk + a3 * Sr + a4 * Em + a5 * Sa + b$	(0.824) High	In the case of the self-regulation variable, the Anova matrix results in a correlation value of 0.824, according to which the working hypothesis is accepted. In the regression process, having proved the hypothesis, the "backwards procedure" was used.

**Table 6.** (Continuación)

Working hypothesis	Mathematical model used	Correlation	Findings
H <sub>4</sub> Empathy is correlated with indicators such as comprensión of the management of other people's emotions, development of skills in personnel, readiness to serve and management of conflict. This variable is a fundamental component of interpersonal intelligence.	$IE = a1 * Mo + a2 * Sk + a3 * Sr + a4 * Em + a5 * Sa + b$	(0.839) High	In the case of the empathy variable, the Anova matrix results in a correlation value of 0.839, according to which the working hypothesis is accepted. In the regression process, having proved the hypothesis, the "backwards procedure" was used.
H <sub>5</sub> Social habilidades correlated positively with indicators such as group management, ease in communication, conflict management, leadership, collaboration and cooperation. This variable is also part of interpersonal intelligence.	$IE = a1 * Mo + a2 * Ac + a3 * Ar + a4 * Em + a5 * Hs + b$	(0.880) High	In the case of the Social Ability, the Anova matrix results in a correlation value of 0.880, according, to which the working hypothesis is accepted. In the regression process, having proved the hypothesis, the "backwards procedure" was used.

- 2). It was also important to design a model to quantify EI in directors of RC's, something that hadn't been done before, either nationally or internationally.
- 3). Perhaps the most important gain derived from this work was to achieve the design of a unique model directed at determined study subjects, given that in Mexico, what little has been written on this issue is limited to analyses of developments in other countries.
- It also has the following limitations:
- The model is only applicable to directors of higher learning institutions and research centers
  - To extrapolate it is necessary to adapt the model to the study subjects and their respective environments
  - The model is valid only for the variables described

***Strengths and limitations of IE-Martruj***

- *It is unique in its type*
- *It has high reliability and validity*
- *It has its own operating software*
- *Its design method was tailor made for it, and recommendations from a wide range of experts were taken into account for its development.*
- *The application time is comparatively minimal (ten minutes)*
- *The instrument offers: validity of content (validated by experts); predictive validity (based on correlations); construction validity (base on Cronbach coefficient; Test-Retest, etc).*
- *The model has a rigorous statistical backing*
- *The model is an ad hoc instrument for the study subjects*
- *The model has an index for each variable*
- *The model has an index for EI*

## CONCLUSIONS

The emotional intelligence between director researches centres are bad explained by traditional models of emotional intelligence for this reason has been proposed a specific model which in a contribution the field.

The motivation, self knowledge, empathy, and social abilities are the explanation variables to describe more precisely the emotional intelligence of director's research centres.

The intrapersonal intelligence is described how the capacity to manage the others emotions and the interpersonal is the capacity to manage the own emotions the emotional intelligence is consequence to sum of the inter personal and intrapersonal intelligences.

This research has been shown that the emotional intelligence for manage a research centers are different to other organizations.

This research open the possibility to analyze the emotional intelligence in another organization, is a valid speculation expected that the explanation variable for ONG, universities requires different kinds of emotional intelligence.

Is necessary continue this research in another organizations such as universities, and international agencies to prove the explanation capacity of this model.

Is valid the speculation that emotional intelligence is a contingent variable whit organizational environment

The study of emotional intelligence is complex and requires simulation

models that is not longer exist the actual models are all for diagnosis.

The universe of study is restricted to México so is necessary still going with a transnational study in order to probe if the national culture has a determinant influence in emotional intelligence.

The assumption of general intelligence is not guarantee to has emotional intelligence.

A great surprise in research directors centers is realized that not always the possession of PhD is associate with emotional intelligence.

## REFERENCES

- Aycagüer, Silvia (1998). *Metodología para la elaboración de instrumentos*. México: McGraw-Hill.
- Bar-On, R. (1997). *The Emotional Quotient inventory (EQ-i): A test of emotional intelligence*. Toronto: Multi-Health Systems.
- Cattell, J. M. (1903). Statutes of American Psychologists. *American Journal of Psychology*, 98: 134-138.
- Cooper, R., Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations*, New York: Grosset Putman.
- Dollar, J. & Millar, R. E. (1977). *Personalidad y psicoterapia*. Bilbao: Deselé de Biover.
- Elías, M. J.; Tobias, S. E. & Friedlander, B. (1999). *Emotional intelligence parenting: How to raise a self-disciplined, responsible, and socially skilled child*, New York: Harmony Books.
- Enebral, J. (2003). Medidas de la inteligencia emocional de las personas y

- de las organizaciones. *Revista del conocimiento*, 12.
- Evoy, A. & Weschsler, D. (1981). *Contemporary Authors*. (Vol. 2). Detroit: Gale Research Company.
- Extremera, N & Fernández-Berrocal, P. (2001) ¿Es la inteligencia emocional un adecuado predictor del rendimiento académico en estudiantes? en *Libro de Actas de las III Jornadas de Innovación Pedagógica: La Inteligencia Emocional, una Brújula para el Siglo XXI*, Granada: 146-157.
- Feldman, D. (1980). The nature of human intelligence. In *Cognitive development*. (3a. Ed. 194-172) New Jersey: Norwood Alblex.
- Fernández- Berrocal, P., Ramos, N., (2002) *Corazones inteligentes*. (pp.35-38) Barcelona: Kairós.
- Freud, S. (1971). *Esquema del psicoanálisis*. Buenos Aires: Paidós Editores.
- Galperin, P. Y. (1979) *Introducción a la psicología. Un enfoque dialéctico*. Madrid: Pablo del Río editor.
- Gardner, H. (1993) *The Quest of Mind: Piaget, Levi-Strauss and the structuralist movement*. Chicago: University Chicago Press.
- Goleman, D. (2000) *La inteligencia emocional: ¿Por qué es más importante que el cociente intelectual?* México: Vergara Editorial.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*, New York: Bantam Books (Traducción al castellano 1996).
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*, España: Vergara Editores.
- Guttman, J. (1997). *The heart of parenting: How to raise an emotional Intelligence child*. New York: Simon and Shuster.
- Hall, L. (1951) *Essentials of behavior*. New Haven: Yale University Press.
- LeDoux, J. E. (1987) Emotion. In: *Handbook of physiology. The nervous system. Journal Neuroscience Concepts*, 2, 89-99.
- LeDoux, J. E. (2002) Emotion: clues from the brain. *Annual Review of Psychology*. 46: 209-227.
- Marina, J. A. (1993) *Teoría de la inteligencia creadora*. Barcelona: Ed Anagrama.
- Martin, D., Boeck, K. (1997) *EQ, ¿Qué es inteligencia emocional?* Barcelona: Editorial EDAF.
- Maslow, A. H. (1973). *El hombre auto-realista, hacia una psicología del ser*. Barcelona: Ed. Kairós.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1997) Emotional intelligence and the identification of emotional construction. *Intelligence*, 22, 89-113.
- Mayer, J. D. & Salovey, P. (1995) Emotional intelligence and the construction and regulation of feeling. *Applied and preventive Psychology*, 22, 197-208.
- Mendenhall, W. & Wackerly, D. (1994) *La estadística matemática con aplicaciones*. México: Interamericana.
- Namakforoosh, N. N. (2003) *Metodología de la investigación*. México: Limusa Noriega Editores.
- Piaget, J. (1972) *Psicología de la inteligencia*. Buenos Aires: Psique Editores.
- Ribot, T. (1925) *La lógica de los sentimientos*. Madrid: Daniel Jorro Editor.
- Roback, A. & Kierman, T. (1990) *Pictorial history of psychology and psychiatry* (3a ed.) New York: Philosophical library.

- Salovey, P. & Mayer, J. (1990) Emotional intelligence. In *Imagination, Cognition and Personality* (pp. 1985-211) New York: Basic Book.
- Shapiro, L. E. (1997) *How to raise a child with a higher EQ.*, New York: Harper Collins.
- Skinner, B. (1974). *Cuestionario de ansiedad* (4a edición), Madrid: Publicaciones de Psicología Aplicada.
- Thorndyke, E. L. (1920) Intelligence and its uses, En *Harper's Magazine*, 140, 227-285. 

# PERCEPCIONES DEL COLOR Y DE LA FORMA DE LOS EMPAQUES: UNA EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE

ANA MARÍA ARBOLEDA ARANGO

Psicóloga de la Universidad Javeriana; M.S. en Relaciones Industriales de Iowa State University; candidata a doctor en Administración de Tulane University. Profesora de tiempo completo en el departamento de Mercadeo de la Universidad Icesi. Investigadora adscrita al grupo de competitividad y productividad en las organizaciones.  
aarboled@icesi.edu.co

Fecha de recepción: 9-05-2007

Fecha de corrección: 26-11-2007

Fecha de aceptación: 16-01-2007

## RESUMEN

El significado que dan los consumidores al color y a la forma de los productos se crea a partir de su experiencia con los empaques y con el uso del producto. Este estudio analiza tal premisa de manera exploratoria, utilizando la metodología cualitativa de grupos focales. Así, los resultados sugieren que el hábito y la familiaridad del consumidor predisponen la búsqueda de ciertas características, en cuanto color y forma, que le permiten identificar el producto, sus atributos y su utilidad. Finalmente, dada la generalización que el consumidor hace de los símbolos, se recomienda conservar en los empaques códigos propios de la categoría para garantizar el reconocimiento del pro-

ducto y evitar confusiones con los de otras categorías. Ante empaques con características diferentes a las de la categoría, se deben diseñar estrategias de comunicación para procurar el aprendizaje de nuevos símbolos.

## PALABRAS CLAVE

Semiótica, empaque, confusión, aprendizaje de producto, generalización.

**Clasificación JEL:** M30, M39.

## ABSTRACT

*Color and shape package perception: A learning experience*

The meaning consumers give to product packages' colors and shapes takes place given their experience

with packages themselves and with the use of products. This document analyses this issue from a qualitative and exploratory perspective through the use of focus groups. Thus, results suggest that consumers look for and expect to find certain characteristics on the packages, regarding their color and shape, that allow them to more easily recognize the product, its qualities and usefulness. Finally, given consumers tendency to generalize symbols throughout a category, it is recommended to maintain codes

within the category in order to guarantee consumers product recognition and avoid confusions with other type of products. Having a package with different characteristics from those of the category, it is recommended to implement communications strategies in order to guarantee consumers learning of new symbols on the package.

#### **KEY WORDS**

Semiotics, Packaging, Confusion, Product learning, Generalization.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los productos hacen parte de la experiencia de vida de los individuos. Por esta razón los consumidores tienen la capacidad para asociar formas y colores con determinadas características que integran categorías. La investigación en torno a la categorización que hace el consumidor se ha enfocado en la manera como los nuevos productos de la categoría se ven influenciados por creencias y emociones preexistentes para con la categoría (Loken, 2006). Teniendo esto en cuenta, las categorías de productos se representan a través de códigos (colores, logos, formas, tamaños) que le señalan al consumidor las cualidades, atributos y usos del producto. Así, pareciera que los colores y diseños facilitan la toma de decisión en el momento de compra.

Sin embargo, es posible que la forma como el consumidor observa las características de los productos sea relativa a su experiencia de aprendizaje para con cada categoría. Por lo tanto, el presente estudio busca explorar las percepciones que tiene el consumidor acerca de los colores y las formas de los empaques teniendo en cuenta a) su experiencia de aprendizaje con las categorías de productos y b) la generalización de las características aprendidas.

## 2. METODOLOGÍA

Siendo este un estudio exploratorio de tipo cualitativo, la información fue recopilada a través de grupos focales. El grupo objetivo fue definido como mujeres entre los 25 y los 35 años de edad, de clase media típica, quienes fuesen responsables por la

decisión de compra del hogar. La definición del grupo objetivo tuvo en cuenta que fuesen personas con experiencia en el proceso de compra de productos de consumo masivo. Así, se realizaron sesiones de grupo en las cuatro principales ciudades del país: Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla, con dos sesiones por ciudad, para un total de 8 sesiones y 80 personas.

Durante las sesiones se realizaron inicialmente preguntas individuales acerca de las percepciones espontáneas de los colores y de las formas de los empaques “blancos”. Es decir, se presentaron los colores y los empaques independientemente, eliminando marcas y etiquetas; resultados que fueron compilados a través de mapas preceptuales (Gráficas 1, 2 y 3). Para esto fue registrada la cantidad de menciones que cada persona hizo espontáneamente para la asociación producto-color. En total se mencionaron y codificaron 14 colores para cada categoría de productos. Se calculó el porcentaje de veces que cada color fue mencionado por categoría y posteriormente se graficó la mínima distancia (distancia euclidiana) entre estas proporciones. En los mapas se muestra en forma bidimensional el posicionamiento, tanto de colores como de productos. El ubicarse en la misma dirección con respecto al origen, es decir, en el mismo cuadrante, significa una relación producto-color más estrecha. Cabe notar, que la técnica de mapas preceptuales es complementaria a la metodología cualitativa y por esta razón, más que una medida exacta, el mapa permite hacer una apreciación exploratoria e intuitiva acerca de la relación entre variables. En este caso, permite ob-

servar que la relación entre ciertos productos y colores es más estrecha de acuerdo con la percepción de los consumidores (Para una explicación matricial para el cálculo de las coordenadas que cada elemento toma en el mapa ver Díaz (2002).

Posteriormente, las percepciones individuales se discutieron en grupo para ser elaboradas con mayor profundidad, teniendo en cuenta las principales categorías de consumo masivo: alimentos, medicamentos y productos de aseo. Fue a través de la discusión grupal y pensando en la experiencia de compra y uso, que los participantes propusieron características y atributos para las diferentes categorías de productos.

### 3. LA EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE

Los consumidores tienen una capacidad limitada para procesar información, por lo tanto el proceso de aprendizaje requiere de su atención, selección de información e interpretación de las percepciones (Bettman *et al*, 2006). Este es un proceso que se lleva a cabo de forma constructiva, continua, estructurando y reestructurando la información disponible (Coupey, 1994). A través de la experiencia, la actividad de compra, la publicidad, y la recomendación, el consumidor aprende acerca del producto, las características del empaque, el uso y el desempeño (Vargas-Bianchi, 2003). Con el tiempo y el contacto con el producto, el aprendizaje se va consolidando. Es decir, el consumidor espera encontrar el producto en determinado empaque y colores, así mismo, espera que cumpla con ciertas funciones y que sea llamado de determinada forma.

Así pues, la experiencia a través del tiempo con el producto es lo que parece ser la principal motivación para aprender de este, sus características físicas y funcionales. Dada la experiencia, posteriormente los individuos atribuyen espontáneamente significados conceptuales a las formas y colores de los objetos (Cambell, 1995). Por lo tanto, el contacto que el consumidor ha tenido con la categoría de productos a través de su experiencia incide en su capacidad de reconocer los productos y las marcas (Foxman *et al*, 1990). Así, recuerda una consumidora: “Desde que tengo uso de razón mi mamá lo usa, esa es la tradición”. El consumidor aprende acerca de la forma, el color, el uso y la indicación de los productos, tal como en el siguiente ejemplo: “Cuando uno se raspaba y le mostraban ese tarro (de desinfectante) pagaba escondedero de a peso. Antes de que le echen a uno ya está diciendo sópleme, sópleme”.

La experiencia y las expectativas iniciales predisponen el aprendizaje, así el consumidor buscará aprender más de productos que correspondan con estas características. Por lo tanto, el tener un conocimiento previo de las características de la categoría es útil en el proceso de compra ya que por un lado le permite al consumidor reconocer el producto que desea fácilmente y por otro lado favorece el incorporar más información acerca de la marca y la categoría (Baker *et al*, 1986). De esta manera, la continuidad a través del tiempo logra que se consolide la imagen del producto, que se asocien la forma y el color a un producto correspondiente. Una consumidora anota: “Desde que lanzaron el producto el empaque siempre

*ha sido como el mismo, entonces uno ya lo reconoce por el empaque o por el color de la etiqueta, siempre va a ser el mismo”.*

No sólo los colores y las formas juegan un papel importante en el aprendizaje del producto. También los logos y elementos simbólicos tienen un significado de acuerdo con la experiencia. Por ejemplo, las consumidoras dicen saber que el verde quita más la grasa *“por que ahí (en el empaque) le ponen como dos limoncitos”*. Esta representación tiene sentido dado el aprendizaje del consumidor: *“Uno sabe por experiencia que el limón corta la grasa, cuando alguien se va a tomar un caldo de pollo le echa limón para cortar la grasa, por eso de ahí sale la publicidad”*.

Adicionalmente, la experiencia con el producto en algunas ocasiones está relacionada con el lugar donde se utiliza o se espera utilizar. Por lo tanto, los atributos para un color en particular parecen corresponder con el uso, ambiente y experiencia del consumidor. Por ejemplo, *“el verde es salud, es algo estéril, uno lo identifica con curación, con hospital. Si tú vas a una clínica la bata que te ponen es verde y la sabana es verde, es como algo de asepsia”*.

Así mismo, el momento de compra es clave para el aprendizaje de los productos, sus formas, colores y composición, la compra es una experiencia de aprendizaje. Una consumidora recuerda: *“Desde que los papás de uno hacían el mercado uno lo veía (cómo eran los productos, de qué colores y formas) ahora que uno hace el mercado para su casa es exactamente lo mismo”*.

El aprendizaje en el momento de la compra lo facilita el hecho de que los productos en los supermercados están organizados por categorías y teniendo en cuenta categorías complementarias (constelación de productos). Esta organización es para el individuo una configuración, una *gestalt* que le permite identificar y aprender acerca de signos como los colores, formas y marcas, en el entorno, e interpretar su uso, es decir, decodificar su significado (Solomon y Ássael, 1987). Es a través de la observación del conjunto de características como éstas adquieren un significado y son aprendidas (Metzger, 1928).

Otra forma como el consumidor aprende acerca de los productos, sus características en cuanto a color y forma del empaque y sus características funcionales es por medio de la publicidad y la información a través del mercadeo directo. Los comerciales enseñan qué es el producto, cómo utilizarlo y cómo debe funcionar. A partir de la identificación que logra la publicidad con la realidad de los individuos esta obtiene representaciones congruentes (Passikoff y Colman, 1988). Para una consumidora es claro que el aprendizaje de *“los productos, los colores, las formas dependen de los lanzamientos que hacen en las propagandas. No sé si ustedes se acuerdan de cuando comenzaron a sacar ese (multivitamínico) que se formaba el esqueleto... uno sabe que viene en un tarrito así y viene del color tal. Son ideas que de acuerdo a los comerciales las personas nos vamos formando”*.

Por último, el aprendizaje de los productos también se obtiene a través de la recomendación. Los primeros

usuarios que tienen una experiencia con el producto tienen la capacidad de influir en la intención de compra de otros posibles usuarios. Esta es una fuente de aprendizaje importante, dada la confianza que se tiene en el recomendador. De acuerdo con una consumidora: *“uno no va a probar todos los productos que salen, pero si alguien le dice que funciona bien o que sirve para algo en especial... uno aprende del comentario bueno o malo, de la vecina y otras personas”*.

Así mismo, en el caso de los medicamentos, la visita al médico es un momento de aprendizaje importante, especialmente para las madres. Como una consumidora anota: *“Yo sé todo eso porque por ejemplo con mi primer hijo cada que se enfermaba iba donde el médico; uno va donde el médico precisamente a que ellos le enseñen a uno, para saber qué darles en la casa”*. Además, está el dependiente de droguería como recomendador, quien en algunas ocasiones ayuda a tomar la decisión en la compra de medicamentos.

En conclusión, el consumidor tiene la capacidad para reconocer las categorías de productos gracias a la experiencia personal con el uso del producto y el proceso de compra. Así mismo, aprende de las categorías de productos a través de la comunicación masiva o directa como la recomendación. El aprendizaje acerca de las características básicas de los productos le permite al consumidor acceder al proceso de generalización, siempre buscando hacer más fácil su próximo proceso de decisión (Gilbert, 2005). Así, este tiene la capacidad de identificar productos con caracte-

terísticas de color y forma a simple vista semejantes como propios de una misma categoría.

### **3.1. La experiencia de colores y formas**

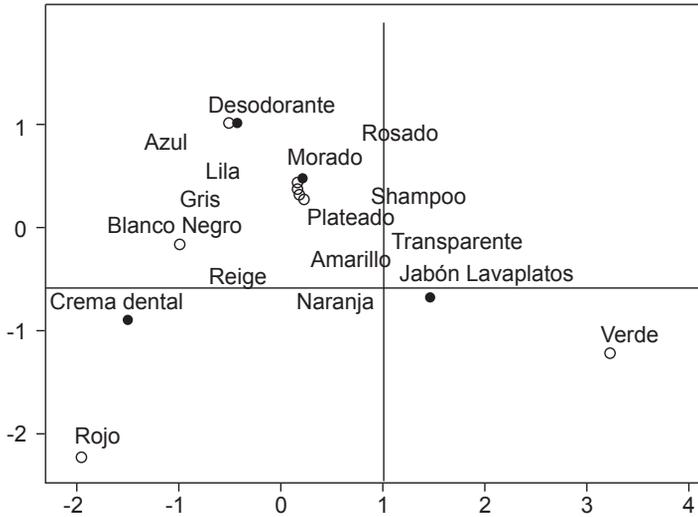
Los colores en sí mismos proporcionan información acerca de los objetos ya que estos se asocian con atributos de acuerdo con la experiencia que tenga el individuo con la categoría. Los colores tienen un significado que señala los atributos de los objetos; estos pueden ser atributos generales, en la medida en que los colores tienen significados que son comunes para todos los individuos (el cielo, los árboles, la tierra, el sol, la sangre), en tanto las categorías de colores son socialmente construidas (Goodwin, 2000) u otros significados que dependen de la experiencia particular del individuo (Donis, 2000). En la medida en que los colores se atribuyen a productos de una categoría particular estos se asocian con sabores, aromas y algunas características de desempeño. Estas asociaciones con el color se establecen por la experiencia con los productos; es decir, gracias al contacto con los productos el individuo adquiere la capacidad de relacionar el color, la forma y la función.

Así, en el presente estudio las categorías de productos analizadas se eligieron teniendo en cuenta que fuesen de consumo masivo, es decir, categorías con las que los consumidores estuviesen familiarizados. A continuación se analizan las asociaciones espontáneas entre colores y formas de productos de tres categorías: aseo, productos farmacéuticos y alimentos. En la categoría de aseo existe una fuerte asociación entre el color y el

aroma, el contenido y las propiedades del producto. Dado el aprendizaje a través del uso, la experiencia y la comunicación, a los colores de los productos les son atribuidas características particulares. Los consumidores utilizan la información aprendida de la categoría para hacer juicios sobre

un nuevo producto (Loken, 2006); ellos asocian espontáneamente las formas a determinados productos y luego a estos les son atribuidos colores dominantes sobre los que se fijan los atributos del producto (Cambell, 1995). (Gráfica 1)

**Gráfica 1: Productos de Aseo – Color**



Asociación espontánea. El color rojo se encuentra en el cuadrante de la crema dental; el verde junto con el jabón lavaplatos; el desodorante tiene varios colores asociados, pero existe una gran cercanía con colores claros como el lila, azul y rosado.

**Fuente: Datos propios**

Por ejemplo, la forma de un empaque que los consumidores reconocen espontáneamente como producto lavaplatos se asocia principalmente con el verde y a este color se le atribuye la cualidad de quitar la grasa y limpiar la vajilla: Una consumidora anota: “Dependiendo del color que tenga vos sabés que va a ser más efectivo para la grasa o te va a cuidar más las manos”.

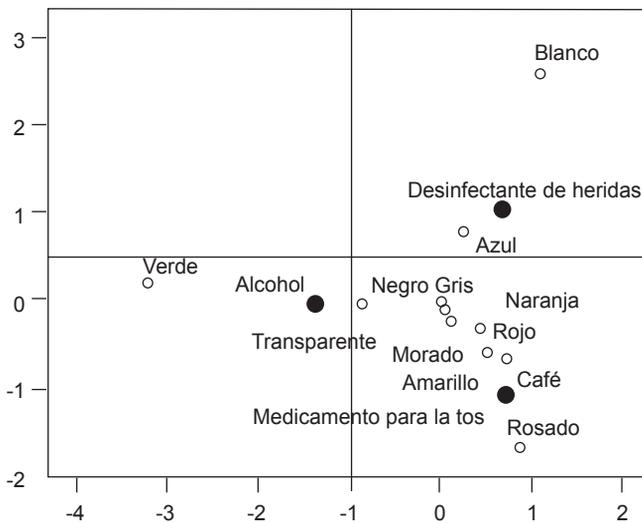
Adicionalmente, los colores aprendidos de acuerdo con la categoría dan cuenta del uso del producto. En el caso del shampoo, una consumidora considera que “el color dice qué puede contener, qué olor tiene o también puede indicar para qué sirve... Blanco con azul o con verde es para la caspa, morado para cabello liso, verde para los crespos o verde para dar brillo por

que tiene *áloe vera*, metalizado para las canas, si tiene *áloe vera es verde*, es hidratante”.

Así mismo, para las diferentes categorías de medicamentos las formas y los colores tienen implicaciones funcionales porque permiten identificar la indicación o la composición del producto (Leichtling, 2003), ya sea de acuerdo con las regulaciones que se han establecido para los códigos de colores (Spencer, 2002) o por el apren-

dizaje que tiene el consumidor de los colores para cada categoría. Tal como una consumidora afirma: “De por sí la caja de los jarabes es así” (cuadradas y un poco largas). “Es que si es un medicamento hay que leer por que por ejemplo los genéricos que tienen una parte rojita, y lo único que cambia es el nombre, entonces hay que leerlo”. “Los niños ya saben que ese (frasco) es el alcohol por el color y lo identifican. (Al verlo) dice el alcohol mamá, y dice pica, pica ... alcohol”.

**Gráfica 2:** Medicamentos – Color



Asociación espontánea. El color verde se encuentra en el cuadrante del alcohol; el blanco y el azul se asocian al desinfectante para heridas; el medicamento para la tos tiene varios colores asociados, siendo los más cercanos el amarillo, el rojo y el rosado.

**Fuente:** Datos propios

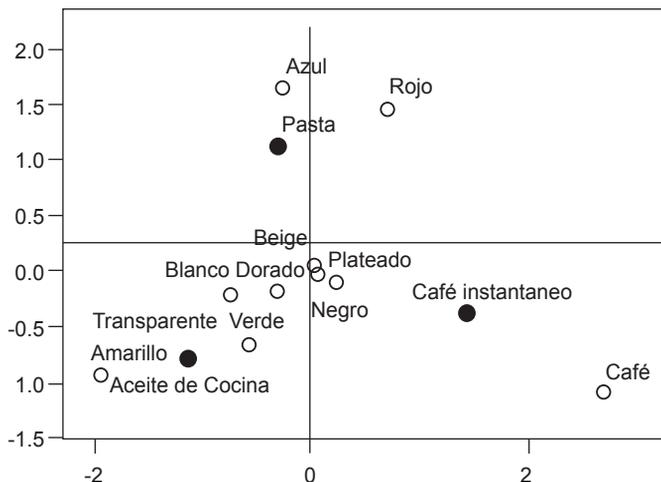
Los colores de los medicamentos (Gráfico 2) son importantes también para señalar el uso en niños, las consumidoras que son madres esperan encontrar figuras y colores infan-

tiles cuando los medicamentos son para niños. Ellas han aprendido que estos medicamentos, específicamente los jarabes, están acompañados por muñequitos cuyos colores correspon-

dan con el sabor del jarabe. *“Para los niños casi siempre viene en colores diferentes, con fresitas o rojo, así. Y ya para adultos la letra es negra. Porque a los niños como les da tanta briega tomarse la medicina les hacen cositas llamativas y dice que es jarabe para niños”.*

Así mismo, los colores en los empaques de alimentos juegan un papel importante señalando características de sabor, tradición y calidad. Para cada una de estas es definitivo el aprendizaje del consumidor acerca del producto (Gráfica 3).

**Gráfica 3: Alimentos – Color**



Asociación espontánea. El color azul se encuentra en el cuadrante de la pasta; el café es relevante en el cuadrante en el que se encuentra el café instantáneo; el aceite de cocina está asociado principalmente a colores como el amarillo, transparente y verde.

**Fuente: Datos propios**

En el caso de bebidas como la gaseosa, el consumidor percibe una relación entre el color de la etiqueta y el sabor de la gaseosa. *“Los colores se conectan ahí mismo con un sabor, si es naranja, naranja, si es rosado, manzana y así”.* En este orden de ideas, al tipo de frasco que se asocia con aceite de cocina se le atribuye a su etiqueta el color amarillo y como complemento el verde. El tono de amarillo y el verde indica la calidad y las características

del aceite. *“El aceite muy amarillo me da desconfianza, me parece que tiene demasiada grasa, mientras que el amarillo claro me parece que es más suave, más light”.* Así mismo, la etiqueta azul en el aceite indica que *“es bueno para la salud, tiene menos grasa”* o *“que es más saludable por ejemplo trae canola”.*

En términos generales, las consumidoras atribuyen espontáneamente

no sólo un producto propio a cada una de las formas señaladas sino que consideran que las características del producto cambian de acuerdo con los colores en el empaque o la etiqueta. Así, cuando el consumidor define un producto tiene en cuenta ambos elementos, colores y formas.

#### **4. APRENDIZAJE Y GENERALIZACIÓN**

Elegir un producto u otro depende del conocimiento previo de estos productos, los consumidores no deciden espontáneamente los atributos de un producto por su empaque, esto depende de lo que ya han conocido (Piattelli, 1995). Una vez los individuos tienen la capacidad de reconocer estímulos como elementos almacenados en su memoria es porque tiene la capacidad conceptual de corresponder este estímulo con el objeto aprendido y recordado (Leahey y Harris, 1998). Es decir, tiene la capacidad de reconocer patrones básicos de los objetos e identificarlos en otros y así categorizarlos como semejantes. El aprendizaje de patrones es un fenómeno que permite la generalización atravesando todas las modalidades sensoriales. Al considerar el aprendizaje que tiene el consumidor de las categorías de productos empaçados, cobra relevancia el reconocimiento de formas y colores asociados a letras, nombres, logos, símbolos del sabor y aroma, entre otros detalles propios de los empaques de cada categoría.

Cabe resaltar que el proceso de generalización, como un proceso de aprendizaje, implica un conocimiento y memorización previo de las características más importantes de la categoría de productos, diferenciación de sus características con las de otras

categorías, y posteriormente la capacidad para transferir las cualidades otorgadas a otros productos de la misma categoría (Bower y Hilgard, 2004). Es la familiaridad con el producto con el que el consumidor tiene experiencia (i.e. compra y usa) lo que le conduce a la posibilidad de generalizar sus características hacia la categoría (Bettman, *et. al.* 2006). La familiaridad predispone la compra, no permite que se dé una compra desinformada, lleva a una conducta de compra confiable, y permite que la compra sea una predicción acertada del desempeño del producto (Vargas-Bianchi, 2003).

Normalmente los productos líderes de la categoría son también aquellos que han estado en el mercado por más tiempo y con los cuales el consumidor puede haber logrado una experiencia directa o a través de terceros (comunicación o recomendadores). Por esta razón, el líder de la categoría se convierte en el referente para la categoría, es decir, es el producto a partir del cual el consumidor establece parámetros para reconocer las características de la categoría de productos. En palabras de una consumidora: *“Uno se imagina la cajita de la crema dental roja por que la Colgate es la que uno siempre ve en el supermercado, pero hay otras...”*

Es decir, aunque al ver productos similares, el consumidor generaliza este aprendizaje y da atributos semejantes a productos semejantes en su apariencia aunque los reconozca como marcas diferentes (Warlop y Alba, 2004; Miaoulis & D’Amato, 1978). Incluso, en algunos casos el nombre de la marca líder puede ser utilizado como la forma genérica del producto.

Los consumidores reconocen que en algunos casos dejan de llamar el producto por su forma general y lo nombran como la marca que recuerdan espontáneamente. En relación, un ejemplo expuesto por una consumidora cita: *“los caldos para las sopas, yo siempre digo dame una Maggi, a veces me dan Ricostilla; la marca (es indiferente) es difícil que uno diga dame un caldo de gallina”*.

En el caso de productos nuevos, existe una mayor aceptación en el consumidor cuando hay una semejanza del producto ya sea con la categoría o con la marca de la cual se ha hecho la extensión de línea (Barone *et al*, 2000; Bottomley y Holden, 2001). En general, al realizar extensiones de marca, productos de una categoría que son semejantes, o tienen una apariencia típica de la categoría, generan un mayor agrado en el consumidor (Zhang y Sood, 2002).

En conclusión, la capacidad de generalización de las características de una categoría de productos implica un aprendizaje previo. Así, la claridad en el reconocimiento depende de la familiaridad que tiene el consumidor con la categoría. En cada categoría el líder juega un papel fundamental e influye en el proceso de aprendizaje de la misma.

#### **4.1. Uso de colores y formas aprendidos**

El color y la forma son los principales elementos que permiten identificar las categorías de productos en la góndola del autoservicio en el momento de la compra. Adicionalmente, están el logo y la marca como características que permiten reconocer el producto particular en la góndola. Este

aprendizaje tiene para el consumidor dos funciones principales: facilitar el acto de compra y garantizar la atención a los cambios en el empaque.

Los consumidores esperan que elementos como los colores y las formas cumplan una función en el empaque, porque dan cuenta de las características, función y calidad de los productos. De acuerdo con sus propios comentarios, los consumidores esperan que los empaques sean un elemento que facilita la compra: *“Al momento de comprar yo reconozco mi producto por la forma primero, y el color... y (luego) por la marca, el distintivo o el logotipo... (los colores) son casi siempre esos tonos. Uno los ve en el supermercado, uno los detecta fácilmente”*.

Por lo tanto, los consumidores asumen que las características en cuanto a color y forma se van a mantener a través del tiempo y les permitirán reconocer fácilmente el contenido del producto, específicamente para las categorías de productos tradicionales. En el supuesto de que la forma o los colores de un empaque cambiasen, los consumidores tienden a dudar que ese sea el producto habitual, que corresponda con la categoría, o simplemente esperarían que haya un cambio en el mismo producto. Los consumidores son adversos a la variación en los atributos de los productos (Erdem y Keane, 1996). Por lo tanto, un cambio puede generar falta de credibilidad en su contenido o desconfianza. Esto puede ser particularmente cierto para productos que tengan un mayor impacto para el consumidor como es el caso de los medicamentos. Dado que exista un cambio en el empaque, los consumidores esperan

que este cambio les sea transmitido a través de la publicidad y que no afecte el reconocimiento de sus atributos (indicación y beneficios).

Así, después de reconocer la categoría de productos por características generales aprendidas, los consumidores acuden a otros elementos como la marca, símbolos, colores secundarios, nombre del fabricante, tapa y demás detalles de la etiqueta o el empaque, que permitan reconocer atributos específicos del producto. Esto se puede observar en el comentario de una consumidora en relación con los multivitamínicos: *“Todos (los multivitamínicos) tienen unos colores parecidos, casi todos buscan una línea del frasco pero hay diferencias del uno al otro, pueda ser el color, en forma, en letra, es diferente. Por ejemplo Vitaful es diferente a Centrum, uno viene en tarrito y el otro en cajita. Hay algo que hace la diferencia”*.

Por otro lado, el involucramiento con el producto juega papel muy importante en el proceso de aprendizaje y reconocimiento. A través del contacto con el producto, el conocimiento de las características, y la capacidad de generalizar estas y de diferenciarlas de otros, es lo que le permite al consumidor realizar una elección acertada. Esto es evidente a través del ejemplo que cita una consumidora, de su hijo, en un momento de compra: *“Mi hijo fue a la tienda a comprar un Bom bom bum; el Bom bom bum es rojo, el tradicional. Resulta que ahora además han salido otros dizque Plop, Plup, una cantidad de marcas. Entonces él (niño) le dice al señor (tendero) que le dé un Bom bom bum, y él le da un Plup. Entonces, mi hijo, ni siquiera*

*leyó y le dijo, ese no es Bom bom bum. Él identificó inmediatamente cuál era... es muy difícil que uno utilice un producto continuamente y vaya a equivocarse”*.

La comprensión de los símbolos (colores, logos y formas) que utilizan los empaques de productos está estrechamente relacionada con la importancia que el producto tiene para la persona; en caso de un bajo involucramiento (poca relevancia) la información se hace trivial y no hay un compromiso por parte del consumidor con ésta. Por lo tanto, la capacidad de identificar el producto correctamente depende del involucramiento o la familiaridad con la categoría de productos (Vargas-Bianchi, 2003; Foxman *et al.*, 1990). En conclusión, la utilidad del aprendizaje que tiene el consumidor de los colores y formas de la categoría a partir de su consistencia radica primero en facilitar la compra al tener una elección más rápida y certera y segundo en garantizar su atención a cambios en el empaque, ya sea por innovación o por desconfianza en el producto.

## 5. CONCLUSIONES

Gracias a la experiencia de compra, la experiencia con el uso de productos, la publicidad y la recomendación, los consumidores aprenden acerca de las categorías de los productos. Así, el consumidor adquiere la capacidad de identificar el producto deseado teniendo en cuenta los empaques, es decir, formas y colores propios de la categoría. En otras palabras, el individuo adquiere la capacidad de generalizar las características de una categoría de productos. En algunos casos, la generalización de las características aprendidas lleva a que

el consumidor nombre la categoría de productos tomando el nombre de una marca (generalmente la marca líder). Por otro lado, la capacidad de reconocimiento y generalización de las características de los empaques facilita el proceso de compra al tener una elección más rápida y certera. Así mismo, garantiza que el consumidor perciba cambios en los empaques si estos no son propios de la categoría. Es decir, los cambios y las características de los productos nuevos no son comprendidos inmediata y espontáneamente, requieren de la construcción y comprensión de símbolos que representan la categoría (Bettman *et al.*, 2006).

## **6. RECOMENDACIONES Y LIMITACIONES**

Se debe tener en cuenta que el alcance del estudio es propio de una investigación cualitativa, permite tener un conocimiento exploratorio y preliminar acerca del aprendizaje del consumidor sobre los colores y formas de los empaques. Por lo tanto, no es pertinente realizar inferencias para las categorías de productos o para la población de consumidores. Así mismo, tampoco es posible medir el impacto del fenómeno de generalización de la marca como nombre para la categoría de productos. Por otro lado, es claro que la generalización de las características básicas, así como de ciertas marcas como nombre de categoría es un factor que se debe considerar en cualquier estudio en el que se espere determinar el reconocimiento que tienen las consumidoras de las marcas.

La generalización que el consumidor hace de las características de color y forma de los empaques indica que es

importante tener una clara diferenciación en los empaques cuando estos tienen indicaciones, usos o funciones diferentes. En productos tradicionales, los colores y las formas permiten el reconocimiento de la categoría, pero si estos códigos son utilizados para otras categorías pueden llevar a confusiones. Esta idea es congruente con estudios en los que se ha encontrado confusión en consumidores y especialistas, primero en el caso en que productos de diferentes categorías no cuentan con códigos de color (Kenagy y Stein, 2001) y segundo en casos en los que la marca no es clara (Cohen, 1991).

Por lo tanto, la confusión se da en muchos casos a partir de la similitud entre empaques de diferentes categorías, lo cual ratifica la necesidad de utilizar códigos propios de la categoría. La seguridad la da no solamente la forma y el material en el que está empacado el producto sino también la consistencia en la imagen y el uso de colores. De tal modo que el uso y la indicación sean fáciles de reconocer por adultos y niños. Finalmente, cabe anotar que es responsabilidad del fabricante utilizar correctamente los colores, formas y diseños propios de la categoría; y así mismo tener en cuenta la importancia de señalar al consumidor la utilidad del producto y la marca. Es decir, asegurarse que la marca sea clara y legible, siendo esta un factor diferenciador importante (Cohen, 1991).

## **BIBLIOGRAFÍA**

Baker, W., Hutchinson, W., Moore, D. y Nedungady, P. (1986). Brand Familiarity and Advertising: effects on the evoked set and brand preference. En Richard J. Lutz (Ed.),

- Advances in Consumer Research* (Vol XIII). Ann Arbor, MI: Association for consumer research.
- Barone, M., Miniard, P. & Romero, J. (2000). The influence of positive mood on brand extension evaluation. *Journal of consumer Research*, 26(4), 386 – 400.
- Bottomley, P. & Holden, S. (2001). Do we really know how consumers evaluate brand extensions? Empirical generalizations based on secondary analysis of eight studies. *Journal of Marketing Research*, 38, 494 - 500.
- Bettman, Jr., Luce, M.F. & Payne, J.W. (2006). Constructive consumer choice processes. En S. Lichtenstein y Slovic, P. (Eds.), *The Construction of Preference* (pp. 323 – 341). U.K.: Cambridge.
- Bower, G. & Hilgard, E. (2004). Teorías del aprendizaje (2da ed.). México: Editorial Trillas.
- Campbell, J. (1995). Shape Properties, Experience of Shape and Shape Concepts. *Philosophical Issues*, 7, 351 – 363.
- Cohen, D. (1991). Trademark strategy revisited. *Journal of marketing*, 55 (3), 46 – 59.
- Coupey, E. (1994) Restructuring: constructive processing of information displays in consumer choice. *Journal of Consumer Research*, 21(38), 459– 467.
- Díaz, L.G. (2002). *Estadística Multivariada, Inferencia y método* (Capítulo 11). Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Donis, D. (2000). *La sintaxis de la imagen. Introducción al alfabeto visual*. Barcelona: Gustavo Gil.
- Erdem, T. & Keane, M. (1996). Decision-making Under uncertainty: capturing dynamic brand choice processes in turbulent consumer goods markets. *Marketing Science*, 15(1), 1 – 20.
- Foxman, E., Muehling, D. & Berger, P. (1990). An Investigation of factors contributing to consumer brand confusion. *Journal of Consumer Affairs*, 24(1), 170 – 184.
- Gilbert, D. (2005). In the blind spot of the mind's eye. En *Stumbling on Happiness* 4, pp. 83 – 105.
- Goodwin, Ch. (2000). Practices of color classification. *Mind, Culture, and Activity*, 7(1&2), 19 – 36.
- Kenagy, J. & Stein, G. (2001). Naming, labeling and packaging of pharmaceuticals. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 58(21), 2033 – 2041.
- Leahey, T. & Harris, R. (1998). *Aprendizaje y cognición* (4ª ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Leichtling (2003). How color affects marketing. *The TABS Journal*, 26(3), 23 – 31.
- Loken, B. (2006). Consumer psychology: categorization, inferences, affect, and persuasion. *Annual Review of Psychology*, 57, 453 – 485.
- Metzger, W. (1928). Certain implications in the Concept of "Gestalt". *The American Journal of Psychology*. 40(1), 162 – 166.
- Miaoulis, G. & D'Amato, N. (1978). Consumer, confusion and trademark infringement. *Journal of Marketing*, 48-55.
- Passikoff, R. & Holman, R. H. (1988). The Semiotics of Possessions and Commercial Communication. En Jean Umiker-Sebeok (ed.), *Marketing and Semiotics: New Directions in the Study of Signs for*

- Sale* (pp. 375–390). Berlin: Mouton de Gruyter.
- Piattelli, M. (1995). Calcular lo desconocido a partir de lo conocido, o la ley de Bayes, en *Los Túneles de la Mente*. 5, 107 – 111.
- Spencer, H. M. (2002). The RX-to-OTC switch of Claritin, Allegra, and Zyrtec: An unprecedented FDA response to petitioners and the protection of public health. *American University Law Review*, 51, 999 – 1050.
- Solomon & Assael (1987). The Forest or the Trees? Gestalt Approach to Symbolic Consumption. En Jean Umiker-Sebeok (ed.), *Marketing and Semiotics: New Directions in the Study of Signs for Sale* (pp.375–390). Berlin: Mouton de Gruyter.
- Vargas-Bianchi, L. (2003). Procesamiento de información y familiaridad de marca. *Analisi: Quaderns de Comunicació i Cultura*, 30(3). 225 – 240.
- Warlop, L. & Alba J. W. (2004). Sincere Flattery: Trade-Dress Imitation and Consumer Choice. *Journal of Consumer Psychology*, 14 (1-2), 21 – 27.
- Zhang, S. & Sood, S. (2002). “Deep” and “surface” cues: brand extension evaluations by children and adults *Journal of Consumer Research*, 29(1), 129 – 141. ☀



# LA INFLUENCIA DE LA CULTURA Y DEL ESTILO DE GESTIÓN SOBRE EL CLIMA ORGANIZACIONAL. ESTUDIO DE CASO DE LA MEDIANA EMPRESA EN LA DELEGACIÓN IZTAPALAPA

IRENE J. GUILLÉN MONDRAGÓN

Licenciada en Administración y maestra en Estudios Organizacionales por la Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa y actualmente Estudiante del Doctorado en Estudios Organizacionales. Profesora Investigadora del Departamento de Economía y de la Licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana. Miembro del Área de investigación Planeación Estratégica de las empresas y del Cuerpo Académico “Estrategia empresarial mexicana”.  
ireneguillen\_mondragon@hotmail.com

ALMA PATRICIA ADUNA MONDRAGÓN

Licenciada en Psicología y maestra en Psicología educativa por la Universidad Nacional Autónoma de México. Profesora Investigadora del Departamento de Economía y de la Licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana. Miembro del Área de Estudios organizacionales y del Cuerpo Académico “Estudios Organizacionales”.  
almaaduna@yahoo.com.mx

Fecha de recepción: 20-06-2007

Fecha de corrección: 21-12-2007

Fecha de aceptación: 28-02-2008

## RESUMEN

El objetivo del presente documento es mostrar la influencia de la cultura y del perfil cultural, sobre el clima organizacional en las empresas del giro industrial de la Ciudad de México, ubicadas en la Delegación Iztapalapa. Para abordar el estudio de la cultura y el clima organizacional se recurrió al análisis organizacional y al estudio de caso comparativo de medianas empresas, con la finalidad de conocer el grado de asociación entre las variables culturales y las del clima organizacional y su relación con el estilo de gestión en la definición del clima laboral. Los resultados obtenidos en este estudio, permiten conocer especificidades de algunas empresas mexicanas y proporcionan elementos

de análisis para una mejor comprensión de las empresas en México. Estudiar el clima organizacional ayuda a esclarecer de este modo, las ‘causas’ de la satisfacción en el trabajo, y a entender la problemática que enfrentan las pequeñas y medianas empresas mexicanas (PYMES).

## PALABRAS CLAVE

Cultura, clima organizacional, pequeñas y medianas empresas (PYMES), estudio de caso, estilo de gestión.

**Clasificación JEL:** M14

## ABSTRACT

*The Cultural and management style influence on the organizational climate. Case research of the medium enterprise at Iztapalapa.*

This document analyzes the cultural and profile cultural influence on the organizational climate of organizations located at Iztapalapa's area, in México City. The approach to the culture and the organizational climate was done by organizational analyses and comparative case study about medium enterprises looking for the degree of association between the culture, the organizational climate and the relationship with the management style in the definition of the labour climate. The results recognize the specificities and particular char-

acteristics of some Mexican enterprises, and provide analysis tools that allow a better understanding of the enterprises in Mexico. The approach to the organizational climate allows an understanding of factors related with work satisfaction and the problems small and medium Mexican enterprises (PYMES) have to face.

#### **KEY WORDS**

Culture, organizational climate, small and medium enterprises (PYMES), case study, management style.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones mexicanas no pueden sustraerse al proceso de competitividad actual, tampoco a las nuevas formas de organización, ni a los diferentes enfoques empresariales o paradigmas administrativos tales como la cultura organizacional, la calidad total o el clima organizacional por mencionar algunos. Modelos cuya filosofía y valores se transfieren a las organizaciones y transforman el moderno concepto de recursos humanos por el de capital social, admitiendo que un mejor desempeño organizacional requiere del rol activo y del compromiso de todos los integrantes de las organizaciones.

En este escenario de transformaciones se presentan diferentes tendencias administrativas que promueven la transferencia y apropiación de tales modelos empresariales para el logro de los objetivos organizacionales, por tal motivo es frecuente observar que en la gran empresa de los países desarrollados se confiere importancia al análisis de la cultura, del clima organizacional y del estilo de gestión, entre otros, debido a que en alta medida contribuyen a un mejor desempeño organizacional.

Las modas administrativas no han pasado desapercibidas en nuestro país; la presencia de empresas globales y sus prácticas gerenciales, así como la participación de algunas grandes empresas nacionales en la competencia global han contagiado

a las pequeñas y medianas empresas mexicanas (PYMES, por sus siglas) a reproducir las nuevas prácticas administrativas. Tales conductas isomórficas nos conducen a indagar cómo es este hecho social en el contexto mexicano, específicamente en las PYMES.

## JUSTIFICACIÓN

Actualmente, somos testigos de los diferentes discursos –académico, político, empresarial y administrativo– que señalan la importancia de las PYMES. En ellos es claro el alto nivel de confianza que se deposita en esas organizaciones para el desarrollo económico y social.<sup>1</sup>

En el ámbito económico se valora entre otras virtudes la importancia de sus aportaciones a las cadenas productivas y el servicio que prestan a la gran empresa, por lo que se les considera como elementos fundamentales para el crecimiento del país, mientras que en la esfera social se reconoce su contribución a la cohesión social y a la movilidad económica de los individuos, gracias a la generación de empleo. No obstante la importancia que se les asigna a estas unidades económicas,<sup>2</sup> poco se conoce de ellas, dado que han sido escasamente favorecidas por los estudios de caso. En cambio, se conoce más de la situación de las grandes empresas, esto en gran medida gracias a los productos del discurso académico y del de la consultoría, como es el caso de la

1 El presidente F. Calderón propone fortalecer el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas: para tal efecto creó la Comisión Mexicana para las Pequeñas y Medianas Empresas; en ella se inscriben el Fondo PYME, el FONAES y los Programas de Financiamiento al microempresario, entre otros apoyos. Asimismo, gestionará la apertura de Oficinas de Sistema de Apertura Rápida de Empresas (SARE, por sus siglas).

2 En el Diario Oficial de la Federación se establecen los criterios de estratificación de las empresas en México, ver Cuadro 1. En el Cuadro 2 se muestra el total de empresas por estrato y actividad económica.

obra de Peters y Waterman (1994), entre otros, los cuales muestran, por ejemplo, la importancia que se le confiere al estudio de la cultura y del clima organizacional en aras de un mejor desempeño organizacional e individual.

Esta investigación tiene como objetivo primordial mostrar la influencia de la cultura y del perfil cultural sobre el clima organizacional de empresas del giro industrial de Ciudad de México ubicadas en la Delegación Iztapalapa. Es importante señalar que el Distrito Federal está constituido por dieciséis delegaciones, entre ellas Iztapalapa.

## I. SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES EN MÉXICO

En todo el mundo existen empresas de diferente dimensión, las variables o criterios que se toman en cuenta para su clasificación difieren en cada país. En el caso de México, el ordenamiento de las empresas lo

instituye la Secretaría de Economía, para ello establece como criterios de estratificación el número de empleados y la actividad económica, dando como resultado la clasificación que se presenta en el Cuadro 1. En ella se presentan cuatro tipos de organización: micro, pequeña, mediana y gran empresa. Es importante señalar que en el caso de la microempresa no puede considerarse el cero como un número válido, ya que se requiere por lo menos de un empleado –o dueño– en el negocio.

En el Cuadro 2 se muestra la composición de empresas en México, en términos de participación porcentual. Se puede observar que el mayor número de establecimientos económicos lo constituye la microempresa con el 95.7% del total, mientras que el objeto de estudio de este trabajo está en el estrato de las PYMES con un 4% del total. Los tres tipos de empresas antes señaladas constituyen el 99.7 % del total.

**Cuadro 1.** Estratificación de las empresas en México

Sector / Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	0 – 10	0 – 10	0 – 10
Pequeña empresa	11 – 50	11 – 30	11 – 50
Mediana empresa	51 – 250	31 – 100	51 – 100
Gran empresa	251 empleados en adelante	101 empleados en adelante	101 empleados en adelante

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2002).

**Cuadro 2.** Composición de sector económico en México (Tamaño y actividad. Participación porcentual)

Tamaño	Sector			Total
	Industria	Comercio	Servicios*	
Micro	94.4 %	94.9 %	97.4 %	95.7 %
Pequeña	3.7 %	4.0 %	1.6 %	3.1 %
Mediana	1.7 %	0.9 %	0.5 %	0.9 %
Grandes	0.4 %	0.2 %	0.4 %	0.3 %
Total	100 %	100 %	100 %	100 %

Fuente: Censo Económico 1999 \*Servicios Privados No Financieros

Empresas ubicadas en el Distrito Federal, por delegación:

**Cuadro 3.** Unidades económicas y personal ocupado por delegación en el D. F.

Entidad/Delegación	Número de empresas	Número de personal ocupado	Porcentaje de participación en el empleo
Distrito Federal	344,074	2'397,262	100%
1) Álvaro Obregón	16,251	151,903	6.3%
2) Azcapotzalco	16,188	156,519	6.5%
3) Benito Juárez	24,561	270,380	11.2%
4) Coyoacán	17,556	127,373	5.3%
5) Cuajimalpa de Morelos	3,893	27,363	1.1%
6) Cuauhtémoc	60,809 (17.67%)	522,988	21.8%
7) Gustavo A. Madero	40,705	172,370	7.1%
8) Iztacalco	15,008	97,527	4.0%
9) Iztapalapa	56,024 (16.28%)	242,774	10.1%
10) Magdalena Contreras	4,379	13,916	0.5%
11) Miguel Hidalgo	21,834	333,318	13.9%
12) Milpa Alta	2,829	6,089	0.002%
13) Tláhuac	8,701	25,153	1.04%
14) Tlalpan	14,464	83,139	3.4%
15) Venustiano Carranza	29,784	124,113	5.1%
16) Xochimilco	11,088	42,341	1.7%

Fuente: Elaboración propia, con base en los Censos Económicos de 1999

En el Cuadro 3, se puede observar que la delegación Iztapalapa contribuye con el 16% al total de unidades económicas ubicadas en el Distrito Federal y con el 10% de empleos.

**Figura 1.** Organización política por delegación en el Distrito Federal



Fuente: INEGI, 2007

## 2. CULTURA, ESTILO DE GESTIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES

En este trabajo, mediante un estudio de caso, se analiza la relación que hay entre la cultura, el estilo de gestión y sus efectos sobre el clima organizacional; factores que permiten entender la problemática que enfrentan las PYMES debido a la influencia de una cultura nacional –que presenta diferencias en las dimensiones de distancia de autoridad, individualismo-colectivismo, masculinidad-feminidad y aversión a la incertidumbre– frente a las presiones de la competencia global y al cambio de valores; como el *empowerment*, el trabajo en equipo, y la polivalencia –por mencionar algunos– que demandan los nuevos modelos gerenciales.

Desde el punto de vista teórico se puede señalar que la cultura y el clima organizacional están intrínsecamente vinculados. La cultura constituye la base fundamental en la que se define y explicita el clima organizacional; este último, factor clave en la percepción del trabajador y uno de los elementos fundamentales en el logro o fracaso de la productividad individual y organizacional (Kinicki y Kreitner, 2003; Davis y Newstrom, 2002). Para entrar en el análisis del estudio de caso es importante tener presente algunos enfoques conceptuales acerca de las nociones de cultura –nacional–, de estilo de gestión y de clima organizacional.

### 2.1 Cultura y estilo de gestión

El constante avance tecnológico y sus efectos sobre la esfera económica, social y natural, han forzado a los

directivos de las empresas norteamericanas, desde inicios de los años ochenta, a la búsqueda de nuevas formas de control social y de estructuras organizacionales efectivas con el fin de lograr la cooperación entre jefes y subordinados y el desarrollo del potencial humano necesario para la modernización (Solís, 1994). Es así como surge el interés por tomar en cuenta la cultura de la organización.

En este sentido, la Teoría de la Organización considera a la organización como una entidad social en donde sus miembros encuentran sentido a su existencia, es decir, un lugar donde comparten valores, creencias y costumbres. Los elementos que provienen de una cultura local-nacional se introducen en la organización y facilitan la construcción de una identidad propia. Como lo diría Bennet (1985): La cultura puede entenderse como “un conjunto unido de maneras de actuar..., maneras de pensar... y (...) maneras de sentir... (Solís, 1994, p.63) de un grupo de individuos las cuales se heredan y transmiten de generación en generación permitiéndoles reconocerse y ser reconocidos.

Entre las nociones más conocidas de cultura está la de Hofstede (1980, p.21), para él la cultura es “la programación mental colectiva que distingue a los miembros de un grupo humano de otro”, de ahí se derivan los esquemas mentales de cada individuo; con el concepto de cultura el autor describe a sociedades enteras (naciones). Molin (1989) dice que desde otro enfoque la cultura se considera como un conjunto de normas, rutinas y mitos que se transmiten de generación en generación. Por su parte, Mintzberg *et al* (1998), señala

que la cultura está representada en todo lo que rodea al hombre, por ejemplo: la comida, la forma de vestir, las manifestaciones de arte, la música y el lenguaje; mecanismos esenciales en la transmisión, preservación y enriquecimiento de la cultura.

Estas definiciones permiten fortalecer la idea del predominio de una cultura local-nacional en las diferentes sociedades y de su influencia en la conducta de los individuos que las conforman. De ahí que quienes dirigen las organizaciones deban tomar en cuenta los valores culturales y a partir de ellos construir la cultura organizacional.

La orientación de la organización como una parte activa de la sociedad entera (Solís, 1994), en la que se manifiesta el sistema de valores mayor, faculta el análisis del rol de las dimensiones de la cultura nacional y del estilo de dirección sobre el clima organizacional. El enfoque de cultura nacional de Hofstede, distingue un grupo de cuatro dimensiones;<sup>3</sup> Distancia de poder, Individualismo-Colectivismo, Masculinidad-Femineidad y Aversión a la incertidumbre. Estas dimensiones culturales, así como los estilos de gestión propuestos por Tannenbaum y Schmidt (1958): autocrático, persuasivo-paternalista, consultivo y participativo determinan el estilo de dirección actual e intervienen en la percepción de los trabajadores respecto al clima organizacional que impera en su organización.

Las dimensiones de la cultura nacional consideran algunos valores

principales que permiten establecer índices para determinar las diferencias o similitudes culturales en un país y entre estilos de dirección. Los índices se ubican entre una escala de nivel de percepción alto, medio y bajo, y son los siguientes: PDI (Power Distance Index), para la distancia de poder; 2.- IND, para el Individualismo-Colectivismo; 3.- MAS, para la Masculinidad – Femineidad; 4.- UAI o AV (Uncertainty Aversion Index), para la aversión al riesgo.

La percepción y el comportamiento de los subordinados están inspirados por tales dimensiones. Asimismo, a partir de ellas se define el estilo de gestión que dirige sus actividades y el clima organizacional en el que se desarrolla su vida laboral.

## 2.2 Clima organizacional

El clima organizacional es una realidad imprescindible en las organizaciones, que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituye una ligazón entre individuos y ambiente (Davis y Newstrom, 2002).

Se habla de clima cuando se hace referencia a las propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, que son percibidas y vivenciadas por los miembros de la organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo. Es una vivencia real pero subjetiva, dependiente de la percepción y de los valores de cada individuo (Guillén y Guil, 2000).

3 Originalmente Hofstede considera cuatro dimensiones culturales para el estudio comprensivo de la cultura nacional y para conocer cómo influye ésta en los valores en el lugar de trabajo. Sin embargo, en estudios posteriores descubre que la importancia que la sociedad da al tiempo también debe tomarse en cuenta para este tipo de análisis, ya que esta variable es diferente en cada país, surgiendo una nueva dimensión a la que denomina orientación a largo plazo versus orientación a corto plazo.

Peiró (1984) conceptualiza al clima organizacional como:

- a) Una percepción subjetiva de la organización, sus miembros, sus estructuras y sus procesos, que
- b) presenta aspectos comunes, a pesar de las diferencias individuales,
- c) basados en indicios o elementos objetivos del ambiente y que, además,
- d) actúa como antecedente de la conducta de los sujetos, cualidad que le confiere su verdadera importancia.

El clima refleja cómo las organizaciones en su conjunto difieren unas de otras en cuanto a las conductas que en ellas se observan. Esas diferencias son determinadas y puestas de manifiesto por aspectos tales como los procedimientos operativos estándar, la estructura global de la organización y otras pautas de conducta que son tácitas pero poderosas (Robbins, 2000).

Asimismo, el medio ambiente en el que se desenvuelve la organización determina en gran medida su clima, ya que influyen en ella el lugar, el tiempo, el sector, el ambiente político, el nivel económico, la cultura y el ambiente físico, entre otros factores.

Por otro lado, debe señalarse que el comportamiento en la organización no solo es resultado de los factores organizacionales existentes (externos e internos), por lo que es importante considerar las percepciones que tenga el trabajador en relación con:

- Los factores de liderazgo y las prácticas de dirección (autocrá-

tico, persuasivo-paternalista, consultivo y participativo).

- El sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción entre individuos, etc.).

El clima organizacional se explica entonces, a través de la manera como el individuo lo percibe y dicha percepción afecta el comportamiento, además de los factores de tipo físico y psicológico que se complementarán con las aptitudes y características que cada individuo posee en particular.

Rodríguez (1999) señala que las variables del ambiente físico, estructurales, del ambiente social, personales y las propias del comportamiento organizacional, ofrecen una visión más amplia del campo de acción del clima al interior de la organización, ya que abarcan todos y cada uno de los factores que pertenecen a la interacción de los individuos con su medio laboral. Tienen además consecuencias positivas tales como: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc., y consecuencias negativas como inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

### 3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Debido a los procesos de mundialización y a las profundas transformaciones en las diferentes realidades sociales, las organizaciones se ven inmersas

en escenarios de mayor incertidumbre, situación que las obliga a reflexionar sobre problemáticas de carácter subjetivo y de percepciones —entre las que se pueden mencionar el género, la cultura y el clima organizacional, entre otras— además de las de carácter racional; consideraciones que difícilmente pueden ser abordadas integralmente por el método de investigación cuantitativo, debido a que se busca analizar la realidad social.

De tal manera que es a través de la investigación cualitativa<sup>4</sup> como se da cuenta de la riqueza de la realidad empírica. Sin embargo, debe anotarse que estas nuevas consideraciones conllevan el problema de la medición; valoración que en las Ciencias Sociales considera los criterios que elige el investigador para su construcción. Así, la medida es vista como una construcción social que permite asociar números, objetos, personas o grupos, etc. (Cicourel, 1964 y 1982), para la medición o evaluación de los fenómenos sociales.

La metodología de investigación cualitativa presenta una visión hermenéutica que utiliza un proceso interpretativo más personal para comprender la realidad. Buena parte de la investigación cualitativa toma en cuenta que el individuo crea, modifica e interpreta el mundo en que se encuentra y enfatiza lo único, lo particular (Gutiérrez *et al.*, 2006). De tal manera que esta metodología

es útil para captar “el sentido y el significado” de una realidad determinada a partir del punto de vista del sujeto y derivado de sus propias experiencias subjetivas, es decir, de la percepción.

En particular, el estudio de caso permite explicar la realidad de ciertos fenómenos organizacionales contemporáneos en contextos específicos cuyo sentido y dirección interpretativo-cualitativa no busca deducir principios generales, sino más bien conocer el fenómeno estudiado a partir del punto de vista del sujeto a conocer.

Según Yin (1993), el estudio de caso es ideal cuando se necesita una investigación profunda y holística. Este autor señala tres tipos de estudios de caso: i) exploratorio, ii) explicativo y iii) descriptivo. El último es el que se aplica para el análisis de cuatro empresas mexicanas. Esta metodología permite conocer las percepciones que los individuos tienen del clima organizacional y la influencia de la cultura en las mismas.

**Problema:** ¿Cuál es la influencia de la cultura y del estilo de gestión dominante sobre el clima organizacional en las organizaciones objeto de estudio?

**Hipótesis<sup>5</sup>**

H<sub>1</sub>: El estilo de gestión en las empresas A, B, C y D mexicanas es autoritario.

4 La metodología de investigación cualitativa, surge en la segunda mitad del siglo XIX (Rodríguez, Gil y García, 1996).

5 La argumentación teórica para el planteamiento de las hipótesis está basada en el estudio realizado por Hofstede (1980) en 40 países en filiales de IBM. Los puntajes encontrados por este autor en IBM-México son: en la dimensión de distancia de poder 81; en la dimensión de aversión a la incertidumbre 82; en la dimensión de individualismo 30; y en la dimensión masculinidad 69. Para situar a cada dimensión entre el nivel alto y el bajo, estableció un rango teórico de 0 a 100.

H<sub>2</sub>: Las dimensiones de distancia de poder, masculinidad-feminidad y aversión a la incertidumbre, son características importantes en las empresas A, B, C, y D mexicanas.

H<sub>3</sub>: La dimensión de individualismo-colectivismo se presenta débilmente en las empresas A, B, C y D (normal) mexicanas.

**Unidades de análisis:** La información para el análisis cultural y del clima organizacional la aportaron los operarios, los empleados y directivos de cuatro empresas ubicadas en la delegación Iztapalapa:

**A:** Empresa de maquila y confección. Dedicada a la elaboración de prendas de vestir: casual y deportiva, para dama y caballero. Sus productos son: playeras con estampado y sin él, pantalones de mezclilla, pants completos, sudaderas, camisetas, chamarras, bermudas, shorts y calcetas. El 80% de la ropa que aquí se elabora es distribuida para su venta en Walt-Mart, el 20% lo distribuye a pequeñas y medianas empresas y el 10% restante se exporta a los Estados Unidos, principalmente al estado de California. El número de empleados en la empresa es de 250, de los cuales se encuestaron 35 mujeres y 5 hombres con un rango de edad de 18 a 45 años.

**B:** Empresa dedicada a la fabricación y a la comercialización de calentadores de agua para uso doméstico e industrial. Cuenta con 179 empleados; 80% labora en el área de producción y el 20% en el área administrativa. Las unidades de análisis para este caso de estudio fueron 34 hombres y 2 mujeres

con un rango de edad de 18 a 47 años, del área operativa.

**C:** Empresa distribuidora industrial dedicada a procesar y distribuir papeles kraft de atentique. Realiza actividades de operaciones de reembobinado, corte y hojeado, así como laminación por extrusión, recubrimientos siliconados y termosellantes e impresión por flexografía y rotograbado. En la empresa laboran 200 empleados. El cuestionario fue aplicado a 44 sujetos del área operativa (laminadores, ayudantes en general, cortadores, etc.) de género masculino.

**D:** Empresa de la industria textil orientada a la fabricación de hilos y tejidos de punto. Dado que la empresa tiene 250 empleados y tomando en cuenta la estratificación de la Secretaría de Economía, la empresa pertenece al sector de las medianas empresas. Las unidades de análisis para este caso de estudio fueron 9 mujeres y 33 hombres, los cuales oscilan entre los 20 y los 64 años de edad.

## **Variables independientes**

### ***Definiciones conceptuales***

*Cultura:* Se refiere a “la programación mental colectiva que distingue a los miembros de un grupo humano de otro” (Hofstede, 1980, p.21). Es el conjunto de valores compartidos entre los miembros de una sociedad mediante los cuales dan sentido a su interacción.

*El estilo de gestión – dirección-:* Se entiende como el “arte de dirigir una empresa con la tarea de establecer flujos de utilidad económica y social

para quienes la forman”, (Camargo, 2001, p.32), e involucra la forma en que se toman las decisiones organizacionales.

### **Definiciones operacionales**

Las contribuciones teóricas de Hofstede<sup>6</sup> en relación con las dimensiones de la cultura nacional y su influencia sobre la percepción del estilo de gestión sirven para interpretar y explicar la interacción, cultura y clima organizacional del estudio de caso que nos ocupa, asimismo, permite hacer inferencias respecto al estilo de dirección imperante en las organizaciones analizadas.

Aunque el instrumento diseñado por Hofstede para estudiar la influencia de la cultura nacional en el estilo de gestión no se aplicó, sus dimensiones incluyen las variables que definen el clima organizacional (Figura 2). Por otro lado, la evaluación que los integrantes de las organizaciones le confieren a las variables del clima organizacional –alta, media o baja– coincide con la ponderación de las dimensiones culturales.

El modelo de Hofstede considera cuatro dimensiones culturales, con sus correspondientes índices.

### **Las dimensiones son:**

**Distancia de poder (PDI):** Se refiere al grado por el cual los miembros de una sociedad aceptan como normal la inequidad humana, en áreas como la del prestigio, la riqueza y el poder.

**Individualismo / colectivismo (IND):** El individualismo se relaciona con las sociedades en las que los lazos entre los individuos son débiles: se espera que cada quien se preocupe por sí mismo, mientras que en el colectivismo, los individuos están integrados en grupos fuertes y cohesivos, dentro de éstos la vida se desarrolla en una mutua protección a cambio de una incuestionable lealtad.

**Masculinidad / feminidad (MAS):** Esta dimensión refiere la clasificación que una sociedad hace de los individuos en función del género. En una cultura masculina, la sociedad establece roles sociales claramente diferenciados para hombres y mujeres: los hombres se cree deben ser asertivos, fuertes y enfocados al éxito material; mientras que se considera que las mujeres deben ser modestas, tiernas y preocupadas por la calidad de la vida.

La cultura femenina da cuenta de una sociedad en la que los roles sociales correspondientes a los géneros se entremezclan. Por ello, se presume que tanto los hombres como las mujeres deben ser modestos, delicados y preocupados por la calidad de la vida.

**Aversión al riesgo (AV):** Describe el grado en el cual los miembros de una cultura se sienten amenazados por la incertidumbre que representa lo nuevo y lo desconocido que genera el futuro.

<sup>6</sup> Hofstede realizó una investigación en 40 países, en donde se ubicaban filiales de IBM. Los índices encontrados por este autor en IBM-México son: PDI-81(alto, cercano a 100); AV-82 (alto, cercano a 100); IND-30 (bajo, cercano a cero); MAS-69 (alto, cercano a 100). Para situar a cada dimensión entre el nivel alto y bajo, estableció un rango teórico de cero a 100.

## **Variables dependientes**

### **Definición conceptual**

*Clima organizacional:* Son las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y que pueden afectar su productividad y eficiencia (Brunet, 2004).

### **Definición operacional**

Los datos sobre el clima organizacional se obtuvieron mediante la aplicación de la Escala de Ambiente Laboral de Moos e Insel (1986).

### **Instrumento**

#### *Clima organizacional*

Para medirlo se aplicó la Escala de Ambiente Laboral (Moos e Insel, 1986). Comprende 10 subescalas que miden el ambiente organizacional de diferentes tipos de lugares de trabajo y evalúa tres dimensiones fundamentales.

*Dimensión de relaciones:* Integrada por las subescalas de compromiso, cohesión y apoyo del supervisor.

*Compromiso:* Grado en que los empleados están interesados e involucrados en sus tareas.

*Cohesión:* La extensión en la cual los empleados son amistosos y se apoyan unos a otros.

*Apoyo del supervisor:* Se refiere al grado en el cual la dirección apoya a los empleados y los anima a colaborar entre ellos.

*Dimensión de desarrollo personal:* Integrada por las subescalas de autonomía, orientación hacia la tarea, presión en el trabajo.

*Autonomía:* Trata sobre el grado en el que los empleados son animados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones.

*Orientación hacia la tarea:* Es el grado de énfasis sobre la buena planeación, eficiencia y realización de las tareas.

*Presión en el trabajo:* Es el grado en que la presión del trabajo y la urgencia del tiempo dominan el ambiente laboral.

*Dimensión de mantenimiento y cambio del sistema:* compuesta por las subescalas de claridad, control, innovación y ambiente físico.

*Claridad:* Evalúa el grado en que los empleados conocen lo que se espera de ellos en su rutina diaria y cómo son comunicadas las reglas y políticas.

*Control:* Se refiere al grado en que la dirección utiliza las reglas y la presión para mantener a los empleados bajo control.

*Innovación:* Trata sobre el énfasis que se pone sobre la variedad, el cambio y nuevos enfoques en el trabajo.

*Ambiente físico:* Se refiere al grado en que el entorno físico contribuye a hacer agradable el trabajo.

La escala está integrada por 90 preguntas, cada subescala está evaluada por 9 preguntas y el tipo de respuesta es dicotómico: Sí o No

## **Tipo de investigación**

Estudio de caso comparativo-descriptivo y análisis organizacional de cuatro medianas empresas en el que participaron ciento sesenta y dos personas de las diversas áreas laborales de la empresa.

## **4. RESULTADOS**

Los resultados permiten conocer especificidades de las empresas mexicanas estudiadas y proporcionan elementos

de análisis para una mejor comprensión de la riqueza empresarial en México. Para el análisis y la interpretación de los hallazgos de la evidencia empírica se utiliza la teoría de Hofstede y la de Moos e Insel; la primera, para el análisis cultural y del estilo de gestión, y la segunda para conocer el clima organizacional.

En primera instancia es importante mostrar los factores que definen las dimensiones culturales –los cuales se presentan en el Cuadro 4– y que permiten la comprensión del comportamiento de los individuos en el trabajo, y en segundo lugar, presentar la relación de las dimensiones culturales con las variables que se consideraron para determinar el clima organizacional –Figura 2–.

La relación teórica cultura nacional - clima organizacional puede obser-

varse en la Figura 2. La distancia de poder se relaciona con la presión en el trabajo, el apoyo del supervisor y el control. El individualismo-colectivismo y la masculinidad–feminidad con el compromiso, la autonomía, la cohesión y el ambiente de trabajo y finalmente la aversión al riesgo tienen una estrecha relación con la orientación a la tarea, la claridad en las reglas y la innovación.

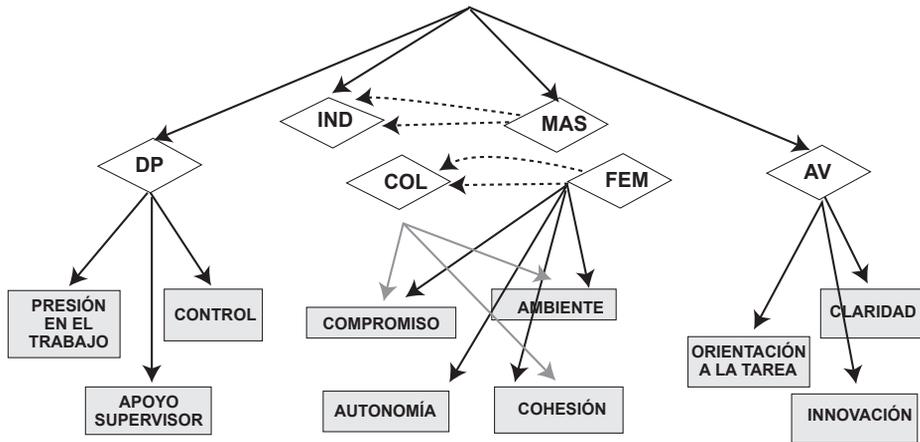
La vinculación entre las diferentes variables de estudio representadas indica la convergencia que en un momento dado tienen la cultura y el clima como procesos sistémicos de la organización. En este sentido se propone un modelo que articule la cultura y el clima organizacional por su influencia en los individuos y su efecto en el comportamiento organizacional.

**Cuadro 4.** Elementos centrales de las dimensiones culturales para la comprensión del comportamiento de los individuos en el trabajo

Distancia de poder	Individualismo-Colectivismo	Masculinidad - Feminidad	Aversión al riesgo
* Estilo de Toma de Decisiones	<i>Tiempo para la vida personal</i>	Asignación de tareas en función del género.	* Orientación a las reglas y la dependencia de los expertos
* Temor a la autoridad	* El tiempo para el trabajador	<i>Rol Masculino:</i> Agresividad, ambición, competencia, éxito y logro económico	* La estabilidad en el empleo
* Preferencia por un estilo de toma de decisiones	* Libertad	<i>Rol Femenino:</i> *Alimentación, bienestar y protección	* El estrés y el nivel de nerviosismo en el trabajo
	* Desafío	*Afecto	
	<i>Tiempo para la empresa</i>	* Cariño, y	
	* Uso de habilidades en el desempeño de la tarea	*Comprensión	
	* Las condiciones físicas del lugar de trabajo		
	* La capacitación que le ofrece la empresa		

Fuente: Elaboración propia basado en Hofstede (1980).

**Figura 2.** Modelo: dimensiones de la cultura nacional y variables del clima organizacional



DP: Índice de distancia de poder

MAS-FEM: Índice de masculinidad-femineidad

IND-COL: Índice de individualismo-colectivismo

AV: Índice de aversión a la incertidumbre

Fuente: Elaboración propia basado en Hofstede (1980) y Moos e Insel (1986).

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASO

La distancia de poder o de autoridad (DP) que existe en las organizaciones entre el jefe y los subordinados es hasta cierto punto natural y socialmente aceptada, es un modelo que se transfiere de la sociedad a la organización. Esta distancia evidentemente afecta las condiciones de trabajo; en el caso de las empresas mexicanas, una distancia de autoridad alta explica la percepción de mayor presión en el trabajo y de un elevado control social dentro de la organización. Asimismo, determina el grado de disposición del superior para apoyar a los subordinados.

Por otro lado, las dimensiones duales: individualismo-colectivismo (IND) y masculinidad-feminidad (MAS), inciden en la forma en que los miembros de la organización se perciben en

el trabajo y en el grado de compromiso que asumen con su actividad –tareas–. Así como en la perspectiva de su ambiente laboral y de la participación individual y colectiva para el logro de las metas. Resultados que requieren de un ambiente físico propicio, desde el punto de vista de los interesados.

Por su parte, la aversión al riesgo (AV) se refiere a la incertidumbre que experimentan los individuos de una organización debido a los procesos de cambio que enfrentan constantemente. Inseguridad que de alguna manera la organización debe manejar mediante el establecimiento de reglas y políticas de trabajo claras, que expliciten lo que se espera de ellos. Por otro lado, la seguridad en el empleo es uno de los elementos centrales para conseguir la colaboración de los empleados en los procesos de cambio

tecnológico y/o administrativo, así como para el desempeño eficiente de las tareas.

La dinámica de interacción entre las dimensiones culturales refiere la forma en que se relacionan los miembros de la organización, el desarrollo personal y laboral que logran y muestran el apego a las normas organizacionales, esto explica de alguna manera el tipo de clima organizacional que impera en cada organización.

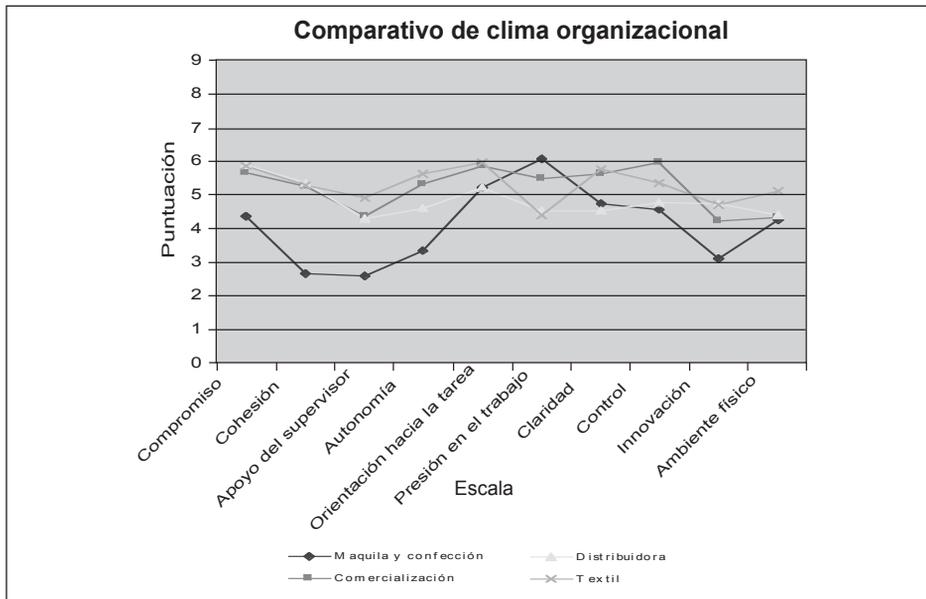
Los resultados de la presente investigación conducen a algunas reflexiones preliminares, y permiten conocer la situación del clima organizacional de cada una de las empresas analizadas. Clima que también responde a las especificidades de cada una de ellas, entre las cuales se pueden mencionar la dimensión, la actividad económica, el tipo de

tecnología que se utiliza, el tipo de producto que se maneja, la ubicación geográfica, el tipo de propiedad y el estilo de dirección, por mencionar algunas.

En la Gráfica 1 se presentan los resultados de las cuatro empresas objeto del estudio, con la finalidad de poder visualizar comparativamente el comportamiento organizacional de cada una de ellas y de ahí poder colegir el clima organizacional vigente en cada organización.

La gráfica muestra las percepciones del clima organizacional que sugieren una tendencia a percibir un clima de alta presión y control en el trabajo, sin embargo, los perfiles de las empresas estudiadas en el sector industrial de Iztapalapa no se ven afectados negativamente por estas variables. Esto se debe, entre otras razones, a la tendencia positiva

**Gráfica 1.** Comparativo de clima organizacional



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de la investigación de campo

que muestran el compromiso, la cohesión, la orientación a la tarea, la autonomía y la innovación, elementos fundamentales de las relaciones humanas que permiten a sus participantes identificarse con su empresa, con su actividad y contribuir al logro personal y organizacional. Por ello se puede decir que existe un clima organizacional deseable.

## CONCLUSIONES

Una consideración importante es la reflexión respecto a la influencia de las variables culturales en la percepción del clima organizacional. En México, se acepta de manera natural un alto índice de autoridad (Kras, 1991; Hofstede, 1980), el cual dentro de la organización se ve reflejado en un estilo de dirección persuasivo paternalista —aunque en algunos casos es autoritario—, que impone una alta presión y control sobre los subordinados. Asimismo, en la cultura mexicana existe un alto grado de aversión a la incertidumbre el cual trata de reducirse; la organización reduce el nivel de incertidumbre mediante la vigilancia de los trabajadores y el establecimiento de normas que los subordinados deben cumplir. Los trabajadores por su parte, experimentan menor temor cuando hay reglas claras, las cuales ponen en práctica para defender sus intereses.

De la misma forma, las percepciones positivas en las esferas del compromiso y la cohesión se explican por el alto índice de colectivismo que existe en la sociedad mexicana. Es claro que en las culturas menos favorecidas económicamente, exista una alta tendencia al colectivismo, es decir, hacia la solidaridad, por ello es natural que

estos valores se trasladen a las organizaciones lo cual favorece un clima organizacional de lealtad y de un alto grado de cohesión normal.

Con los resultados del estudio se puede dar cuenta de la influencia de la cultura y del estilo de dirección en el clima organizacional, por lo tanto, se aceptan las hipótesis de trabajo acerca de que el estilo de gestión en las empresas A, B, C y D es autoritario, las dimensiones de distancia de poder, masculinidad-feminidad y aversión a la incertidumbre, son características importantes en el desempeño de las empresas A, B, C y D y que la dimensión de individualismo-colectivismo se presenta débilmente en las cuatro empresas. Sin embargo, es importante reconocer que no se pueden hacer generalizaciones y que como lo muestran los resultados, no todas las organizaciones tienen el mismo comportamiento organizacional —como el caso de la empresa de maquila y confección— aun dentro de una misma cultura nacional, por lo que es importante buscar y atender las especificidades que hacen la diferencia.

Finalmente, debe resaltarse la importancia de considerar en estudios posteriores variables atributivas tales como el nivel educativo de los trabajadores, debido a que cuando es básico limita la permisividad por parte de la empresa para considerar la importancia de sus posibles contribuciones en la mejora de los procesos de trabajo e innovaciones en los productos, especialmente esto se puede observar en el caso de la maquila y confección, actividad en la que los requisitos de ingreso no demandan un nivel educativo alto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Camargo, F. (2001). *Management. Mundo Ejecutivo*, Vol. XXXVII (XXII), 261, 132-133.
- Cicourel, A. (1964). La medida y las matemáticas. *El método y la media en sociología*, 31-67.
- Cicourel, A. (1982). Teoría y método en la investigación sobre el terreno. *El método y la media en sociología*, 31-67.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (2002). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Guillén, C. & Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. México: Ed. McGraw Hill Interamericana.
- Guillén, I. J. & Pomar, S. (2005). Estilos de Gestión en la Pequeña Empresa: Encuentros y desencuentros. *Revista Administración y Organizaciones*, 1(14), 9-36.
- Gutiérrez, S., Guillén, I. J. & Valladares, C. E. (2006). La relevancia de la metodología cualitativa en los estudios de caso socio-organizacionales (pp. 285-309). *Análisis Social e Identidades*. México: UAM - Plaza y Valdés.
- Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences. *International Differences in Work-Related Values*. London: SAGE.
- Kinicki, A. & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. México: McGrawHill.
- Kras, E. (1991). *La administración mexicana en transición*. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1998). The design school, Strategy formation as a process of conception and the entrepreneur school. *Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management* (pp. 23-45; 123-148). New York: The Free Press.
- Moos, R.H. & Insel (Eds) (1986). *Work environment scale, Manual*. Palo Alto, CA: Ed. Consulting Psychologist Press.
- Peiró, J.M. (1984). *Psicología de la Organización*. Madrid: UNED.
- Pedersen, J. (1989). *Organizational cultures in theory and practice*. England: Avebury & Gaver.
- Peters, T. & Waterman, R. (1994). *En busca de la excelencia*. México: Ed. Norma.
- Robbins, S. (2000). *Comportamiento organizacional, teoría y práctica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez, G., Gil, J. & García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. España: Aljibe Málaga.
- Rodríguez, M. (1999). *Diagnóstico organizacional* (pp. 35-67 y 157-175). México. Editorial: Alfa Omega.
- Solís, P. (1994). Cultura organizacional y transferencia de modelos organizacionales: Un proceso complejo de carácter tecnológico y cultural. *Argumentos para un debate sobre la modernidad*, 13, 49-66.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, march-april.
- Yin, R. (1993). Case Study Research. Design and Methods. *Applied Social Research Methods Series*, 5.

## **OTRAS FUENTES**

Becerril, I. (2007). En marcha, política integral de apoyo a pequeñas empresas. *El Financiero*, 7269.

Diario Oficial de la Federación (DOF), 30 de diciembre de 2002. <http://www.diariooficialdigital.com>

Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI), Censos Económi-

cos de 1999, Recuperado el día 20 de abril de 2007. [http://www.inegi.gob.mx/censos económicos 1999](http://www.inegi.gob.mx/censos_economicos_1999).

Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI), Censos Económicos de 1999, Recuperado el día 20 de abril de 2007. [http://cuentame.inegi.gob.mx/mapas/pdf/entidades/div\\_municipal/pdfdelegcolor.pdf2007](http://cuentame.inegi.gob.mx/mapas/pdf/entidades/div_municipal/pdfdelegcolor.pdf2007) 

# ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS EN EL SUBSISTEMA TÉCNICO EN EMPRESAS DE TELEFONÍA FIJA EN VENEZUELA. PERIODO 2000-2004

**WILEIDYS ARTIGAS**

Coinvestigadora Auxiliar. Centro de Estudios de la Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad del Zulia. Docente de la Universidad Rafael Beloso Chacín (URBE) y la Universidad Nacional Experimental de la Fuerza Armada (UNEFA). Licenciada en Administración y Magíster en Gerencia de Empresas, mención Gerencia de Operaciones. Estudiante del Doctorado en Ciencias Sociales, mención Gerencia.  
wileidys@hotmail.com.

**MARÍA CRISTINA USECHE**

Investigadora-Docente. Centro de Estudios de la Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. La Universidad del Zulia. Economista y Magíster en Gerencia de Empresas, Mención Mercadeo. Estudiante del Doctorado de Ciencias Económicas.  
mariauseche@yahoo.es.

**BEATRIZ QUEIPO**

Investigadora. Centro de Estudios de la Empresa. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. La Universidad del Zulia. Licenciada en Administración y Estudiante de la maestría en proyectos de Investigación y Desarrollo.  
vicqueipo@yahoo.com.

Fecha de recepción: 18-09-2007

Fecha de corrección: 12-10-2007

Fecha de aceptación: 22-02-2008

## RESUMEN

El sector de telecomunicaciones en Venezuela se ha caracterizado por desenvolverse muy rápidamente; en él se realizan cambios constantes en función de lograr un mejor posicionamiento en el mercado, para lo cual, el aspecto tecnológico juega un papel muy importante dado que permite reducir costos y ofrecer más y mejores bienes y servicios por la naturaleza de dicho sector. De allí que el objetivo central del trabajo consistió en describir las estrategias implementadas en la organización del trabajo en el subsistema técnico de las empresas operadoras de telefonía fija en el estado Zulia en el período 2000-2004. La investigación llevada a cabo tuvo como basamento teórico la

teoría de sistemas aplicada a la administración, siendo de tipo descriptiva y el diseño deductivo, no experimental, transeccional, estudiándose a la población en su totalidad. Los datos fueron recolectados por observación directa y entrevistas semiestructuradas. Se concluyó que las empresas aplicaron estrategias en el subsistema técnico con orientación sistémica, lo cual imprime una dinámica a la organización del trabajo en función del logro de interacciones efectivas dentro del mismo, diferenciándolo del resto de los subsistemas. La tecnología es usada como herramienta, en función de los productos y/o servicios que ofrecen al mercado y como instrumento de solución a la mayoría de sus problemas; sin embargo, no

es considerado como elemento de interacción con los otros subsistemas, que es lo que determinaría el carácter sistémico en las empresas.

### **PALABRAS CLAVE**

Estrategias, subsistema técnico, enfoque sistémico, interrelación.

**Clasificación JEL:** L96

### **ABSTRACT**

*Implemented strategies in the technical subsystem in companies of land telephony in Venezuela. Period 2000-2004*

The sector of telecommunications in Venezuela has been characterized for an increasing growing. Changes in function of achieving a better positioning in the market are constantly carried out, in which technological aspects play an important role since it allows costs reductions and better products and services given the nature of this sector. In this sense, the main objective of this document is to describe the strategies implemented in the organization of the work for the technical subsystem of the land

telephony operators companies in the state of Zulia for the period 2000-2004. The investigation has as theoretical basement, a descriptive and non experimental application of the theory of systems for administration, designed to be transeccional and to fully study the population. The data were gathered by direct observation and semistructural interviews. The conclusion is that the companies applied strategies in the technical subsystem with systemic orientation, generating a dynamic to the organization of the work in function of achieving effective interactions inside it, differentiating it of the rest of the subsystems. The technology is used as a tool applied to the products and/or services offered to the market and is also used as a solution to most of its problems; however, the systematic character of the companies is absent since it is not considered as an interaction element with other subsystems.

### **KEYWORDS**

Strategies, technical subsystem, systemic focus, interrelation.

## INTRODUCCIÓN

El mercado internacional está caracterizado por cambios frecuentes, producto de su incesante dinamismo, lo que obliga a las empresas a buscar constantemente el mejoramiento de sus sistemas, procesos, procedimientos, productos y/o servicios para mantenerse y desenvolverse eficientemente. Para ello establecen estrategias, es decir, vías de acción para el logro eficiente de los objetivos, en la búsqueda de la competitividad organizacional, basándose en la reducción de los costos y el posicionamiento en el mercado; las mismas pueden variar, de acuerdo con las nuevas tendencias del mercado internacional o nacional, para poder insertarse en dicho mercado y responder oportunamente a los cambios que se suscitan en el mismo.

Las empresas que se desenvuelven en el sector de telecomunicaciones en Venezuela, se han encontrado inmersas en una ola de cambios generados por la apertura del mercado nacional de telecomunicaciones del año 2000, originando la renovación continua de sus formas de organizar el trabajo, para poder desenvolverse en el mercado, en función de la relevancia que tiene la tecnología en dicho sector, ya que la actualización y los cambios en tecnología significan una diferencia a la vista del cliente en cuanto a equipos, interconexión y servicios especiales. En este sentido, es importante describir las estrategias implementadas en la organización del trabajo del subsistema técnico de las empresas de telefonía fija en el estado Zulia, de Venezuela, en el período 2000-2004, y poder establecer un marco de referencia sobre el desenvolvimiento de las acciones que

se han implementado en cuanto a la organización del trabajo del subsistema tecnológico, ante la apertura del sector.

La investigación llevada a cabo fue de tipo descriptiva, debido a que se interpretó la realidad encontrada sobre las estrategias implementadas en el subsistema técnico de las empresas de telefonía fija en el sector de telecomunicaciones en Venezuela. La población se estudió en su totalidad, conformada por dos empresas autorizadas por el gobierno nacional, para servir de operadoras de telefonía fija en el ámbito nacional, a saber, C.A. Nacional de Teléfonos de Venezuela (CANTV) y Telcel Bellsouth, que tienen sucursales en el estado Zulia. Para la recolección de la información se utilizó la revisión bibliográfica y documental, así como la implementación de entrevistas semiestructuradas.

El diseño de investigación fue deductivo, no experimental y transeccional. Deductivo en primera instancia debido al uso del método de falsación, ya que se establece como hipótesis que las empresas operadoras de telefonía fija utilizan el paradigma sistémico en el desarrollo de sus procesos administrativos, y por medio de la presente investigación se intenta falsear dicha hipótesis en función de los resultados encontrados, demostrando así que el paradigma sistémico no se aplica en su totalidad para este ámbito empresarial. Por otro lado, se habla de no experimental debido a que las variables no fueron manipuladas, y transeccional en vista de que la información se tomó en un solo momento, es decir, no hubo aplicación posterior.

En la primera parte del trabajo de investigación, se establece el basamento teórico, referido a la teoría de sistemas en la administración a emplear, en cuanto al subsistema técnico. En la segunda parte del trabajo se describen las estrategias implementadas en dicho subsistema, extraídas de la empírica, para finalizar con una reflexión acerca de la aplicación del paradigma sistémico en la organización del trabajo del subsistema técnico en las empresas operadoras de telefonía fija, para el periodo 2000-2004.

## **I. EL SUBSISTEMA TÉCNICO. UNA MIRADA A LA TEORÍA DE SISTEMAS**

La teoría de sistemas en las organizaciones, desarrollada por Kast y Rosenzweig (1994) señala que dentro de toda organización, sea de forma explícita o implícita, se pueden hallar sistemas reducidos o subsistemas que se encuentran divididos de la siguiente forma: Subsistema de objetivos y valores, subsistema técnico, subsistema psicosocial, subsistema estructural, y por último, subsistema administrativo. Cada uno de estos cumple funciones elementales que determinan el funcionamiento del sistema en su globalidad. En este caso, la investigación está centrada en uno de ellos, a saber, el subsistema técnico, sin dejar de lado que las interacciones interna y externamente siguen constituyendo el pilar fundamental para explicar el todo. Este desglose de elementos se lleva a cabo en función de una mayor descomposición del objeto de estudio, no para representar que el subsistema técnico por separado da significado a un todo global, sino a la importancia del mismo dentro del

sector de telecomunicaciones, como portador fundamental de la dinámica de las empresas.

El subsistema técnico hace referencia a los instrumentos que se requieren para llevar a cabo las actividades de la organización, desde las simples, por ejemplo el mantenimiento, hasta las más complejas, como las de producción. Este subsistema está conformado por los conocimientos, técnicas, instalaciones y equipos, es decir, requerimientos de trabajo de la organización y la forma de especialización de aptitudes y conocimientos requeridos; los tipos de maquinaria y equipos utilizados, los requerimientos de procesamiento de la información y la disposición que necesita la organización para el desempeño de sus actividades (Kast y Rosenzweig, 1994).

Se debe tener en cuenta que la tecnología es un aspecto fundamental en este subsistema, con el criterio de Ellul (citado por Kast y Rosenzweig, 1994, p.217) "(...) incluye manifestaciones físicas como las maquinarias y herramientas, pero también técnicas intelectuales y procesos utilizados para resolver problemas y obtener resultados deseados".

En este sentido, se puede aseverar que la tecnología de las empresas está representada por la manera en que las personas organizan y aplican el conocimiento que poseen, bien sea mediante manifestaciones palpables o físicas, como el manejo de una maquinaria, o a través de técnicas intelectuales y procesos para resolver problemas. No se puede dejar de lado que la tecnología, en el caso de ciertos sectores, es fundamental para la determinación de la competitividad (Ivancevich *et al.*, 1997).

De acuerdo con el tipo de tecnología que se desarrolle a cada nivel para la producción o la prestación de servicios, serán determinados los conocimientos y habilidades requeridos, sobre todo en cuanto al diseño del trabajo (Kast y Rosenzweig, 1994), así como el tipo de maquinaria y equipos, sin dejar de lado la disposición de las instalaciones. Por lo que la tecnología afecta la estructura y el subsistema psicosocial, debido a que según la tecnología que requiera la organización, serán establecidos dichos subsistemas.

Existen tres tipologías fundamentales: la tecnología física, la tecnología social o de conducta y la tecnología del conocimiento. Al respecto, es necesario aclarar que cuando se hace referencia al subsistema técnico y a la tecnología como parte fundamental de las organizaciones, es preciso señalar que las organizaciones pueden clasificarse según el tipo de tecnología física o de máquina que requieren, y esto se determina en relación con el grado de complejidad de la tecnología y la estabilidad o dinamicidad de la misma. En este sentido, la organización puede ir desde tecnología sencilla hasta compleja y desde una dimensión pasiva hasta una dinámica, y aunque existen muchas clasificaciones de las organizaciones, Kast y Rosenzweig (1994, p. 224) señalan que “en el nivel más bajo está la organización que utiliza una tecnología de persona-herramienta muy sencilla y uniforme. En el otro extremo está aquella que tiene una tecnología compleja y dinámica basada en el conocimiento (...)”.

Así como existe una clasificación para la tecnología física que utiliza

la organización, también se habla de tecnología social y de la conducta en las organizaciones, y como señalan Kast y Rosenzweig (1994) las empresas utilizan una gran variedad de técnicas en lo que se respecta a tecnología social y de la conducta dentro de las mismas y están incorporadas en el conocimiento sobre la forma de manejar los grandes y complejos sistemas organizativos, aun sin tener idea que forman parte de este tipo de tecnología. De esta manera se pueden enumerar una serie de procesos que varían de una organización a otra, a saber, control de presupuesto, programas de capacitación y desarrollo, planeación a largo plazo, entre otros.

Gran parte de estas técnicas se han enfocado en el diseño del trabajo y el establecimiento de una interrelación efectiva de la tecnología, tarea, productividad y satisfacción laboral. Cuando se hace referencia al diseño del trabajo, Davis (citado por Kast y Rosenzweig, 1994, p. 239), señala que “el diseño del trabajo significa la especialización de los contenidos, métodos y relaciones de los empleos, a fin de satisfacer los requerimientos tecnológicos y de organización, así como los requerimientos sociales y personales del que desempeña el puesto”. Mediante el diseño del trabajo se busca el incremento de la productividad, y al mismo tiempo la mejora de la calidad de vida y satisfacción de la fuerza laboral.

La tecnología del conocimiento por su parte, se refiere a “(...) la aplicación del conocimiento para el desempeño más eficiente de ciertas tareas y actividades” (Kast y Rosenzweig, 1994, p. 217). Esta se encuentra directamente relacionada con las habilidades de

la fuerza laboral para llevar a cabo los procesos organizacionales, de allí que posea una relación directa con el subsistema psicosocial.

Es preciso señalar que los cambios tecnológicos podrían crear inseguridad y ansiedad en el empleo y en los trabajadores. Las habilidades desarrolladas a lo largo de un período podrían resultar obsoletas, afectando vitalmente su autopercepción y motivación. Con frecuencia se subestima o no se percibe el efecto del subsistema técnico sobre la gente, debido a que con operaciones estables, la interacción generalmente es inapreciable. Sin embargo, un cambio importante en el componente tecnológico con frecuencia destaca esta interdependencia.

Se puede observar entonces cómo, el subsistema técnico está compuesto por tres grandes tipos de tecnología: de maquinarias o *tecnología física*, que determina el proceso a través del cual la empresa produce sus bienes o presta sus servicios, la *tecnología social y de conducta* que es aquella que establece la forma en la cual se llevarán a cabo las tareas dentro de la organización y que van más allá de la maquinaria y equipos, se refieren a los procesos que se llevan a cabo dentro de las mismas para el logro de sus objetivos, y la *tecnología del conocimiento* que es la forma en que los empleados llevan a cabo sus funciones de manera particular; y que en conjunto, la tecnología física, la social y la del conocimiento establecen el subsistema técnico, a través del cual se manejan las empresas y que determinará el establecimiento del resto de los subsistemas, debido a que según la tecnología (sea física, social

o de conocimiento) que la empresa requiera y aplique, serán determinados los elementos adicionales de su organización.

## **2. ESTRATEGIAS IMPLEMENTADAS EN LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DEL SUBSISTEMA TÉCNICO**

En el presente apartado se describen las estrategias que las empresas operadoras de telefonía fija en Venezuela han implementado para responder a la apertura y competencia del mercado en función del subsistema técnico desarrollado por Kast y Rosenzweig (1994).

Como se mencionó en el apartado anterior, el subsistema técnico está compuesto por una serie de elementos relacionados directamente con el tipo de tecnología que se maneja en las empresas. Es preciso aclarar, antes de comenzar la descripción de las estrategias, que en las empresas operadoras de telefonía fija en el estado Zulia, en el caso de la *tecnología física*, tomando en cuenta lo que señalan Kast y Rosenzweig (1994) se manejó una tecnología de avanzada, la cual es dinámica, es decir, cambia constantemente y es compleja en su funcionamiento y aplicaciones. La tecnología física se manejó implementando una continua modificación y mantenimiento, para encontrarse a la vanguardia del mercado de telecomunicaciones, que estuvo y está en constante movimiento en lo que al elemento tecnológico se refiere, para maximizar el uso de los recursos y optimizar los servicios ofertados.

La descripción de las estrategias se lleva a cabo tomando en cuenta las estrategias que implementaron ambas

empresas, las cuales se denominan grupos estratégicos (según Porter, 2000) y posteriormente las que son implementadas de forma individual, en función del tipo de tecnología (física, social y de conducta; y del conocimiento) dentro del subsistema técnico.

En primera instancia en cuanto a la *tecnología física*, según la información recolectada, se detectó que las empresas emplearon la estrategia de **actualización tecnológica según avance del sector** y está relacionada con los cambios que se realizan en la tecnología física en función del avance tecnológico de las telecomunicaciones en el país, que consistió en la actualización y mejoramiento de los sistemas, productos y/o plataformas tecnológicas, por medio de las cuales se prestaban los servicios.

Generalmente, los cambios estuvieron relacionados con sustitución de protocolos de telecomunicaciones por otros más actualizados, cambios de sistemas, mejoramiento de la red de interconexión, introducción de nuevos productos asociados a los servicios que involucraron nuevas tecnologías informáticas, entre otros (Díaz, 2004; Ríos, 2004; Chávez, 2004; Cabrera, 2004; Gutiérrez, 2004 y Montiel, 2004). Se puede señalar como ejemplo en este caso, la implementación de Sistemas, Aplicaciones y Procesos (SAP), el cambio de la tecnología análoga a digital, entre otros.

Mediante esta estrategia, se logró actualizar y/o mejorar constantemente la tecnología física de las empresas (referida a los equipos que permiten la prestación del servicio) y se fomentó la competitividad al obtener un máximo rendimiento de los recursos,

umentando la efectividad y eficiencia de los procesos internos, reduciendo el trabajo manual y estando a la vanguardia del mercado nacional e internacional, en la búsqueda del posicionamiento, produciendo cambios en la organización de la producción, modificando la forma de prestar el servicio y acortando los tiempos para la prestación del mismo y en la organización del desarrollo del producto o servicio, contribuyendo al desarrollo de los servicios que se prestan. De la misma forma, se adaptaron a las nuevas tendencias del mercado, a las innovaciones radicales y a las nuevas técnicas que se desarrollaron en el sector de telecomunicaciones y los avances de los sistemas tecnológicos en general en el ámbito nacional.

Al realizar actualización y/o mejoramiento en la tecnología en función del avance del mercado de las telecomunicaciones, las empresas se adaptaron a los cambios que se suscitaron en el macroambiente y que determinaron su participación en el mercado, lo cual refleja su concepción del negocio como un sistema abierto, como señala Buckley (1977, p. 31) los sistemas abiertos se caracterizan por mantener “(...)un intercambio libre con el mundo exterior, y que la estructura misma no es permanente, sino que por el contrario, se renueva constantemente mediante procesos de restauración...”, en el cual la vinculación con el entorno fue determinante para su existencia y para el conocimiento e identificación de sus límites, como es el caso en el que se realizaron adaptaciones tecnológicas; y a su vez, obligó a modificar las operaciones de las empresas según el nuevo orden generado, conllevando una nueva forma de prestar los

servicios, con base en las nuevas tecnologías implementadas (Chávez, 2004 y Montiel, 2004).

Los cambios constantes en tecnología determinaron la dinamicidad de la organización del trabajo, debido a que en función de la tecnología que manejaron las empresas operadoras, se establecieron funciones, actividades y responsabilidades a cumplir por el personal y que estuvieron directamente relacionadas con los procedimientos para hacer funcionar la misma, por lo que, al realizar cambios tecnológicos en las empresas operadoras, se reordenaron las actividades y funciones, determinando la necesidad de nuevos cargos o la sustitución o adaptación de cargos existentes (Ríos, 2004 y Díaz, 2004), es decir, se modificó el diseño del trabajo, que según Davis (citado por Kast y Rosenzweig, 1994, p. 239) señala que “el diseño del trabajo significa la especialización de los contenidos, métodos y relaciones de los empleos a fin de satisfacer los requerimientos tecnológicos y de organización, así como los requerimientos sociales y personales del que desempeña el puesto”, parte fundamental del subsistema técnico.

Así mismo, la reducción de tiempo en la ejecución de procesos modificó los tiempos de culminación de las actividades, dado que mediante las nuevas formas de servucción establecieron el aumento de la eficiencia y efectividad de los mismos, así como se establecieron nuevas pautas en cuanto a la responsabilidad en el uso de nuevas tecnologías, dadas las grandes inversiones realizadas.

Esta estrategia también afectó la *tecnología social y de conducta*, con respecto al diseño del trabajo, ya

que incidió directamente en la productividad organizacional, debido a que la implementación de nuevas tecnologías o sistemas tecnológicos en las empresas modificó las funciones del personal, lo cual se hizo, como señala Kast y Rosenzweig (1994) para satisfacer los requerimientos tecnológicos de la empresa, que a su vez afectaron los requerimientos sociales y personales del puesto. La modificación de funciones consistió en la adaptación de las funciones y actividades del personal, tomando en cuenta la implementación de nuevos sistemas tecnológicos que establecieron nuevos procedimientos para llevar a cabo las tareas en la empresa, que requirió de adiestramiento de la fuerza laboral en el sitio de trabajo, para el manejo de nuevas actividades que se aplicaban por primera vez en las empresas, lo cual se utilizó para fomentar el desarrollo del personal, y adquirir nuevos conocimientos, en pro del desarrollo profesional.

Al respecto, en cuanto a esta estrategia se observó la interrelación existente entre los subsistemas organizativos, al tomar en cuenta los cambios tecnológicos para llevar a cabo el diseño del trabajo, que involucra cambios en cuanto al personal que se desempeña en la empresa, su estructura, su subsistema coordinador y el establecimiento de los objetivos, lo que reflejó el constante flujo de información entre subsistemas y la dinamicidad del cambio dentro de los mismos, aumentando también los niveles de exigencia del subsistema psicosocial de las empresas.

Cabe destacar que al modificar las funciones organizacionales de los puestos de trabajo, mediante la

inclusión de nuevas actividades o modificación de las actividades existentes por los avances tecnológicos implementados, se está influyendo en la asignación de responsabilidades en todos los niveles, lo que significó la reestructuración de niveles jerárquicos y de unidades departamentales en función de las nuevas actividades, así como el establecimiento de una sistematización de tareas en función de la nueva tecnología o de la actualización llevada a cabo.

Para ilustrar esto, el último cambio realizado fue la implementación de Sistemas, Aplicaciones y Procesos (SAP) y significó una reestructuración de diversas áreas, sobre todo, las involucradas con los procesos administrativos que requirieron nuevas funciones, como el caso de la asignación de seriales por parte del personal de almacén, que antes era llevada a cabo por el personal de ventas, con lo cual eliminaron procesos (Gutiérrez, 2004), y como el caso del proceso de conciliación bancaria, que cambió de manual a modo automático mediante el nuevo sistema (Montiel, 2004); del mismo modo, se hizo necesario el adiestramiento para los procesos nuevos que requerían ser implementados.

No se puede dejar de lado que la modificación de funciones y actividades del personal se cumplió por medio del cambio y/o actualización de los manuales de cargos y procedimientos, utilizados para establecer estándares de desempeño del personal, según las funciones que se debían ejecutar con el nuevo sistema implementado; y en el caso de la creación de nuevos puestos de trabajo fue llevado a cabo por unidades en las cuales se re-

quirieron, justificados y elaborados sistemáticamente en función de las necesidades de la unidad, como la introducción de sistemas o necesidades de personal, por el aumento de la carga de trabajo, para su consiguiente aprobación en los niveles posteriores, lo cual, hizo referencia a la centralización de decisiones en relación con la estructura organizativa, en cuanto al manejo de la tecnología social y de conducta en las empresas dentro de dicha estructura. Esto quiere decir, que la modificación de funciones solo era establecida luego de la aprobación de la alta gerencia.

En cuanto a la *tecnología física*, otra de las estrategias implementadas se denominó **negocios conjuntos**, que consisten en la conformación de alianzas estratégicas con proveedores de sistemas y equipos, que permitió establecer alianzas con proveedores por medio de los cuales se realizaban acuerdos de cooperación para el ofrecimiento de los servicios de telecomunicaciones, aprovechando el desarrollo de soluciones integradas entre las empresas y reduciendo los costos operativos, actualizándose para el posicionamiento de ambas partes en el mercado (Cabrera, 2004 y Díaz, 2004).

Al aplicar esta estrategia, las empresas involucradas fomentaron el aumento de la competitividad organizacional, dado que al incluir un elemento del entorno o macroambiente en sus operaciones/procesos, en concreto un elemento que forma parte de su cadena de valor, como es el caso de los proveedores, aumentando la eficiencia organizacional, acelerando los procesos internos que incluyeron a dicho proveedor,

como es el caso del servicio técnico y mantenimiento, en cuanto a los sistemas instalados en las empresas y externamente se dio una respuesta más rápida a los requerimientos del cliente en cuanto a los productos involucrados en la alianza, con un uso eficiente de los recursos y adaptándose a las nuevas tendencias del mercado.

Mediante esta estrategia, se fomentó la cooperación entre los elementos de la cadena de valor de las empresas, para el logro de beneficios compartidos; por otro lado, se eliminaron las barreras diferenciadoras entre empresas, ya que la relación tenía lugar buscando la cooperación y no la competencia, para explotar un nicho de mercado específico de interés para ambas empresas, lo cual contribuyó a la globalización de los mercados, eliminando los límites que bloqueaban el desarrollo de nuevos mercados, mediante este tipo de cooperación.

Es preciso señalar, que cuando se habla de competitividad se hace referencia, según Ivancevich *et al*, (1997) a la eficiencia con que las organizaciones se desempeñan en la puesta en práctica de sus procesos y que las ubica en una posición determinada en el mercado en el que se desenvuelven. Para el logro de esta competitividad las empresas pueden utilizar diversos medios, como las alianzas estratégicas para ganar cierto nicho de mercado y mejorando las relaciones con los proveedores, en función de afirmar su posición competitiva en el mercado.

Esta estrategia reflejó a las empresas operadoras como sistemas abiertos, las cuales mantienen

constante interacción con el entorno donde se desenvuelven, tomando en cuenta que dichas interacciones se consideran un factor esencial que determinaría la viabilidad y permanencia de las empresas en el mismo. Por otro lado, al aliarse con los proveedores, se crearon nuevos canales de comunicación y se intercambiaron información que fomentó la mejora continua de los procesos, tales como la obtención de equipos para la venta, así como el mejoramiento de las relaciones con el entorno particular en el cual se desarrollaron las empresas.

Resulta importante destacar, que las alianzas modificaron la forma de llevar a cabo los procesos organizacionales, al introducir nuevas filosofías de desarrollo y prestación de servicios de la empresa con la que se está trabajando en conjunto; así mismo, las empresas operadoras influyeron en la forma de llevar a cabo las actividades de la otra, lo cual, en principio, demandó la adaptación de los procesos para evitar un conflicto interno entre las unidades que se encontraban relacionadas con dicho proveedor. Por otro lado, es preciso dejar claro que no se puede afirmar que todos los procesos fueron mejorados, debido a que los proveedores con los cuales se realizaron negocios conjuntos no influían en la totalidad de los mismos, por lo que esta estrategia fomentó la eficiencia de forma parcial en la organización.

Para finalizar la aplicación de grupos estratégicos, en cuanto a la *tecnología de conocimiento*, en función de la modificación del proceso de toma de decisiones en las áreas de ventas, se implementó la **toma de decisiones**

***basada en información extraída de los sistemas informáticos***, en cuanto a decisiones superfluas de la línea de supervisoría de las áreas, mediante el aprovechamiento de la información arrojada por los sistemas informáticos implementados, que consistió en la realización del proceso de toma de decisiones, usando los datos que recopilan dichos sistemas que las empresas manejan y que arrojaron datos precisos acerca del desempeño de las empresas en determinada área y momento, aprovechando las múltiples capacidades del sistema y explotando todas sus aplicaciones, permitiendo base real de desempeño en la realización de sus proyecciones y la toma de decisiones en áreas claves como ventas, operaciones y administración (Cabrera, 2004 y Ríos, 2004). Es importante destacar que esta estrategia fue aplicada en la línea de supervisoría sólo para las decisiones superfluas que se tomaron diariamente, pues las decisiones importantes seguían manteniéndose centralizadas en la sede principal en la capital del país.

Al utilizar los datos que recopilaron los sistemas informáticos se fomentó la competencia de las empresas, lo cual incitó a aprovechar sus recursos internos y fomentar el mejoramiento de los procesos organizacionales relacionados con las decisiones cotidianas de los gerentes de línea, mediante el uso de proyecciones certeras que demostraron el comportamiento específico de indicadores de ventas; como por ejemplo: períodos de cobranza, tiempos de espera de clientes, éxito o fracaso de una campaña de ventas, entre otras.

Por otro lado, se fomentó la equifinalidad, debido a que se pudieron establecer diversas vías o alternativas para la toma de decisiones, en cuanto a la línea de supervisoría de diversas áreas, por medio de los cuales se lograron los objetivos, en función del desempeño de las empresas en determinado momento; al mismo tiempo se dio la retroalimentación cliente-proveedor-gerente de línea, mediante la utilización de la información que recopilaban los sistemas, y que se originaban por las actividades de ventas entre estos actores antes señalados, para el mejoramiento del desempeño actual y futuro en ciertas acciones cotidianas, así como para la corrección de errores que pudieran presentarse en el desempeño de las actividades del día a día.

Esta estrategia permitió visualizar la forma de llevar a cabo el proceso de toma de decisiones en los niveles organizativos intermedios, que forman parte de la organización del trabajo, creando e implementando acciones de mejora de los procesos que maneja la empresa; contribuyendo al mejoramiento de los subsistemas organizativos, estableciendo soluciones efectivas para la solución de problemas de desempeño de los mismos, fomentando la eficiencia y la efectividad de dichos procesos; ya que la toma de decisiones se modificó al tomar en cuenta e incluir nuevos datos obtenidos de los sistemas de información y que anteriormente era almacenada sólo como soporte, aprovechando los recursos que se encontraban ociosos. Por lo cual, al establecer la forma de llevar a cabo el proceso y aunque no afecte los altos niveles ni las decisiones fundamentales, se está hablando de una

modificación de la *tecnología social y de conducta* a la que hacen referencia Kast y Rosenzweig (1994).

De esta manera, la toma de decisiones se estableció como un proceso para determinar las acciones de las empresas operadoras, tomando en cuenta los datos que se recopilaron en las operaciones diarias en los sistemas informáticos que se manejaban en las mismas, lo cual hizo que dicho proceso se realizara de manera más efectiva, debido a que al utilizar los medios informáticos se agilizaba el proceso de estudio de la data y se obtenía información actualizada en el momento oportuno.

Luego de describir las estrategias caracterizadas como grupos estratégicos (Porter, 2000), debido a que son implementadas por las empresas involucradas en un sector, se procede a describir las estrategias implementadas por las empresas de forma particular en el subsistema técnico.

En el caso de Telcel Bellsouth, como resultado de la implementación de nuevos sistemas tecnológicos y tecnologías acordes con el desarrollo del mercado de telecomunicaciones en Venezuela, se estableció la estrategia de tecnología social y de conducta denominada ***equipos de trabajo de evaluación de procesos críticos***, que consiste en la formación de equipos de trabajo multidisciplinarios para formular y ejecutar acciones de mejoramiento de procesos organizacionales críticos (Gutiérrez, 2004 y Montiel, 2004). Esta estrategia consistió en la formación de equipos con empleados de las distintas unidades organizativas, en los cuales se formularon y ejecutaron proyectos en áreas o aspectos críticos o de importancia

en una de las empresas operadoras, para el mejoramiento del desempeño de las actividades de la misma.

Esta acción de apoyo incluyó métodos de trabajo en equipo para la solución de problemas en la búsqueda de soluciones innovadoras como elemento principal, en los cuales se fomentó el uso de ideas y procesos nuevos, para el mejoramiento de los procesos fundamentales existentes, generando recompensas a las empresas, ya que mejoró la competitividad, contribuyendo al desarrollo del personal en diversas áreas para los cuales se realizó el mejoramiento de procesos, mediante la formulación de acciones probadas, en planes pilotos para su aprobación por la alta dirección, sin dejar de lado que se contribuyó a un mayor conocimiento por parte de los empleados, de los procesos de Telcel Bellsouth y de sus funciones principales, al establecer estándares y medidas específicas de desempeño que determinaron la efectividad de la ejecución de los planes inicialmente formulados.

Por otro lado, se llevó a cabo un proceso de conversión sistémica, al realizar acciones que involucraban insumos, procesos y productos para el mejoramiento del desempeño organizacional, fomentando la interacción entre unidades y ayudando a la retroalimentación para el logro de objetivos, al evaluar las funciones organizativas y buscar el mejoramiento de su desempeño. En términos generales, en cuanto a la organización del trabajo, esta estrategia contribuyó a establecer cambios en las actividades de los procesos que se llevaron a cabo, como por ejemplo, en el caso de la reducción de tiempo de espera de los clientes,

se establecieron actividades, para la reducción de procedimientos administrativos y de ventas, que permitieron probar mediante diversas acciones innovadoras (implementadas como pruebas pilotos inicialmente) la forma más eficiente de reducir el tiempo que el cliente espera al hacer uso del servicio.

La información recolectada evidencia que la formación de los equipos de trabajo originó en Telcel Bellsouth actividades para que la autoridad se viera reducida en estos casos y en los grupos de trabajo, y consistió en la disminución de la imposición de los niveles de autoridad, la cual evitó el forzamiento de la autoridad al establecer figuras como líderes o guías de proceso, lo cual fomentó la confianza de los empleados evitando la imposición forzada de autoridad, y contribuyendo a la realización de actividades como parte de su compromiso con la empresa, reduciendo las presiones innecesarias que denotan la figura de supervisoría en la misma, fomentando la competitividad al aumentar la eficiencia y respondiendo también a las nuevas tendencias de liderazgo del entorno.

Ello repercutió en la organización laboral, ya que se fomentó la adaptación del personal a las nuevas formas de trabajo, mediante equipos de resolución de problemas, los cuales estudiaban los procesos críticos del negocio, demostrando una preocupación que se estableció como una constante en la implementación de las estrategias, como fue el caso de la preocupación por la eficiencia organizativa.

Así mismo, en cuanto a los equipos de trabajo se pudo observar el mejoramiento de los canales de comunicación

superior subordinando, desarrollando la confianza entre los mismos y utilizando medios alternativos de acción para el mejoramiento de procesos, fomentando así la retroalimentación que significa que los sistemas están en un constante ciclo devolviendo información que puede ayudar a la mejora de los procesos que lleva a cabo; en este sentido, constantemente son objeto de un ciclo de actividades que están arrojando información que servirá de ayuda para futuros procesos (Kast y Rosenzweig, 1994). Sin dejar de lado la debilidad en cuanto a la falta de uniformidad de las acciones en toda la organización y la continuidad de la centralización de la toma de decisiones, debido a que las acciones de mejoramiento fueron presentadas como pruebas y sólo la alta gerencia decidía su efectiva aplicación.

Por otro lado, para finalizar la descripción de las estrategias individuales, se detectó una estrategia particular en la empresa C.A. Nacional de Teléfonos de Venezuela (CANTV), en cuanto a la tecnología de conocimiento, la cual se denominó **conocimiento socializado** y se relacionó con compartir el conocimiento de los trabajadores entre unidades organizativas. Consistió en realizar reuniones para discutir los procedimientos aplicados por unidades y los mejoramientos significativos que se han obtenido en los mismos, mediante prácticas organizacionales, compartiendo las experiencias de similares actividades en otras áreas, de manera que puedan traspolarse entre unidades para mejorar el desempeño de las funciones similares (Díaz, 2004 y Chávez, 2004).

Esta estrategia significó el aumento de la competitividad al buscar el

máximo rendimiento de los recursos de que disponían las empresas, como es el caso del conocimiento que se generó en cada una de las unidades por la implementación de los nuevos sistemas tecnológicos o por la implementación de una nueva técnica para llevar a cabo los procesos; y en segunda instancia, por la adaptación de la empresa operadora a las nuevas tendencias del mercado, que en la búsqueda del mejoramiento de los procesos organizativos y de las relaciones internas entre los empleados incluyen la gerencia del conocimiento como un proceso de apoyo, en el cual la difusión del conocimiento que se dio en las empresas permite el desarrollo de suficientes bases para la innovación y la transformación organizacional.

Al compartir el conocimiento entre trabajadores se logró la retroalimentación (Kast y Rosenzweig, 1994), ayudando a la mejora de los procesos entre áreas y se estableció la equifinalidad al demostrar que se pueden obtener iguales resultados por medio de diferentes vías de acción, al compartir las formas de llevar a cabo las funciones por distintos departamentos de manera que se pudieron combinar las acciones en la búsqueda de la eficiencia.

Esta estrategia modificó el patrón de actividades de las empresas operadoras, al establecer nuevas vías de acción, por medio de las cuales se llevaron las acciones involucradas en las mismas, así como la modificación de las acciones establecidas para la comunicación formal del personal, reduciendo las barreras y fomentando la cooperación entre las unidades organizativas. Mediante el

conocimiento socializado, las organizaciones lograron reducir los gastos de adiestramiento, debido a que fomentaban el aprendizaje entre los empleados, sin buscar ayuda externa y sin ocasionar gastos adicionales a la organización para la resolución de problemas relacionados con cualquier área de la misma.

Con base en lo anteriormente expuesto, las estrategias en general estuvieron dirigidas hacia el cambio tecnológico en la búsqueda del posicionamiento en el mercado, logrando una mejora de los procesos organizativos basándose en la eficiencia de las empresas, como en el caso de la socialización del conocimiento que se implementó como una estrategia de adiestramiento entre empleados, sin tener que contratar una empresa para ello.

Mediante el establecimiento de las estrategias en el subsistema técnico se observó claramente la orientación que tuvieron las empresas en el período 2000-2004 hacia el logro de la competitividad y eficiencia de las mismas como factor fundamental de sus operaciones, y esto se vio reflejado en las acciones implementadas en la organización del trabajo, reestructurando algunos procesos y estableciendo otros como nuevos, para su posicionamiento en el mercado.

Así mismo, esas acciones no se concatenaron con acciones de fomento de la competitividad, con respecto a incentivar la motivación y promover el desarrollo del personal, debido a que se dejó de lado; y la centralización se observó como fundamental en las corporaciones, limitando la acción que puedan tener los empleados como factor elemental en las organi-

zaciones sistémicas para el logro de la eficiencia y la competitividad que tanto buscaban.

### 3. SUBSISTEMA TÉCNICO: ¿UN ABORDAJE SISTÉMICO?

Luego de describir cada una de las estrategias implementadas en el subsistema técnico, es preciso hacer una reflexión del carácter sistémico de dicho subsistema, en función de determinar el efecto que ejerce en el resto de los subsistemas dentro de la organización y si fomenta las interacciones en los mismos, las disminuye o en tal caso funciona como un subsistema sistémico, pero aislado de la realidad del resto.

Como pudo observarse en la descripción de las estrategias, la mayoría de ellas reflejaron el carácter sistémico, pero sin dejar de lado la teoría de sistemas en la administración que establece que el todo es primero que las partes y que las interacciones entre los subsistemas son fundamentales para el logro de los objetivos globales del sistema, ya que como señala Gómez (1997), entre los principios de los sistemas se encuentran:

1. “El todo es primero y las partes son secundarias.
2. La integración es la condición de la interrelacionalidad de las muchas partes dentro de una.
3. Las partes así constituidas forman un todo indisoluble en el cual ninguna parte puede ser afectada sin afectar las otras partes (...)

Pudiendo decir entonces que el subsistema técnico refleja el carácter sistémico de forma individual, pero en función de que no establece inte-

racciones efectivas con el resto de los subsistemas, debido a que se establece por sí mismo como el subsistema principal y determinante de las acciones del sector; se puede afirmar que no establece bases para afirmar la hipótesis de que las empresas se manejan según los preceptos de dicho paradigma en los procesos administrativos.

Por lo cual, se hace necesario señalar las fallas con respecto a las interacciones que pudieron generarse. En el caso de la **actualización tecnológica según el avance del sector**, la modificación de funciones que se llevó a cabo fue generada por los cambios tecnológicos establecidos para posicionarse en el mercado, y en función del avance que reflejaban las corporaciones, permitió afirmar que el desarrollo personal como parte del avance de carrera es dejado de lado, adiestrando y cambiando las funciones solo en relación con las necesidades que demarcaban la implementación de los avances tecnológicos del sector, en referencia a la productividad que estos cambios generaban.

En cuanto a los **equipos de trabajo de evaluación de procesos críticos**, es preciso señalar que la reducción de niveles de autoridad se llevó a cabo solo en el caso de los equipos de trabajo para evaluación de procesos críticos y no afectó en ningún momento la autoridad establecida en la organización (centralizada), lo cual generó una desvinculación entre las actividades que se consideran eficientes para ciertas áreas y que no son aplicadas de manera consistente en toda la empresa.

Así mismo, la estrategia de **negocios conjuntos** no establece la mejora

de todos los procesos, sino de los que están vinculados con los proveedores del acuerdo, por lo cual no se puede decir que afecta la eficiencia de las empresas en su totalidad. Aunado a esto, el factor principal para su implementación tiene que ver con aprovechar los nuevos nichos de mercado y no la búsqueda de la interacción con los proveedores.

Con base en lo anterior, se puede decir que las estrategias implementadas no reflejaron el carácter sistémico del mismo, dado que la tecnología se toma en cuenta como un instrumento para la resolución de la mayoría de los problemas de las empresas y como factor fundamental vinculante de la misma, dejando de lado el carácter estratégico de los otros elementos organizacionales, por lo cual las estrategias implementadas sólo reflejan el interés de las empresas por implementar o actualizarse tecnológicamente con base en el logro de una mayor rentabilidad y no de un avance tecnológico como parte del desarrollo de las empresas, y por tanto del personal dentro de la misma.

El subsistema técnico al establecerse como sistémico por algunas de sus acciones internas, pero a su vez aislado del resto de la empresa en función de la concepción de la tecnología como elemento fundamental que determinara el cambio en el resto de las unidades, originó fallas graves en las interacciones que deben generarse dentro de la concepción sistémica, en la cual ningún subsistema es más importante que otro, sino que cada uno se apoya en función de que tienen el mismo peso estratégico dentro de las empresas y deben cooperar para el logro de los objetivos de las mismas.

Dentro de las empresas operadoras de telefonía fija, el resto de los subsistemas se encuentran entonces a disposición o en espera de los cambios en el subsistema técnico y no trabajan de forma dinámica e interactuante por la constante adaptación al mercado en el que se desenvuelven.

#### **4. CONCLUSIONES**

Las empresas operadoras de telefonía fija establecen las estrategias en la organización del trabajo en el subsistema técnico, con base en la teoría sistémica de la administración, pero ello no es suficiente como para aseverar que son sistémicas, debido a que aunque el subsistema posee elementos sistémicos en alguna de sus estrategias, las interrelaciones entre los subsistemas no se llevaron a cabo a completitud al tomarse en cuenta la tecnología como elemento determinante. Se puede afirmar en tal sentido, que las empresas no cumplen a cabalidad y en forma integral el conjunto de interacciones entre los subsistemas para dar como resultado el dinamismo constante de las mismas, por la falta de coordinación entre las estrategias desarrolladas y la falta de interrelaciones entre la totalidad de elementos de los subsistemas.

De este modo, se puede observar cómo el cambio tecnológico ha sido tomado como elemento fundamental de las empresas operadoras de telefonía fija, las cuales lo han desarrollado en función del logro de una ventaja competitiva para el aumento de la rentabilidad y de los beneficios a los accionistas, dejando de lado la importancia de establecer interacciones efectivas entre los elementos del sistema para garantizar su continuidad

a través del tiempo, con base en los cambios del mercado. Puede señalarse que la tecnología es tomada en cuenta solo como una herramienta para sus procesos, o para denotar cierta superioridad en el sector, pero no como un elemento estratégico integral para el desempeño eficiente de sus actividades.

El subsistema técnico de forma individual al establecer la tecnología como el elemento dinámico del mismo, es desarrollado individualmente mediante la concepción de sistemas en la administración, pero la falta de interacción con el resto de los subsistemas con base en la igualdad de los mismos, reduce los beneficios que pudieron obtenerse de dicha orientación y la concepción de la tecnología como elemento fundamental instrumental para el logro de resultados dentro del sector, más que como un elemento estratégico, reduce las interacciones entre los subsistemas y por tanto el mejoramiento y eficiencia de las empresas no se lleva a cabo en la totalidad de las unidades organizativas.

Por esto, la hipótesis fue falseada en función de la falta de argumentos para establecer que dentro de las empresas existe una constante interacción entre todos los subsistemas, resultando como conclusión que no existen argumentos suficientes para afirmar que las empresas manejan sus procesos administrativos en su totalidad desde un paradigma sistémico.

## BIBLIOGRAFÍA

Buckley, W. (1977). *La sociología y la teoría moderna de sistemas* (2a reimpression). Buenos Aires: Ed. Amorrurtu Editores.

Cabrera, V. (2004). Entrevista en el área administrativa (nivel operativo). Telcel BellSouth.

Chávez, L. (2004). Entrevista en el área de operaciones (nivel gerencial). C.A. Nacional de Teléfonos de Venezuela.

Daft, R. (2000). *Teoría y Diseño Organizacional*. México, D.F.: Ed. International Thomson Editores, S.A.

Díaz, M. (2004). Entrevista en el área de ventas (nivel medio). C.A. Nacional de Teléfonos de Venezuela.

Gómez, G. (1997). *Sistemas Administrativos. Análisis y Diseño*. México, D.F.: Mc Graw Hill interamericana editores, S.A.

Gutiérrez, G. (2004). Entrevista en el área de ventas (nivel medio). Telcel BellSouth.

Ivancevich, J.; Lorenzi, P. & Skinner, S. (1997). *Gestión, Calidad y Competitividad*. Madrid: Mc Graw Hill.

Kast, F. y Rosenzweig, J. (1994). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias* (4ta ed.). México, D.F.: Mc Graw Hill Interamericana de México, S.A.

Montiel, C. (2004). Entrevista en el área administrativa (nivel gerencial). Telcel BellSouth.

Porter, M. (2000). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia*. Mexico D.F.: Ceca.

Ríos, L. (2004). Entrevista realizada en el área de ventas (nivel gerencial). C.A. Nacional de Teléfonos de Venezuela. 



# KNIGHT Y SUS APORTES A LA TEORÍA DEL EMPRENDEDOR\*

**EDWIN TARAPUEZ CHAMORRO**

Economista con especializaciones en Planificación y Gestión del Desarrollo Regional y Alta Gerencia, Universidad de Nariño. Sistemas de Apoyo Empresarial, Israel. Docente de planta de la Universidad del Quindío, Colombia.  
eitarapuez@uniquindio.edu.co

**JAIRO ANDRÉS ZAPATA ERAZO**

Ingeniero Industrial y Especialista en Marketing, Pontificia Universidad Javeriana. Master in Business Administration (MBA) - International Management, University of Brighton Business School, Inglaterra. Docente tiempo completo de marketing y negocios internacionales en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.  
andreszapatae@gmail.com

**ESPERANZA AGREDA MONTENEGRO**

Economista, Universidad de Nariño, Magíster en Economía y Doctora en Antropología de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Actualmente es Consultora de la Organización de Naciones Unidas (ONU) en Colombia.  
tamia029@yahoo.com

Fecha de recepción: 30-04-2007

Fecha de corrección: 19-07-2007

Fecha de aceptación: 08-09-2007

## RESUMEN

A finales del siglo XIX la atención de los economistas se centró en el estudio de las capacidades para los negocios y en los factores que determinaban un tipo de beneficio que hasta el momento había sido deficientemente estudiado. De esta manera surge la figura del emprendedor.

Knight considera que el emprendedor es el único factor productivo, establece una clara distinción entre riesgo e incertidumbre y por medio

de ellos explica el beneficio que éste percibe.

Knight asigna algunas características al emprendedor y lo considera como un agente dinámico e innovador en el desarrollo. Aclara que el beneficio del emprendedor proviene de la gestión de la incertidumbre.

## PALABRAS CLAVE

Frank Knight, empresario, emprendedor, incertidumbre, riesgo, beneficio.

\* Los autores agradecen las importantes recomendaciones realizadas por los evaluadores pares del presente trabajo, al igual que las de Julián Sabogal Tamayo, Economista con Maestrías en Ciencias Económicas (Universidad Patricio Lumumba, Moscú) y Administración de Empresas (Universidad del Valle), y a Fernando Bedoya Barco, Economista con Maestría en Economía (Universidad Estatal de Campinas, UNICAMP, Brasil), ambos docentes de planta de la Universidad de Nariño, con amplio conocimiento sobre el tema de pensamiento económico.

**Clasificación JEL:** B13, B16, M21, L26.

**ABSTRACT**

***Knight and his contributions to the entrepreneur theory***

At the end of XIX century, Economists attention was centered in the study of business capabilities and some facts that determinate a type of benefit improperly studied until that moment, arising the concept of entrepreneur.

Knight considers the entrepreneur as unique productive factor; he

settles down a clear distinction between risk and uncertainty and by means of them explains the benefit perceived.

The entrepreneur is conceived by Knight, as a dynamic and innovating agent of development. Knight explains that the entrepreneur's benefit comes from his ability to manage uncertainty.

**KEY WORDS**

Frank Knight, entrepreneur, enterpriser, uncertainty, risk, benefit.

## INTRODUCCIÓN

El propósito del presente trabajo es determinar los principales aportes del economista Frank Knight a la teoría empresarial, especialmente en lo relativo al riesgo, la incertidumbre, el beneficio y la caracterización del emprendedor.

Para tal propósito, los autores han realizado una revisión bibliográfica adecuada que ha permitido definir los aportes más representativos de Knight sobre el objeto de estudio seleccionado. Sin embargo, y a pesar de la gran cantidad de artículos publicados por Knight, la gran mayoría de ellos corresponde a ensayos referentes a temas de filosofía, método de la economía,<sup>1</sup> metafísica, psicología, historia económica, pensamiento económico, política, ética y moral, competencia, crítica al institucionalismo (Rutherford, 2006) y antropología, entre otros, “que han sido muy apreciados por el pensamiento neoclásico predominante en general y por el austriaco en particular” (Lai Yu, 2004) y que pueden ser bastante útiles a la hora de estudiar otros enfoques del pensamiento de Knight, distintos al que se aborda en este trabajo.

Infelizmente una elevada proporción de los libros sobre historia de

las ideas económicas, teoría económica e historia de la economía y de las doctrinas económicas, no tienen en cuenta el pensamiento de Knight y cuando lo mencionan lo hacen en forma tangencial y especialmente en torno a los temas mencionados en el párrafo anterior.<sup>2</sup> Sin embargo, y a pesar de su relativa escasez, se pudo ubicar algunos libros y artículos de autoría de Knight y otros que hacen mención directa sobre su pensamiento. Se tuvo acceso a varios ensayos publicados en revistas internacionales, por medio de las bases de datos Proquest y Ebrary.

El principal valor agregado de este escrito consiste en realizar una definición clara y precisa de los principales aportes de Knight a la teoría del emprendedor, pues los trabajos que sobre el particular existen hasta el momento se limitan especialmente al análisis de los conceptos de riesgo e incertidumbre y a un tratamiento tangencial sobre el beneficio y el empresario.

En la parte inicial se hace una breve reseña de los aspectos más importantes de la vida de Knight, en la segunda se condensan los antecedentes que promovieron la aparición de su obra y de dónde surgen sus planteamientos,

---

1 Knight explora tres modelos diferentes para la ciencia económica. El primero sigue el patrón de la física, donde se renuncia a explicar y simplemente se formulan leyes estadísticas a partir de la observación de los precios de los bienes económicos. El segundo se concentra en la utilización de la ciencia económica para controlar la vida social en conformidad con los intereses ideológicos. El tercero considera el hecho económico como un fenómeno esencialmente histórico, y en consecuencia, bien estudia el rumbo de los acontecimientos, bien valora los esfuerzos, los logros y los fracasos individuales dentro de un marco filosófico y social. Ver: Sison, A. (2007) y del Valle, I. (2007).

2 Inclusive parece lamentable que Keynes no mencionara el libro de Knight, *Riesgo, Incertidumbre y Beneficio*, “considerando que, en la óptica de Keynes, la incertidumbre es la condición de toda vida humana, noción que se remonta a sus primeros trabajos sobre la probabilidad”. Ver: Chandavarkar, A. (2001, p.62). No se sabe a ciencia cierta si lo anterior fue causa o consecuencia de una relativa enemistad ideológica entre Keynes y Knight que generó discrepancias entre estos dos economistas. Ver: Herrerías, A. (2003).

en la tercera se aborda la diferencia entre riesgo e incertidumbre y en la cuarta se habla del beneficio que percibe el emprendedor y las características que Knight le brinda a este personaje que empieza a aparecer en el análisis económico apenas hacia finales del siglo XIX. Finalmente se encuentran las principales conclusiones del análisis realizado, al igual que la bibliografía utilizada.

## **I. ALGUNOS ASPECTOS SOBRE LA VIDA DE KNIGHT**

Frank Knight nació el 7 de noviembre de 1885 en Illinois (EE.UU.) y falleció en 1972. Es considerado uno de los fundadores de la llamada Escuela de Chicago, y como tal, uno de los más notorios exponentes norteamericanos de la ortodoxia clásica de la época, uno de los economistas más eclécticos y posiblemente el pensador más profundo y erudito que Estados Unidos haya visto nacer. Conjuntamente con Jacob Viner, Knight presidió el Departamento de Economía de la Universidad de Chicago entre las décadas de 1920 y finales de 1940, posición en la que desempeñó un papel central en la definición del carácter de dicho departamento que solamente es comparable con lo desarrollado por Schumpeter en Harvard, o Robbins en el London School of Economics (Henderson, 2002). Fue presidente de la *American Economic Association* en 1945 y dentro de su trabajo como docente enseñó economía y filosofía en la Universidad de Chicago<sup>3</sup> entre 1928 y 1952, labor que continuaría bastantes

años más después de su jubilación. Dicha universidad se preciaba de tener a Knight, “quien a menudo se describía a sí mismo como un institucionalista” (Mallorquín, 2005).

Su tesis doctoral de Filosofía fue defendida en 1916 y publicada posteriormente en 1921 con el nombre de *Riesgo, Incertidumbre, y Beneficio*, constituyéndose en su obra más importante.

## **2. SURGIMIENTO DE LOS PLANTEAMIENTOS DE KNIGHT**

Su tesis de doctorado surge de la controversia suscitada entre 1891 y 1904 en la que se trataba de aclarar, desde el punto de vista económico, una discusión bastante difundida en el siglo XIX y que estaba relacionada con las siguientes preguntas:

¿Cuál era la distribución justa de los beneficios de una empresa?. Knight afirma que “una organización libremente competitiva de la sociedad tiende... a recompensar a todos los participantes en la producción con el aumento del dividendo social que su cooperación ha hecho posible” (Knight, 2002 b), y ¿Los beneficios de una empresa corresponden enteramente a quien aporta el capital o al distribuirlo también se debe tener en cuenta la habilidad del emprendedor para conseguirlo? Para Knight, la teoría del beneficio era una de las partes menos satisfactorias y más discutibles de la doctrina económica y por ello era necesario aclararla.

3 James Buchanan, discípulo de Knight, afirmaría sobre su maestro, que era un economista-filósofo y no un economista-científico. Efectivamente, en la obra de Knight abundan las digresiones filosóficas anidadas en argumentos propiamente económicos, lo cual constituye todo un desafío para sus comentaristas e intérpretes, dada su condición de especialista en ambas disciplinas. Ver: Pradier, P. y Teira, D. (2006).

En los Estados Unidos de finales del siglo XIX se empezaron a analizar los resultados económicos obtenidos por representantes de la producción industrial, quienes además del capital necesario para el funcionamiento de sus empresas, aportaron su propia destreza en la gestión de inversiones ajenas.

Es en este momento cuando se identifica un agente que no solamente puede ser capitalista sino que además posee un talento especial para los negocios y que no había sido suficientemente considerado como un factor de la producción por la teoría económica precedente. Ese “nuevo” factor de producción era justamente el emprendedor o empresario.<sup>4</sup> Knight afirma que “El productor asume la responsabilidad de pronosticar las necesidades del consumidor... y al mismo tiempo una gran parte de la dirección y regulación técnica de la producción están todavía concentrados también en una clase limitada de productores y nos encontramos con

un nuevo funcionario económico, el empresario” (Knight, 1947).

Con esto, Knight da por hecha la existencia del emprendedor como una persona con gran influencia en la economía pero que lastimosamente hasta ese momento no se había tenido en cuenta en sus justas proporciones.<sup>5</sup>

Por ello, el principal objetivo de Knight, en *Riesgo, Incertidumbre, y Beneficio*, no era tanto ofrecer una aportación original a la teoría neoclásica, sino analizar sus implicaciones a propósito de la controversia sobre la retribución empresarial<sup>6</sup> y otras cuestiones mucho más generales (Pradier y Teira, 2006, p.6) relacionadas con la economía cotidiana.

En su principal obra, Knight trata especialmente cuatro aspectos: Diferencia entre “riesgo” e “incertidumbre”,<sup>7</sup> Define del papel del emprendedor en una teoría particular del beneficio, Explica por qué la competencia perfecta no necesariamente elimina los beneficios,<sup>8</sup> y desarrolla una de las

4 En su obra original, publicada en inglés, Knight habla del “entrepreneur” o “enterpriser”, cuando se refiere al empresario. Ver Knight, F. (2006). De igual manera es importante anotar que el intercambio intelectual de fines del siglo XIX y principios del XX fluyó en una dirección: desde Europa, especialmente Alemania, hacia los Estados Unidos. Esto fue poco afortunado, ya que muchos economistas estadounidenses habían realizado adelantos en la teoría de la actividad de los emprendedores, de los cuales sus contrapartes europeos pueden haber sacado provecho. Entre ellos estaban, además de Knight, A. Walker (1799-1875), F. Walker (1840-97), J. B. Clark (1847-1938), F. Taussig (1859-1940) y H. Davenport (1891-1931). Ver: Formiani, R. (2002).

5 De hecho gran parte de los textos de teoría macroeconómica y organización industrial omiten la mención del concepto de espíritu empresarial debido a que la economía neoclásica no necesita de él. Ver: Montanye, J. (2006).

6 El papel de soporte de la incertidumbre puede remontarse a Richard Cantillon y Frank Knight al afirmar que la ganancia constituye la retribución del emprendedor por aceptar la responsabilidad de un riesgo incommensurable e incuantificable al que llamaron incertidumbre. Ver: Bustamante, J.C. (2004).

7 Hans Von Mangoldt (1824-1868), economista alemán y uno de los precursores del enfoque marginalista, fue quien en realidad anticipó la diferencia entre riesgo e incertidumbre que posteriormente sería desarrollada por el profesor Knight. Mangoldt es considerado uno de los más prominentes teóricos del emprendimiento. Knight afirma que “Ni la relación entre el beneficio y las variaciones en las condiciones, ni entre el beneficio y el riesgo, es una idea enteramente nueva; pero hasta aquí ninguna de ellas había sido elevada a la categoría de principio definido y ostensiblemente suficiente para explicar el beneficio peculiar del empresario. Estas dos teorías exigen un tratamiento más amplio”. Knight, F. (1947).

8 Knight subraya “sin cesar, que en la competencia perfecta no existe competencia”. Ver: Buchanan, J. (2006).

primeras presentaciones de la famosa Ley de las proporciones variables en la teoría de la producción. En este trabajo se analizan las dos primeras contribuciones.

### 3. RIESGO E INCERTIDUMBRE, UNA DIFERENCIA FUNDAMENTAL

Antes de Knight, la palabra “incertidumbre” no había representado, en general, un papel importante en el pensamiento económico. En cierto sentido la teoría económica había permanecido igual a pesar de la hecatombe de la Primera Guerra Mundial y sus doctrinas centrales continuaban impartándose sin aportes ni discusiones novedosos. En un sentido general, Knight afirma que “Todo lo que el hombre planea y ejecuta implica incertidumbre” (Knight, 2002 b, p.145).

Los clásicos, según Knight, suponían en el sujeto económico un conocimiento perfecto del futuro, lo cual podría admitirse solamente en una situación de competencia perfecta y puramente estática,<sup>9</sup> pero es una mala descripción del mundo real donde reina de hecho la incertidumbre. De aquí “la necesidad de pasar al estudio de la competencia imperfecta, de la dinámica, y por lo tanto del papel de ese personaje central que es el empresario”,<sup>10</sup> afirmación que muestra que Knight trataba de evadirse de la tradición clásica.

De hecho, Knight afirmó que “los antiguos economistas ingleses [re-

firiéndose a los clásicos] empleaban el término *beneficio* (*profit*) para designar la renta del propietario de un negocio, que era considerado esencialmente como un inversor” (Knight, 1947, p. 176). En realidad para los clásicos, en forma general, sólo existió la figura del capitalista y no la del emprendedor.

Knight sostuvo que el mundo es variable y lleno de incertidumbre y en él, los agentes conocen “únicamente *algo* que se refiere al futuro, mientras que los problemas de la vida, o de la conducta al menos, surgen del hecho de que conocemos muy poco” (Knight, 1947, p.179). Por ello, las personas, dentro de su experiencia, no reaccionan al estímulo pasado sino ante la expectativa del futuro.

Knight establece su famosa distinción entre “riesgo” e “incertidumbre”. Para él, el “riesgo” es la aleatoriedad con probabilidades conocidas<sup>11</sup> que a la vez se pueden asegurar, en tanto que la “incertidumbre” la define como la aleatoriedad con probabilidades desconocidas que no se pueden asegurar. Consecuentemente, Knight introduce la noción de juicio para los negocios para interrelacionar los beneficios y la empresa con la existencia de la incertidumbre. Sostiene que “una incertidumbre *mensurable*, o *riesgo* propio, tal como emplearemos este término, es tan diferente de una *inmedible* que, en efecto, no es de ningún modo incertidumbre. De acuerdo con esto, restringiremos el término *incertidumbre* a los casos de tipo no cuanti-

9 Knight promovió fuertemente la competencia y la defensa de la libertad para ejercerla, a través de una institucionalidad fuerte y el uso de leyes antimonopolio. Ver: Agostini, C. (2007).

10 Revisar: James, E. (2002) de igual manera es importante revisar Emmett, R. (1999).

11 Los riesgos pueden ser medidos como porcentajes, proporciones, rangos, categorías, niveles y otras formas que permitan la comparación. Ver: Ivanova, E. y Gibcus, P. (2003).

tativo” (Knight, 1947, pp. 17-18).<sup>12</sup> Es decir, para Knight, las incertidumbres que pueden ser medidas no introducen ninguna clase de incertidumbre para el emprendedor.<sup>13</sup>

Al establecer una clara distinción entre riesgo asegurable e incertidumbre no asegurable, Knight considera que es esta última la que hace más altas las utilidades (Brand, 1998), las que surgen, además, como consecuencia de los constantes cambios en los ambientes en que tiene lugar la actividad económica. Si bien Knight acepta que, en teoría, sin cambios no habría utilidades, sostiene que no es el cambio como tal, “sino la divergencia de las condiciones reales respecto de las que se esperaban y tomaron como base para organizar los negocios, lo que produce las utilidades” (Roll, 1996).

Esa insistencia de Knight en la incertidumbre asume que cuando un emprendedor decide iniciar “una operación claramente arriesgada, lo hace porque cree que, como saldo final, ofrece *una oportunidad atractiva*” (Kirzner, 2006), aunque implícitamente considera que “el empresario, más que reducir la incertidumbre, asegura y garantiza una renta al dudoso o tímido y cuya actividad es prestar servicios productivos por una remuneración fija, esto es, el empresario es quien asegura a los propietarios de servicios productivos contra la incertidumbre y fluctuación de

sus rentas” (Brunet y Alarcón, 2004, p.93). Al respecto, Kirzner (1973, p.82) critica la posición de Knight por interpretar que el empresario toma solamente en consideración la asunción de incertidumbre y deja de lado elementos como el estado de alerta, la búsqueda y el descubrimiento.

A manera de ejemplo, para Knight el “riesgo” se presenta cuando un suceso es parte de un gran número de eventos homogéneos y existe un conocimiento bastante seguro de la ocurrencia de esta clase de sucesos. Así,

una empresa que produce chapas puede saber con base en su extensa experiencia que una proporción casi fija de estos artículos saldrá defectuosa, por ejemplo, el 1 por ciento de toda la producción... Este conocimiento puede convertir el porcentaje de artículos defectuosos en un costo fijo en el funcionamiento de la empresa, especialmente cuando ocurren bastantes casos. (Rothbard, 2004).

De esta manera, la introducción de la incertidumbre ante el futuro constituye la base de la teoría de Knight sobre el emprendedor, quien es el agente encargado de transformar una situación de incertidumbre en una situación de riesgo. En este sentido, el emprendedor afronta la incertidumbre, determina los posibles escenarios

12 Es conocido el desprecio de Knight por el trabajo empírico, tal que al decir de Stigler “nadie de la Escuela de Chicago tenía ningún interés en el trabajo cuantitativo”. Ver: García, V (2002)

13 Inclusive Knight habla que los seres humanos se ven impulsados a conseguir cosas que sinceramente saben que no necesitan, y dice que “Quizá sea la imposibilidad manifiesta de alcanzar el fin lo que hace interesante la lucha por conseguirlo. En todo caso luchamos *efectivamente* para reducir la incertidumbre, aun cuando no quisiéramos verla eliminada [totalmente] de nuestra vida”. Knight, F. (1947).

futuros que pueden ocurrir y valora la probabilidad de que sucedan.

Al introducir la incertidumbre se incluye la variable “tiempo”. Por ello, la incertidumbre es para Knight, directamente proporcional a la duración del periodo de producción ya que consideraba que cuanto más largo fuera, la incertidumbre sería mayor.

En síntesis, Knight distingue entre riesgo e incertidumbre. Por una parte, riesgo es lo objetivo y susceptible de ser medido, por lo cual puede ser incluido en los costos de la empresa, pero también se puede prevenir y disminuir mediante la constitución de seguros. Por otra parte, la incertidumbre es de carácter subjetivo y, es precisamente ella, la que permite explicar y justificar la función del empresario.

Sobre el particular Knight afirma que “en las condiciones de conocimiento y certidumbre perfectos estos empleados [los directores] serían simples obreros, que realizarían una tarea puramente rutinaria, sin responsabilidad de ninguna clase, al nivel de los hombres ocupados en operaciones mecánicas” (Knight, 1947, p.239). En últimas, para Knight, riesgo e incertidumbre son dos cosas distintas y, además, los riesgos que asume el emprendedor no significan nada si la incertidumbre puede ser asegurada.

Es importante aclarar que inicialmente cuando Knight publicó su obra en 1921, desarrolló su teoría del beneficio sobre el criterio de que el emprendedor compraba servicios productivos presentes y los vendía en el futuro, pero en la Nota Adicional a la reimpresión de 1940, menciona que “Esta teoría necesita ser reformada

por completo. El beneficio debe ser computado en relación con algún intervalo indefinido de tiempo, un periodo de cálculo, que puede ser largo o corto [donde] el elemento *crucial* es la variación de los valores activos” (Knight, 1947, p. LVI), y aclara que “La incertidumbre entra en la dirección racional de la producción a través de la cuenta de capital, y en las variaciones del capital radica el problema especial del beneficio” (Knight, 1947, p. LVII).

Más que replantear su teoría del beneficio, Knight quiso complementarla y se inclinó por afirmar que en últimas el beneficio se ve reflejado en los estados financieros de la empresa, es decir, posteriormente a la realización de la producción. Sin embargo es importante considerar que las decisiones de inversión de los emprendedores se toman con base en lo que se estima será el beneficio de dicha inversión y no como Knight lo asumió. El hecho de que al final del periodo el beneficio coincida o no con lo planeado es algo distinto porque es precisamente en este punto donde entra a influir la incertidumbre de la economía. Finalmente esa diferencia, que corresponde al residuo, es el beneficio del emprendedor.

#### **4. EL BENEFICIO Y LAS CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR**

En el prefacio de su libro habla sobre el papel del empresario como el factor básico en la coordinación dentro del sistema económico o, más allá, como el único factor productivo, puesto que la tierra, el trabajo y el capital –que Knight llama la “trilogía sagrada” (Becker, 1971, p. 201), refiriéndose con un poco de sarcasmo a lo plan-

teado por los clásicos – son solamente medios de producción. Aunque la visión del espíritu empresarial asimilado como un juicio para los negocios aparece en muchos escritores, está a menudo asociada con Knight debido a que para él, el emprendedor<sup>14</sup> es el que afronta la incertidumbre al estimar el futuro (Grebel, 2003). Para él, todos los valores económicos en el mundo son resultado de la actividad humana anterior liderada por los emprendedores, quienes asumen un compromiso socio-ético esencial con su propia libertad, pues parte de que “Todas las relaciones entre los hombres debieran idealmente descansar sobre el libre y mutuo consentimiento, y no en la coerción ...de otros individuos o de la sociedad”(Knight, 1939, p. 17).

Knight no hace una clara y definitiva distinción entre el emprendedor y el dueño de los recursos aunque distingue claramente entre un director o manager y el emprendedor. Al respecto afirma que “Debemos evitar ser desorientados por la superficial semejanza entre el trabajo diario del director contratado y el del hombre que lleva el negocio por su cuenta” (Knight, 1947, p. 226). En esta parte,

cuando Knight habla “del hombre que lleva el negocio por su cuenta”, se da una doble interpretación de dicho significado, ya que no es claro si se refiere al emprendedor o al capitalista, pues ambos pudieran llevar “el negocio por su cuenta”.

Igualmente afirma que “El empresario, casi por necesidad, debe aportar algún capital y el propietario de los bienes empleados en un negocio difícilmente puede verse libre de todo riesgo y responsabilidad” (Knight, 1947, p. 271). Con ello Knight plantea que la función del empresario no puede ser llevada hasta la perfección teórica.

De esta manera Knight considera que el emprendedor debe aportar parte del capital que necesita la empresa y en este sentido no podría considerarse como emprendedor a una persona que trabaja únicamente con recursos ajenos.

Por otro lado, pareciera que existe un vacío sobre algunas de las funciones del emprendedor, pues por un lado afirma que “Lo que denominamos ‘control’ consiste, fundamentalmente, en encontrar a alguien que ‘controle’ “ y que “la decisión responsable

---

14 Para efectos de este trabajo se considera “emprendedor”, en general, a todo ser humano que crea empresa. Pero en un sentido más amplio, el “emprendedor” podría definirse como un ser humano con una manera particular de ser que se caracteriza por combinar una enorme fuerza interior con una visión clara de lo que quiere realizar, que planea sus actividades estratégicas y las ejecuta sistemática, recursiva y creativamente, y que por lo general consigue resultados que impactan positivamente su vida y el medio que lo rodea. En *Ética e Interpretación Económica*, Knight, al referirse a las motivaciones económicas, afirma que “Es contrario a los hechos que los hombre actúen para vivir. Lo contrario está mucho más cerca de la verdad: viven para actuar” (Knight, 2002a, p. 180); refiriéndose a la felicidad, menciona que “El hombre que no tiene nada de qué preocuparse rápidamente se dedica a crear algo, se entrega a un juego apasionante, se enamora, se dispone a conquistar al enemigo, caza leones, va al Polo Norte o lo que sea” (Knight, 2002a, p.185) y en *Riesgo, Incertidumbre y Beneficio* anota que “El interés principal del hombre en la vida es, después de todo, encontrar la vida interesante, que es una cosa muy diferente de consumir simplemente una cantidad máxima de riqueza” (Knight, 1947, p. 330). Con ello, Knight toca la esencia de los emprendedores, es decir, esa energía interna que los motiva a transformar la sociedad positivamente más allá de las limitadas posibilidades que les puede brindar su situación actual.

[es decir, la decisión de aceptar la incertidumbre] no es la ordenación concreta de una política, sino dirigir a un ordenador como ‘trabajador’ para que ordene” (Knight, 1947, pp. 291 y 297). Con ello Knight le resta claridad a algunas de las funciones del emprendedor ya que se muestra ambiguo a la hora de definir las.

Knight menciona que “bajo el sistema de empresa, una clase social especial, los hombres de negocios, dirigen la actividad económica [y que] es indiscutible que las actividades del empresario determinan un enorme ahorro para la sociedad, al aumentar extraordinariamente la eficiencia de la producción económica (Knight, 1947, pp. 242 y 248), con lo cual le brinda una importancia bastante significativa al papel que desarrolla el emprendedor dentro de la economía, ya que además considera que el progreso implica incertidumbre en un alto grado en formas muy especiales.

Sin embargo, “para Knight, la organización de la empresa, los beneficios y el emprendedor están estrechamente relacionados. En su visión, estos surgen como una personificación, un resultado y una causa, respectivamente, de la experimentación productiva” (Foss y Klein, 2004).

Refiriéndose a la personalidad del emprendedor, Knight anota que “en el ‘juego de los negocios’, los hombres moldean su personalidad y la de los demás, a la vez que crean una civili-

zación ante cuyo valor perdurable no podemos ser indiferentes” (Knight, 2002 b, p. 138). Sobre el particular en sus escritos se puede observar que Knight define en forma difusa al emprendedor y le asigna características y atributos como los siguientes:

- Persona inteligente que asume riesgos e incertidumbre y asegura al dudoso o tímido.
- Energía indomable, gran optimismo, autoconfianza y mucha fe.
- Creatividad e imaginación.
- Tenacidad y persistencia.
- Los emprendedores no se hacen sino que nacen. Sostiene que la habilidad para los negocios es en algún grado heredada.
- Efectividad para el logro de beneficios.
- Agentes de cambio e innovación.<sup>15</sup>
- El dinero es su mayor motivación.
- Conocimiento de sí mismo<sup>16</sup> y del sector.
- El éxito del emprendedor depende de tres elementos: capacidad, esfuerzo y suerte.

Es partidario de la asociatividad de los emprendedores, pues menciona que “la teoría más elemental muestra que quienes conforman un grupo económico pueden siempre conseguir

15 Los beneficios de los innovadores para Knight sólo representan una de las categorías importantes de beneficio inducido por la incertidumbre. Ver: Samuelson, Paul (1984).

16 Knight mencionaba “que pocas personas conocen con exactitud sus propias preferencias y todos dedicamos una fracción importante de nuestro tiempo a conocernos a nosotros mismos”. Fontaine, J.

más colaborando que compitiendo” (Fontaine, 2002, p.143) y valora positivamente la inversión en inventos, investigaciones científicas, monumentos sociales y obras de arte.

Estableció que los emprendedores siguen un proceso de cuatro pasos antes de crear la empresa, así (Wood, 2005, p.32): Estimación de la demanda futura que se quiere satisfacer, Estimación de los resultados futuros de las acciones que intentan satisfacer esa demanda, Evaluación de la exactitud de las estimaciones y la probabilidad de alcanzarlas, y Selección del plan que se considera tiene mayor probabilidad de éxito.<sup>17</sup> A pesar de establecer estos cuatro pasos, en la teoría de Knight no aparece el papel activo e investigador que desempeña el emprendedor, como persona inquieta, inteligente y capaz de obtener una mayor cantidad de información de la realidad que lo circunda.

La figura del empresario que se enfrenta a la incertidumbre dibujada por Knight, es un agente muy dinámico que impulsa el desarrollo y promueve la innovación, y por lo tanto tiene un difícil encaje dentro del análisis de equilibrio estático (González, 2004, p.19), ya que el medio en que el emprendedor realiza su labor está en constante cambio.

En su obra, Knight ve en el empresario a la persona que no teme asumir los riesgos no asegurables de la producción y tiene, pues, un papel

esencialmente dinámico que busca su beneficio en un mercado igualmente dinámico. Dichos beneficios dependen, especialmente, de ese mercado y de su habilidad emprendedora.

Sostiene que la renta del emprendedor no está determinada de modo alguno, sino que “es lo que *resta* después que los otros ingresos estén *determinados* ... La renta del empresario no se  *fija*, sino que consiste en todo lo que resta después que son pagadas las rentas fijas”, aunque también aclara que “Después [de] que un individuo ha llegado a ser un empresario, la cuantía de su beneficio depende de su éxito en producir el exceso previsto, y en este sentido es una cuestión de exactitud de juicio” (González, 2004, p. 250).<sup>18</sup>

Menciona que la renta del emprendedor no depende de la cantidad de buenos emprendedores que exista en un momento determinado, sino que ésta tiende a ser mayor con base en sus capacidades y buena suerte, y la escasez de la propia confianza combinada con la capacidad de dar efectivas garantías a los empleados.

En sus escritos, Knight menciona la influencia del elemento suerte en el desarrollo de los negocios y en la obtención del beneficio del empresario. Anota que “el juicio mismo es un factor de la probabilidad de un acierto, resultado de la proporción de aciertos que serían logrados si el riesgo pudiese ser repetido un gran

17 Este último punto implica que el emprendedor no necesariamente termina seleccionando el mejor plan sino el que tenga mayores probabilidades de ser exitoso.

18 Knight asume que ese “juicio” es algo tácito, es decir, “tan profundamente encerrado en la mente de un individuo, tan ‘fijado’ que es imposible transferirlo”. También es recomendable ver: Juul Foss, N. (1997).

número de veces. La intervención del elemento suerte es, por tanto, doble” (González, 2004, pp.3, y 19).

Knight habla del juicio que el emprendedor tiene para los negocios, brindándole un enfoque relativamente integral. Menciona que “el espíritu empresarial es un juicio para analizar los eventos más inciertos, tales como comenzar una nueva empresa, definir un nuevo mercado y quién lo va a llevar a cabo” (Foss y Klein, 2004, p.31).

Desarrolla una teoría dinámica del beneficio empresarial y complementa las ideas de Schumpeter sobre la función innovadora del empresario. Sostiene que los beneficios del emprendedor son el residuo, si lo hay, que le queda una vez que haya pagado los factores contratados y que además los percibe como un premio por soportar la incertidumbre, aunque en realidad, como lo anota Kirzner (2006, p.31), “los beneficios no se entienden como la compensación por afrontar esta incertidumbre, sino como diferencias inciertas entre el valor previsto de los recursos y su valor actual”.

## 5. CONCLUSIONES

Al introducir los conceptos de riesgo e incertidumbre en el análisis económico, Knight genera un marco más real y adecuado para el análisis del proceso de toma de decisiones empresariales.

La teoría de Knight sobre el beneficio surge como resultado de los constantes cambios de los ambientes en que tiene lugar la actividad económica y la incertidumbre que los acompaña sobre los resultados de las alternativas de acción. Sin embargo, puede

notarse un conflicto que resulta de identificar los beneficios estáticos que interesan a la teoría empresarial con el tipo de beneficios expuesto por Knight que se originan dinámicamente como producto de la incertidumbre, que es subjetiva, y que es en últimas la que justifica la labor del emprendedor.

Aunque el análisis de Knight sobre el papel del emprendedor no es completamente satisfactorio, sí lo es su consideración sobre quién asume la incertidumbre. Para Knight la empresarialidad consiste especialmente en el control y la responsabilidad de aceptar la incertidumbre.

El concepto de control en Knight es muy superficial ya que aparece como algo simplemente delegable en otra persona. Así, el tratamiento que Knight le da al “control” en lo que él denomina “juicio para los negocios” no carece de sentido si se toma en cuenta que el emprendedor, dentro de sus funciones, asume varias de las que le corresponden a un directivo o mánager, más aún si se parte del hecho de que esta función (la del control) es delegable.

En cuanto a la incertidumbre, Knight asume que cuando los datos sobre ingresos y costos se consideran sólo como tales, la decisión que se tome no permite ninguna participación del “juicio para los negocios” del emprendedor, pues no se vislumbra su decisión consciente para obtener beneficios. Sobre el particular, Knight descubre uno de los verdaderos valores del emprendedor para obtener beneficios, que resulta de su capacidad para percibir oportunidades que los demás no han detectado y actuar antes que estos lo hagan, aspecto que

actualmente se considera esencial dentro de la función empresarial.

Sin embargo, su objetividad se ve drásticamente reducida cuando le asigna un espacio importante a la buena suerte del emprendedor a la hora de obtener beneficios, aspecto cuyo impacto en el logro de los mismos difícilmente puede ser calculado.

La insistencia de Knight en la incertidumbre ha tendido a ocultar sigilosamente el hecho de que cuando un emprendedor decide empezar una operación notoriamente arriesgada, lo hace porque asume que al final tendrá un saldo positivo atractivo. El gran interés con que Knight considera los resultados positivos que pueda obtener el emprendedor después de aprovechar una oportunidad de negocio, desvía la atención de un aspecto muy importante que tiene que ver con que toda decisión empresarial se toma mirando solamente los beneficios esperados, aun si la empresa no ha empezado a funcionar.

El tratamiento que Knight le da al beneficio como un residuo pierde consistencia cuando queda al descubierto que, desde el punto de vista del supuesto empresario, la oportunidad de beneficio, con toda su incertidumbre, está allí; pues no es algo que puede quedar o no una vez se haya cumplido con todas las obligaciones contractuales. La conclusión de Knight acerca de que los beneficios que obtiene el emprendedor no se pueden maximizar anticipadamente oculta la búsqueda deliberada de las oportunidades de ganancia que constituye un punto esencial del papel que este “nuevo” agente desempeña en la economía.

A pesar de la relativamente completa caracterización que Knight hace del emprendedor, en ella no aparece el papel activo e investigador que éste desempeña dentro de la economía. En su análisis sobre las particularidades del emprendedor incluye aspectos que han sido bastante discutidos como el referente a que los empresarios no se hacen sino que nacen. Esta afirmación es bastante contundente ya que implicaría que el “juicio para los negocios” es una característica genética que se hereda de los progenitores. Si bien es cierto que la genética influye en algunas características de la personalidad del hombre, muy difícilmente se podría demostrar que los emprendedores nacen con todas las características necesarias para serlo.

A pesar de lo anterior también cree que ese “juicio para los negocios” es algo que está tan arraigado en la mente del emprendedor que prácticamente es imposible transferirlo a otra persona. Con ello Knight sienta las bases para los estudios que posteriormente ahondarían sobre la personalidad del emprendedor.

Knight proporcionó un fundamento económico para la existencia de la empresa y según su modelo de análisis el empresario desempeña el papel más importante dentro de la economía ya que la “trilogía sagrada” de los factores productivos clásicos (tierra, trabajo y capital) son solamente los insumos que van a ser transformados utilizando su “juicio para los negocios”. Con este punto de partida Knight logra incluirse dentro de los más importantes pioneros en el desarrollo de la moderna teoría del emprendedor.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agostini, C. (2007). Institucionalidad e incentivos para la libre competencia. Recuperado julio 23, 2007, de [www.expansiva.cl/media/en\\_foco/documentos/07052007114142.pdf](http://www.expansiva.cl/media/en_foco/documentos/07052007114142.pdf)
- Becker, G. (1971). *Teoría Económica*. Bogotá: FCE.
- Brand, S. (1998). *Diccionario de Economía* (4ta ed.). Bogotá: Plaza & Janés.
- Brunet, I. & Alarcón, A. (2004). Teorías sobre la figura del emprendedor. Recuperado junio 15/2006 de: <http://www.bib.uab.es/pub/papers/02102862n73p81.pdf>
- Buchanan, J. (2006). ¿Qué deberían hacer los economistas?, Recuperado julio 27/2007 de: <http://www.eumed.net/cursecon/textos/Buchanan-economistas.pdf>
- Bustamante, J.C. (2004). Crecimiento económico, nuevos negocios y actividad emprendedora. *Visión Gerencial*, 3(1), 3-15.
- Chandavarkar, A. (2001). Una nueva biografía de Keynes. *Revista Finanzas y Desarrollo*, 38(4), 60-63.
- Del Valle, I. (2007). Economía ecológica vs. economía ambiental. ¿Enfoques alternativos? Recuperado julio 31, 2007, de: [http://www.eco.unc.edu.ar/ief/workshops/2007/2may07\\_asis\\_work.pdf](http://www.eco.unc.edu.ar/ief/workshops/2007/2may07_asis_work.pdf)
- Emmett, R. (1999). The Economist and the Entrepreneur: Modernist Impulses in Risk, Uncertainty and Profit. *History of Political Economy*, 31(1), 29-52.
- Fonseca, G. (s.f.). Frank H. Knight, 1885-1972. Recuperado septiembre 18/2006, de: <http://cepa.newschool.edu/het/profiles/knight.htm>
- Fontaine, J. (2002). El punto de vista económico. Recuperado julio 29, 2007, de: [www.cepchile.cl/dms/archivo\\_1386\\_7/rev02\\_jfontaine.pdf](http://www.cepchile.cl/dms/archivo_1386_7/rev02_jfontaine.pdf)
- Formiani, R. (2002). La maquinaria del proceso capitalista: los entrepreneurs en la teoría económica. *Revista Libertas*, (36). Recuperado julio 21/2007, de: [http://www.eseade.edu.ar/servicios/Libertas/9\\_1\\_Formaini.pdf](http://www.eseade.edu.ar/servicios/Libertas/9_1_Formaini.pdf)
- Foss, N. & Klein, P. (2004). Entrepreneurship and the Economic Theory of the Firm: Any Gains from Trade?. Recuperado mayo 12, 2006 de: <http://mises.org/journals/scholar/klein3.pdf>
- Galbraith, J. K. (1992). *Historia de la economía*. Bogotá: Editorial Ariel.
- García, V. (2002). La Escuela de Chicago. Argentina: Eseade. Recuperado agosto 8, 2007, de: <http://site.ebrary.com/lib/bibliouquindiosp/Doc?id=10060300&ppg=17>.
- Gonzalez, F. J. (2004). Incidencia del marco institucional en la capacidad emprendedora de los jóvenes empresarios de Andalucía. Departamento de Administración de Empresas, Comercialización e Investigación de Mercados (Marketing). Universidad de Sevilla. Tesis de Doctorado. Recuperado mayo 17, 2006 de: [fondosdigitales.us.es/public\\_thesis/385/9041.pdf](http://fondosdigitales.us.es/public_thesis/385/9041.pdf)
- Grebel, T., et. al. (2003). An Evolutionary Approach to Theory of Entrepreneurship. *Industry and Innovation*, 10(4), 493-415.
- Henderson, D. (2002). Biography of Frank Hyneman Knight 1885-1972. Recuperado junio 17, 2006 de: <http://www.econlib.org/library/Enc/bios/Knight.html>.
- Herrerías, A. (2003). Fundamentos para la historia del pensamiento

- económico (5ª Ed.) México: Límusa.
- Ivanova, E. & Gibcus, P. (2003). The decision-making entrepreneur. Recuperado junio 23/2006 de: <http://www.eim.net/pdf-ez/N200219.pdf>
- James, E. (2002). *Historia del pensamiento económico en el siglo XX* (4 reimpresión). México : FCE.
- Juul Foss, N. (1997). La teoría de la empresa: los austriacos como precursores y críticos de la teoría contemporánea. *Libertas*, (26). Recuperado agosto 5, 2007, de: <http://www.esade.edu.ar/servicios/indice42.asp?ID=19>.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: Chicago Press.
- Kirzner, I. (2006). El empresario. Recuperado septiembre 16, 2006 de: [http://www.eumed.net/cursecon/textos/Kirzner\\_empresario.pdf](http://www.eumed.net/cursecon/textos/Kirzner_empresario.pdf)
- Knight, F. (1921). Risk, Uncertainty, and Profit [Versión electrónica]. Boston, MA: Hart, Schaffner & Marx. Recuperado junio 18, 2006 de: <http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP.html>
- Knight, F. (1939). The Ethics of Liberalism. *Económica*, 6, 1-29.
- Knight, F. (1947). *Riesgo, Incertidumbre y Beneficio* (Manuel Torres, Traducción). Madrid : Aguilar.
- Knight, F. (2002a). Ética e interpretación económica. *Revista de Economía Institucional*, 4 (6), primer semestre. Recuperado septiembre 18/2006, de: <http://www.economiaainstitucional.com/pdf/No6/fknight.pdf>
- Knight, F. (2002b). La ética de la competencia. *Revista de Economía Institucional*, 4 (7). Recuperado septiembre 18, 2006, de: <http://www.economiaainstitucional.com/pdf/No7/fknight7.pdf>
- Lai Yu, T. (2004). Frank H. Knight's thought revisited. Subjectivism, interpretation and social economics. *International Journal of Social Economics*. 31 (7/8), 655-666.
- Knight, F. (2006). Risk, Uncertainty, and Profit. Recuperado junio 18/2006 de : <http://www.econlib.org/cgi-bin/searchcc.pl?query=Knight+risk+uncertainty&searchfor=auttl&ccsortby=autor> (libro electrónico que corresponde a la versión original de 1921, publicado por Library of Economics and Liberty).
- Mallorquín, C. (2002). La economía entre-vista. *Cinta de Moebio Revista Electrónica de Epistemología de Ciencias Sociales*. Cinta de Moebio. (15). Recuperado agosto 8, 2007, de <http://rehue.csociales.uchile.cl/publicaciones/moebio/15/index.htm>.
- Montanye, J. (2006). Entrepreneurship. *The Independent Review*, 10(4), 547-569.
- Pradier, P. & Teira, D. (2006). Frank Knight y los positivistas. Recuperado mayo 15, 2006, de: <http://www.uned.es/personal/dteira/docs/knight.pdf>
- Roll, E. (1996). Historia de las doctrinas económicas. Bogotá, D.C. : FCE.
- Rothbard, M. (2004). Man, Economy, and State. a Treatise on Economic Principles (2da edc.) [Versión electrónica]. Alabama: Ludwig Von Mises Institute, Recuperado mayo 1, 2006 de: <http://www.mises.org/rothbard/mespm.PDF>
- Rutherford, M. (2006). La economía institucional: antes y ahora. México: Red Análisis Económico. Recupe-

rado agosto 5, 2007, de: <http://site.ebrary.com/lib/bibliouquindiosp/Doc?id=10108265&ppg=17>.

Samuelson, P. (1984). *Economía*. México: McGraw Hill.

Sison, A. (2006). Filosofía de la Economía. *Cuadernos Empresa y Humanismo*, (46). Recuperado julio 25, 2007, de : [www.unav.es/empresayhumanismo/publicaciones/cuadernos/docs/Cuaderno046.pdf](http://www.unav.es/empresayhumanismo/publicaciones/cuadernos/docs/Cuaderno046.pdf).

yhumanismo/publicaciones/cuadernos/docs/Cuaderno046.pdf.

Wood, J. S. (2005). The development and present state of the theory of entrepreneurship in product and asset markets by Knight, Hayek, Schumpeter, Mises, Kirzner, Shackle, and Lachmann. Recuperado mayo 7/2006 de: <http://www.mises.org/journals/scholar/wood.pdf> 

## **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 Económicas y Administración, Universidad Icesi>>.

Son de nuestro interés los comentarios sobre el uso que hagan de este caso.

El Editor



# LANZAMIENTO DE SUPERMERCADOS CHEAP EN VENEZUELA

OSCAR A. COLMENARES D.

Magíster en Gerencia Empresarial, mención Mercadeo, Universidad del Zulia, Venezuela, 2006.  
Licenciado en Administración de Empresas, Universidad del Valle de Momboy, Venezuela, 1999.  
Participante del Doctorado en Administración de Empresas, Universidad Politécnica de Madrid  
en Convenio con Universidad del Zulia, 2005-2009.  
Profesor Asistente, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales,  
Universidad del Zulia, Venezuela.  
oscolm29@yahoo.es

JOSÉ LUIS SAAVEDRA

Máster en Administración, Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), Venezuela, 1999.  
Licenciado en Comunicación Social, mención Publicidad y RR.PP., Venezuela, 1995.  
Profesor asociado- invitado, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales,  
Universidad del Zulia, Venezuela.  
jlsaa@yahoo.com

Fecha de recepción: 6-09-2007

Fecha de corrección: 02-10-2007

Fecha de aceptación: 30-01-2008

## RESUMEN

El presente caso de estudio se plantea en el contexto del sector de distribución de alimentos al detal en Venezuela en los años 2005 al 2007, el cual ha ostentado diversas mutaciones y cambios en función de las condiciones socioeconómicas del país y las tendencias globales. La cadena internacional de Supermercados *Cheap*, de origen tailandés, es una empresa dedicada a la distribución al menor de productos de consumo masivo, que estaba interesada en abrir operaciones comerciales en Latinoamérica tomando como país piloto a Venezuela. Para ello, quiere desarrollar una red de tiendas con marca y concepto propio adecuada

a las características y exigencias del mercado local. En este sentido, debe diagnosticar el escenario de negocios y del mercado actual del sector y diseñar un plan de acción para cumplir con su objetivo.

## PALABRAS CLAVE

Sector de distribución de alimentos, estrategia de mercadeo, segmentación y posicionamiento.

**Clasificación JEL:** M31

## ABSTRACT

*Cheap Supermarket Launching in Venezuela*

The present case of study rises in the context of food retail distribution in

Venezuela in 2005-2007 years, which had shown diverse mutations and changes due to socioeconomic conditions of the country and the global trends. The international chain of Supermarkets Cheap, of Thai origin, is a retail distribution company of products of massive consumption. Cheap was interested in launching commercial operations in Latin America and they took Venezuela as a pilot country. For it, they want

to develop a net of shops with brand and own concept adapted to the characteristics and requirements of the local market. In this respect, it must diagnose the business scene, analyze the current market and design a plan of action to achieve their aims.

#### **KEY WORDS**

Retail food distribution, marketing strategy, segmentation, positioning.

## INTRODUCCIÓN

Luis Alejandro Torres, representante comercial de la cadena de supermercados tailandesa *Cheap*, tiene como misión de su casa matriz instalar en Latinoamérica su primera red de tiendas. Para ello selecciona a Venezuela como país sede de su prueba piloto. El Grupo *Cheap* está dispuesto a flexibilizar su modelo de negocio a las condiciones y características particulares del entorno venezolano. Para ello cuenta con un sólida experiencia reciente, en el mercado de Europa oriental, que le ha servido de referencia para desarrollar y adaptarse a las exigencias particulares en mercados atípicos, sin perder su razón de ser y alcanzar el éxito.

En una primera fase, Luis Alejandro Torres debe diagnosticar la situación comercial actual del sector de distribución de alimentos al detal en Venezuela y sus tendencias, con el objeto de presentar un plan estratégico preliminar a los ejecutivos en Tailandia de lo que sería su visión y propuesta de negocio más acorde con las exigencias y características propias del entorno local, que sirviese de base como prototipo para un futuro desarrollo regional (latinoamericano).

## I. MODELO DE NEGOCIO

El objetivo del Grupo *Cheap* es poder satisfacer las necesidades de las ma-

yorías (Low-Entry Consumer Based) en el lugar donde se encuentren, sin importar la clasificación o la estructura cultural del país (desde “castas hereditarias” en India, a “ghetos” de inmigrantes en Europa oriental), a través del formato de negocio más conveniente y cómodo para los consumidores; adicionando una sofisticada plataforma tecnológica para manejar la operación.

El modelo de negocio de Supermercados *Cheap* se caracteriza por ser una tienda de descuento que comercializa sus productos de forma tradicional en diferentes formatos de tiendas (mini, súper e hipermercado), así como vía internet y telefónica (tienda virtual), gracias a su moderno sistema de comunicación y logístico que se apoya en una sólida red de reparto a domicilio y un eficiente *club de clientes* frecuentes. Las ventas por cada uno de los formatos se presentan en la Tabla 1.

Este esquema de comercialización ha impuesto estrictas políticas de selección del surtido de productos para cada uno de los formatos manejados. Sin embargo, la gama central de productos para todos los formatos estaba constituida por la categoría de alimentos, siendo su fuerte los productos empacados de larga duración, que apalancan el sistema de venta a domicilio de perecederos como víveres y congelados. Los minimer-

**Tabla 1:** Distribución mundial de las ventas del Grupo Cheap. Año 2007

	Internet	Vía telefónica	Tiendas Tradicionales		
			Mini-Tiendas	Supermercados	Hipermercados
Europa	42%	7%	25%	10%	15%
Asia	49%	11%	22%	8%	10%

Fuente: Grupo Cheap

cados ofrecen una pequeña selección de productos de la categoría cuidado personal y mantenimiento del hogar. En el caso de los supermercados la selección se amplía hasta cubrir los productos que abarcan el 75% de las ventas en el mercado y se adiciona la categoría de licores. Finalmente, los hipermercados cuentan con una selección amplia de todas las categorías mencionadas e incluyen juguetes y artículos de decoración.

## **2. TENDENCIAS DEL SECTOR RETAILERS DE ALIMENTOS: OFERTA DE VALOR**

Las grandes cadenas de supermercados y autoservicios del mundo han apostado, además del precio, por la diversificación de formatos: *Wal-Mart* tiene seis formatos distintos, *Carrefour* cuatro, *Ahold* y *Casino* tres; con el objeto de ofrecer más oportunidades de compra a diferentes segmentos del mercado en distintos lugares, garantizando mayor accesibilidad y proximidad a sus tiendas. Las tendencias en el consumo mundial indican que los grandes *retailers* de alimentos deberán también focalizar sus estrategias en formatos más pequeños, pero sin descuidar los de gran tamaño, en parte porque estos últimos no han logrado atraer a los segmentos socioeconómicos más bajos (Revista Producto, 2005).

La tendencia general de las tiendas de comestibles al detal en Norteamérica ha sido la diversificación de los formatos no tradicionales al concepto de supermercado. Más de la mitad de las treinta tiendas más grandes de comestibles al detal, se especializan en la operación de formatos alternativos, tales como tiendas de descuento, tiendas por departamen-

to, clubes, drugstores y tiendas de conveniencia. Como los consumidores se vuelven más selectivos en cuanto a donde compran, los *retailers* han respondido desarrollando conceptos que satisfacen necesidades específicas (Hiperventas, 2006).

Actualmente, las tiendas de descuentos representan el canal con mayor desarrollo en el mundo, llegando a contarse incluso cadenas de tiendas de descuento entre los primeros diez grandes *retail* a escala mundial (ANSA, 2005a). El futuro del canal distributivo conveniente ha despertado también optimismo y curiosidad en el sector, al tiempo que los parámetros de este formato se amoldan a eventos externos e internos de la actividad detallista (ANSA, 2005b).

Generalmente, las dos maneras básicas de diversificación de formatos han sido, por un lado, emplear diferentes marcas comerciales de tiendas y, por el otro, mantener una marca constante en los diferentes formatos y segmentos en que se incursiona (Saade, 2005). *Wal-Mart*, inició en el 2005 un plan de reubicaciones o expansiones de establecimientos ya existentes, donde además de intensificar sus *Supercenters*, inició un nuevo concepto de “mercado de vecindario” con formatos más pequeños para satisfacer necesidades más locales (Hernández, 2005).

Otra manera de diversificación han sido las tiendas virtuales. Los negocios *web* o *e-commerce*, desde finales de la década del noventa han marcado la pauta en los países industrializados. Cadenas como *Wall-Mart*, *Carrefour*, *Safeway*; entre otras, han desarrollado con éxito este formato. La introducción de la tecnología telefónica

*Wireles Application Protocolo* (WAP) que proporciona acceso inalámbrico a internet desde celulares, asistentes digitales o *Palm Pilots* y computadoras portátiles (*laptop*), permite el mejor aprovechamiento de las bases de datos de clientes y la comunicación constante desde cualquier lugar. En Latinoamérica, este formato de tiendas virtuales en el sector de distribución de alimentos aún es incipiente y satisface las necesidades de una minoría de alto poder adquisitivo y de nivel de instrucción superior.

### **3. MODERNIZACIÓN DEL SECTOR RETAILERS DE ALIMENTOS EN LATINOAMÉRICA**

En Latinoamérica, en la década de los noventa del siglo pasado, la globalización de los mercados revolucionó el sector de los supermercados y sus industrias proveedoras, en razón que éste se caracterizaba por ser de mercados cerrados y con consumidores poco informados. La exportación de las más importantes cadenas de hipermercados y tiendas de descuento causó su efecto haciéndose sentir en la región (Villalonga, 1996).

Especialmente, la penetración de nuevos actores reconocidos de *retailers* globales como *Wal-Mart*, *Carrefour*, *Ahold*, *Casino*, *Auchan* y *Makro*, entre otros, sirvió para que los detallistas locales se hicieran más competitivos, con el objetivo de recuperar, mantener y acrecentar su participación y lealtad en el mercado (Martínez, 2006). A raíz de esta situación, el sector de supermercados en Latinoamérica hizo importantes avances tecnológicos y de comunicación; y se abocó en perfeccionar los aspectos logísticos y gerenciales, para

darles mayor y mejor información y respuestas oportunas a consumidores cada vez más exigentes.

En años recientes, factores positivos han favorecido al sector detallista latinoamericano, especialmente el aumento del consumo, la recuperación de la inversión privada y las condiciones laborales; gracias al crecimiento en general de las economías de la región, especialmente en los últimos tres años (2004, 2005 y 2006), producto del crecimiento del comercio y del PIB internacional, el aumento de las materias primas y la disminución de las tasas de interés (Bermúdez, 2007a), todo esto luego de un largo periodo de estancamiento.

Es de destacar que a pesar del crecimiento económico de la región, aún siguen predominando las poblaciones con bajos niveles socio-económicos, que demandan productos y servicios con precios lo más bajos posibles. Países como Brasil, Colombia y México presentan los porcentajes más altos de población de bajo poder adquisitivo. Por el contrario, Chile muestra el mayor porcentaje de población de clase media, y muy cerca le sigue Argentina. Por tanto, existe aún en la región la supremacía de los establecimientos tradicionales, tiendas de abarrotes y en general del pequeño comercio (con la excepción de Chile) que satisfacen las necesidades del mercado de bajo poder adquisitivo (Martínez, 2006).

### **4. HÁBITOS DE COMPRA Y USO DEL LATINOAMERICANO**

La frecuencia de compra por tipo de establecimiento en Latinoamérica, se concentra en el comercio tradicional (también con la excepción de Chile).

Destacándose países como Brasil, Colombia y México, con consumidores comprando 3.7 veces, 3.6 veces y 3.2 veces más en las tiendas tradicionales, respectivamente, debido a que los consumidores fraccionan su compra diariamente (Martínez, 2006).

Paradójicamente, el consumidor latinoamericano valora al momento de elegir su lugar de compra (en orden de importancia): la proximidad de las tiendas, seguido de precios bajos; los descuentos y/o promociones; la calidad de los productos frescos; surtido; calidad y servicio (Bermúdez, 2007). Es decir, que las tiendas tradicionales por su condición de pequeñas y accesibles resultan ser de mayor interés para los consumidores, aunque sus precios no resulten tan atractivos, en comparación con las grandes cadenas minoristas.

## **5. RESEÑA HISTÓRICA DEL COMERCIO DE ALIMENTOS AL DETAL EN VENEZUELA**

En la actualidad existen numerosas alternativas para que el venezolano pueda hacer su compra habitual de artículos de consumo, lo que se denomina “compra principal”, o en la voz del propio consumidor: “hacer mercado”. La opción que elija siempre dependerá de lo que necesite, así como de la ocasión y el presupuesto del cual disponga (Hiperventas, 2005).

Específicamente, existen y conviven cinco tipos de formatos de tiendas al detal de distribución de alimentos, a saber por orden y tamaño espacial (de menor a mayor): bodegas, abastos, mini-supermercados (tienda de conveniencia), automercados y supermercados, y finalmente los hipermercados (Ver Anexo 1). El sur-

gimiento y presencia de estos cinco formatos se debe, tanto a los cambios evolutivos de la sociedad venezolana en las últimas décadas, como producto del desarrollo urbanístico y socioeconómico de las ciudades y de la incorporación de las tendencias comerciales internacionales. En este sentido, cronológicamente se exponen a continuación los aspectos más relevantes de esta evolución del sector.

*Primera Etapa (Época Colonial – 1900) Bodegas:* Estas surgen con las fundaciones de los pueblos en Venezuela. Los comerciantes fueron figuras protagónicas en esta época, se ocupaban de comprarles o cambiarles a los agricultores e indígenas lo que ellos producían por lo que necesitaban, como aceite o especias. Así pues el comerciante, el alcalde, el alguacil y el cura echaron la base de la formación de todas las ciudades venezolanas. Al principio, los españoles canarios fueron los dueños de pulperías. Ya para el año de 1892 había en Caracas unas 205 pulperías, conocidas también como bodegas (Hiperventas, 2003a).

*Segunda Etapa (1900-1950) Abastos:* La comercialización al por menor de víveres y frutos en el formato tipo abasto se remonta a finales del siglo XIX y principios del siglo XX. En los años treinta del siglo XX se incorporan nuevos elementos en la cultura socioeconómica venezolana, con la comercialización de los productos alimenticios importados, que originalmente tuvieron presencia en las proveedurías dispuestas por las empresas petroleras para sus empleados norteamericanos. El proceso urbanizador del país, gracias

al auge de la industria petrolera, contribuyó con el incremento de establecimientos comerciales. Según el censo económico realizado en 1936 se reseñaba una presencia importante de nuevos abastos y de algunas de las viejas pulperías que ya sucumbían. Pero fue después de la Segunda Guerra Mundial, con la inmigración europea, especialmente la portuguesa, que se intensifica la transformación y modernización de las pulperías a abastos y panaderías. Es en ese momento cuando se sientan las bases para la incorporación de los automercados y supermercados (Hiperventas, 2003b).

*Tercera Etapa (1950-1992) Automercados y Supermercados:* En el año de 1948 se presenta la primera propuesta al estilo del supermercado estadounidense (tendencia imperante de la época) que sustituiría a los sistemas de compra tradicionales de venta tras mostrador utilizado por los abastos. El primero en instalarse de este tipo fue un local llamado “Todos” en la ciudad de Maracaibo, iniciativa de un grupo de empresarios locales. Los consumidores podían seleccionar con sus propias manos los productos en un moderno ambiente de *retail* o de autoservicio. Con el paso de los años este modelo se extendió a todo el país, consolidándose como la red de supermercados CADA, hoy parte del grupo Cativen-Casino (Hiperventas, 2003c). Paralelamente, surge una nueva red de supermercados del país, de la mano de un grupo de tres inmigrantes portugueses que crean “Central Madeirense”. Aunque inicialmente el negocio de la compañía fue el comercio al por mayor, finalmente emigraron al negocio al detal (Hiperventas, 2003d).

En esta etapa nacen varios automercados y supermercados, y muchos abastos pasan a transformarse o diversificarse para conformar otras redes de tiendas en todo el país. Tal es el caso, de la creación en Caracas de conceptos como: “Supermercado Veracruz” (1956); el cambio de formato de “Abasto Excelsior” (1959) a “Automercado Excelsior Gama, S.R.L.” (1969); el Supermercado “El Prado” S.R.L (1963) actualmente denominado “Automercado Plaza’s”; más adelante nacen Automercados “El Patio” (1973) y luego Supermercados “Unicasa” (1982), entre otros en todo el país.

Especialmente, los supermercados incorporaron a la oferta, además del autoservicio, otras categorías de productos y servicios de valor agregado para el consumidor, lo cual implicó la apertura de tiendas con mayor espacio físico que permitirían la ampliación del portafolio de productos sin sacrificar la atención al consumidor. Para 1995 ya existían en Venezuela 1.706 puntos de venta con el formato de Supermercado (Cadenas e Independientes), lo que representaba un supermercado para atender cada 13.000 habitantes (Hiperventas, 2005).

*Cuarta Etapa (1992- 2003): Hipermarcados:* En 1992 se apertura la primera tienda de este tipo: Makro, de origen holandés, introduciendo el concepto *cash and carry*. Su primera hipertienda Makro en Caracas consta de 20.000 metros de construcción total, mientras que el piso de ventas cuenta con aproximadamente 14.000 metros cuadrados de exhibición. Su objetivo fue convertirse en una extensión de los negocios de los detallistas,

representando una opción para el almacenaje de su inventario. Por ello, las dos terceras partes de las ventas de Makro se concentraron en manos de clientes comerciales, mientras que el resto se dirigió a los llamados consumidores finales (Hiperventas, 2003e).

Luego se incorporan el hipermercado *Super Maxy's* en 1995 (antigua multi-tiendas *Maxy's* y *Sears* de Venezuela) y más recientemente se creó Hipermercado *Éxito* en el año 2001 que se instalaron en los antiguos locales que pertenecieron a las tiendas Construcentro; ambos pertenecientes al grupo de empresas Cativen (propietaria actual de los supermercados *CADA*, las tiendas *Maxy's* y *Super Maxy's*), donde tienen participación de capital de empresas de consumo masivo como Polar, *Éxito Cadenalco* de Colombia y *Casino* de Francia (2003c).

La aparición de estos nuevos actores motivó a varias cadenas de supermercados nacionales y regionales a adaptarse y diversificarse de formato, entre ellos Hipermercados El Garzón (Región Andina); Hipermercados D'Cándido (Región Zulia-Falcon); HiperJumbo (Región Central), Central Madeirense Hipermercado; Unicasa Hipermercado e Hipermercado Excelsior Gama; Rattan Hipermercado, Sigo Hipermercado e Hipermercado San Tomé (Región Oriental).

*Quinta Etapa (2003-Actualidad): Mini-Supermercados, Tiendas Virtuales y Hard-discount:* Una vez cubierto todo el territorio nacional, el surgimiento de otros formatos que entran a competir con el concepto de supermercado, aunado a las dificultades económicas de finales de los noventa, conlleva un proceso de ra-

cionalización de los Supermercados. Para el 2003 habían desaparecido 552 puntos de venta, quedando sólo 1.154 establecimientos (Hiperventas, 2005). Adicionalmente se unió el congestionamiento de las principales ciudades del país, la valoración del ahorro en tiempo y desplazamiento de los consumidores, desarrollos y tendencias tecnológicos los cuales sirven de incentivo para dar origen a la última generación de tiendas de venta al menor de alimentos.

Dentro de este contexto se incorporan los formatos de tienda tipo mini-supermercados o supermercados-*express*, con características de tienda de conveniencia, concepto que hasta el momento había sido sólo explotado por las cadenas de farmacias quienes se han apropiado de una participación importante en las ventas de artículos de cuidado personal (Hiperventas, 2003f).

La búsqueda de la modernización y la adecuación a las nuevas tendencias globales y competitivas locales por la aparición de estos nuevos actores motivó a varias cadenas de supermercados nacionales y regionales a adaptarse y diversificarse de formato. En el 2003 Supermercados El Patio crea su nuevo estilo de tienda "El Patio en mini", que no es más que un minimercado, ubicado en un importante centro comercial de Caracas. El "Mini Patio" surgió para satisfacer la demanda de trabajadores y clientes que en ese centro comercial carecían de una tienda con estas características. En 260 m<sup>2</sup> que engloba lo mejor de sus anaqueles en su formato supermercado, es decir, manejan las mismas categorías de productos de un supermercado

normal pero haciendo énfasis en las marcas líderes y sublíderes (Hiperventas, 2003f). Del mismo modo, con la misma filosofía, incursionan los supermercados Excelsior Gama en el formato de tiendas de conveniencia Gamaexpress. También se puede mencionar el caso de los D´Candido Express, en Maracaibo.

En Venezuela el fenómeno *discount* está principalmente representado por Mercal, una cadena subsidiada por el Estado, a diferencia de cómo opera este formato en el resto del mundo. Mercal surge como una red de abastecimiento de alimentos y productos de primera necesidad (cadena del gobierno nacional). Su objetivo es la comercialización, al mayor o al detal, en centros de venta fijos o móviles de comercio de carácter individual, colectivo o familiar. Inicialmente fue una propuesta política de carácter público, pero sus posteriores actuaciones son de un indudable matiz comercial y de negocios. Mercal ha funcionado como tienda de descuento o *hard discount*, y ha jugado un papel importante, tanto en la ubicación conveniente como en los precios, alcanzando un 30% de la participación de mercado de la venta detallista en todo el país. El formato utilizado por Mercal no se había explotado en Venezuela, a pesar que en muchos países de Latinoamérica y el mundo existen tiendas organizadas, formales, que dan precios rebajados a los consumidores pero de formato pequeño, sin lujo, y ubicadas en las adyacencias de los sectores populares (Bermúdez, 2007a).

Del mismo modo, las dos cadenas de hipermercados más importantes desarrollaron un concepto de negocio

en formato pequeño para segmentos bajos. El Grupo Cativen-Casino, incorporó en el mercado su tienda de supermercados Q´Precios dirigida a satisfacer las necesidades de los segmentos D y E con precios económicos que estimulan un porcentaje de ahorro importante. Por su parte, en el año 2007 Makro presenta una nueva propuesta innovadora que busca satisfacer el mercado popular. Las nuevas tiendas Mikro se caracterizan por dar al público, que pertenece al sector de menor poder adquisitivo, la opción de obtener muchos productos a precios realmente solidarios.

Otra tendencia de diversificación del sector privado han sido las tiendas virtuales. En Venezuela, automercados Plaza´s fueron los pioneros en crear la primera tienda de automercado en línea que sirve de complemento a sus demás formatos (Hiperventas, 2003g). En lo que respecta a las tiendas virtuales, Venezuela no escapa de esta tendencia, a pesar de que no ha calado con la misma velocidad, debido a que el perfil del internauta venezolano oscila en edades comprendidas entre 18 a 24 años y utilizan internet para buscar información. Aunque las compras virtuales se han incrementado, el internet sigue siendo un canal poco de atractivo comercial para hacer transacciones y para satisfacer las necesidades de las mayorías, por ahora.

## **6. EL CASO DEL SECTOR RETAILERS DE ALIMENTOS VENEZOLANO**

En Venezuela, el *retail* también presenta los retos y circunstancias anteriormente expuestos, comunes de la región, las cadenas *Makro*, *Casino* y *Éxito* llegaron para cambiar la es-

estructura de comercialización nacional obteniendo una participación de mercado representativa y un incipiente crecimiento de los hipermercados. El impacto de los hipermercados y supermercados foráneos en el sector venezolano se hace sentir más a partir del año 1997 cuando se produce una mayor expansión y participación de los mismos en detrimento del comercio detallista tradicional pues para la fecha se confirmaba el cierre de 2.700 abastos y bodegas (Datanálisis, 2001).

Desde 1999, y con las políticas de una nueva administración nacional, el sector retail de alimentos en Venezuela ha enfrentado diversidad de cambios en la estructura legal (múltiples y crecientes obligaciones laborales e impositivas), así como un entorno económico altamente volátil que incluye la aparición de un competidor propiedad del gobierno. Desde el año 2002, en Venezuela se instauró un control de cambio de la moneda, y desde ese momento al presente la inflación acumulada es del 374% y la devaluación del signo monetario es del 107%. A partir del año 2006 el gobierno nacional decidió establecer un control de precios a más de 350 productos de la canasta típica, lo que ha ocasionado graves distorsiones de la cadena de comercialización y ha generado el cierre de empresas, la migración de productos con “valor añadido” para evitar la

regulación de precios, mayor inflación y sobre todo un alto nivel de desabastecimiento.

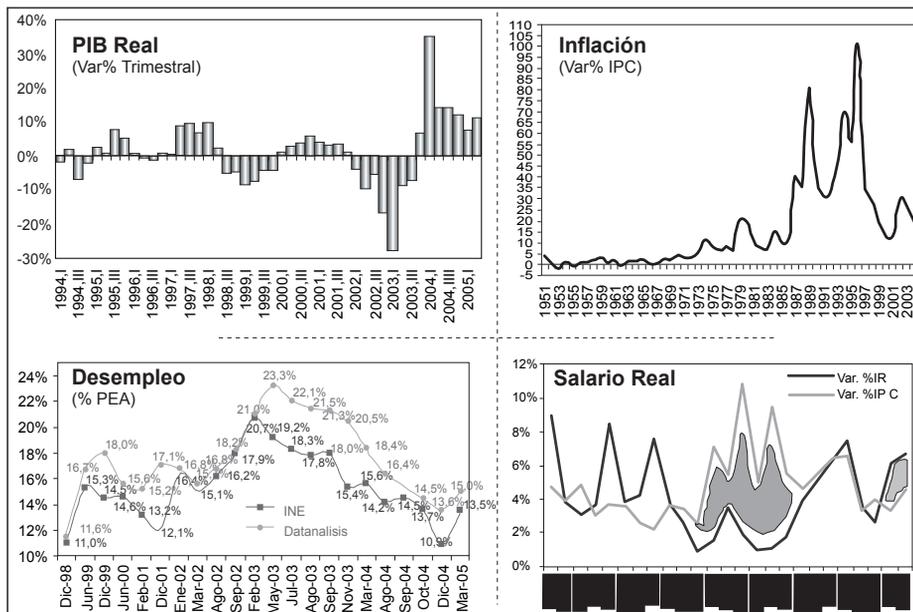
A diferencia de otros países de la región, en Venezuela existen dimensiones extraordinarias del volumen de ingresos provenientes de la exportación petrolera, el efecto de estos recursos impacta sobremanera a la economía que suele sufrir la llamada “Enfermedad Holandesa”.<sup>1</sup> En la última década, el aporte del sector petrolero venezolano ha estado entre 60% y 75% del PIB del país (BCV, 2008) y su impacto es tan fuerte que cada año el presupuesto general de la nación se calcula basado en el precio del barril de petróleo el año entrante. Esta realidad, a la que se enfrenta el sector de supermercados venezolano, configura una compleja red donde se definen cambios en la estructura de consumo; surgen nuevos actores y se produce la inhibición de los actores internacionales (Bermúdez, 2007a). (Gráfico 1).

El empuje producido por los precios del petróleo en la economía venezolana es fuente de todas las mejoras económicas. Este fenómeno se puede observar en los movimientos de variables fundamentales como el Producto Interno Bruto, con caídas en los años 2002 y 2003 a niveles de 8,9 y 7,6 por ciento y recuperándose en el 2004 y 2005 a niveles de 17 y 9 por ciento.

---

1 La *Enfermedad Holandesa* es definida como el proceso conforme al cual una economía percibe una inundación súbita de recursos financieros proveniente de un recurso natural, la cual causa una expansión exagerada en la generación de bienes y servicios *no transables* (gasto público, construcción, transporte, almacenamiento y comunicaciones, servicios financieros y seguros), a expensas de los sectores productores de bienes *transables* (agricultura, minería, industria manufacturera), por la sobrevaluación de la moneda y por la conversión de las divisas en moneda local a una tasa superior a la *capacidad de absorción* del aparato productivo real (Grisante, 2000)

**Gráfico 1. Ciclos económicos de Venezuela**



Fuente: Datanálisis, 2005.

El componente ingreso de las Cuentas Nacionales permite un incremento del gasto público que también es de dimensiones excepcionales (Bermúdez, 2007a). La derivación en política económica es un margen de acción sumamente amplio del Estado venezolano en materia macroeconómica, ya que hace que el gasto público se lleve a las masas más populares, específicamente a las clases D y E, quienes sin dejar de vivir en esa condición, ahora tienen una mayor capacidad y una mayor disposición para gastar, lo que activa el consumo de una manera positiva (León, 2007; Bermúdez, 2006).

Todo esto hace particular el caso venezolano, que además del volumen del ingreso y el gasto ya mencionado, se presenta una política distributiva del gobierno atípico en la región.

## 7. COMPORTAMIENTO DE COMPRAS DEL VENEZOLANO: CAMBIOS SEVEROS

En Venezuela un 40% del presupuesto familiar se destina en alimentación, lo que determina que cualquier incremento de consumo impacta primero los productos alimenticios e inmediatamente después se orienta a otros artículos de consumo masivo como bienes de cuidado personal y artículos de limpieza. Es decir, es una demanda dirigida a la línea completa de productos que principalmente se ofrece en los supermercados o abastos (León, 2007).

Un aspecto a resaltar en el caso venezolano son los altos y bajos de las bonanzas económicas y la ineficacia de políticas gubernamentales, que han causado gran parte del deterioro de

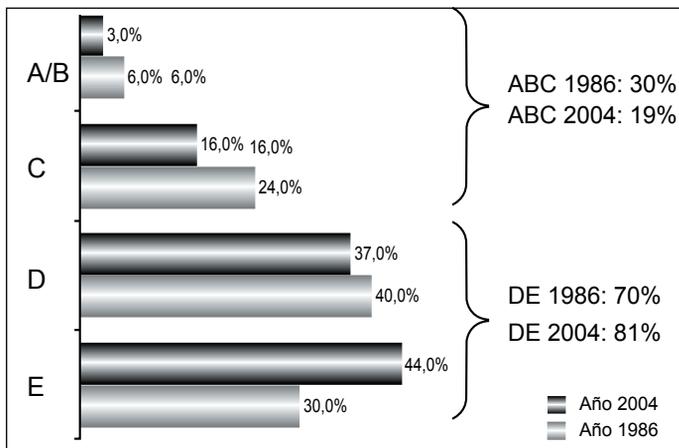
la sociedad venezolana de los últimos treinta años, propiciando modificaciones demográficas significativas y anomalías en el consumo. Esto ocasionó una continua reclasificación de la estratificación, especialmente por los cambios y desplazamientos de estratos de la población en periodos muy cortos. La reducción sistemática de la clase media impulsó el incremento del estrato E y la reducción del estrato C, modificando estilos de vida, así como el acceso y uso de bienes y servicios. (Gráfico 2).

En ese sentido, el comportamiento del consumidor de la clase media reducida y desplazada sufrió severos cambios en las compras en el rubro de alimentos. Tuvo que eliminar productos, disminuir cantidades y sustituir marcas en busca de precios, sin desmejorar la calidad, para no sentir sensación de pérdida de la posición social. En el caso de elección de las marcas de tiendas es similar,

ya que existe también una actitud favorable por la elección de tiendas asociadas a la clase media para sentir la sensación de distinción social, aunque la razón de compra principal sea el precio, estarían dispuestos a sacrificarlo (Boza, 2004a; 2004b). Es decir, que existe un alto porcentaje de la población con bajo poder adquisitivo (estratos D y E) con presupuestos limitados, pero que aún conserva o desearía conservar, mientras los precios se lo permitan, un estilo de vida y comportamiento de compra superior, que le genere sensación de estatus. (Gráfico 3).

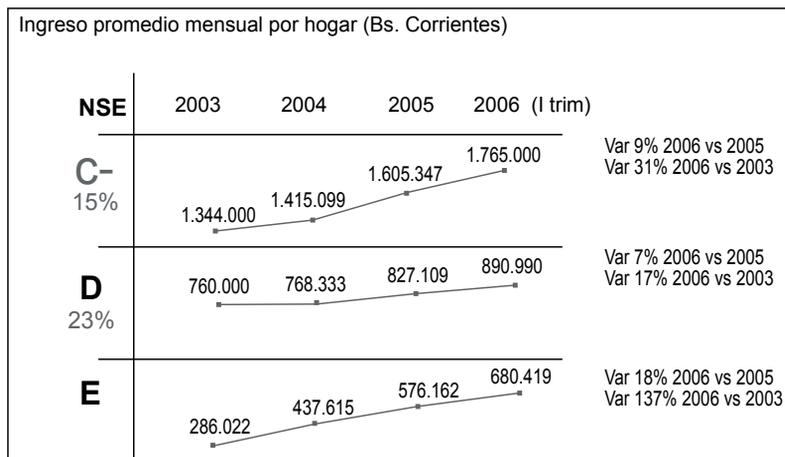
Actualmente, según Bermúdez (2006), aunque el crecimiento del consumo se refleja para las cifras agregadas, la manera como se ha modificado para cada grupo social es diferente. La clase E tuvo un incremento de ingresos de 137% entre 2003 y 2006, este incremento fue también en término reales. Para el mismo periodo, la clase

**Gráfico 2.** Distribución Socioeconómica de Venezuela 2004



Fuente: Datanálisis, 2005.

**Gráfico 3.** Ingreso promedio mensual por hogar de Venezuela



Fuente: Datos Information Resources, 2006.

D tuvo un incremento de ingresos del 17% y para la clase C- (clase media baja) tuvo un incremento del 31%, para estas clases el ingreso se dio sólo en términos nominales, esto significa que en términos reales el crecimiento fue negativo. Para el resto de los grupos sociales A, B y C+ no se habla de incremento de ingreso. Estas cifras indican que el crecimiento del consumo se explica por el aumento de la capacidad de compra de la clase E. En el Anexo 2, se detallan las características del perfil del consumidor venezolano.

Todos estos cambios mencionados, corroboran que el perfil del consumidor venezolano viene registrando significativas variaciones en los últimos años, así como los *retail*. La conciencia, las condiciones objetivas del ingreso, el lugar y la razón de compra están cambiando de manera relevante (Saade, 2005).

Al igual que en otros países de la región, se puede afirmar con absoluta

certeza que el consumidor venezolano ha evolucionado, que es más selectivo y que está mejor informado. A esto hay que agregar el incremento de la proporción de mujeres que se han incorporado activamente al mercado laboral (Boza, 2004b). La actitud del consumidor está evolucionado, probablemente a una velocidad menor que la esperada, pero sí se está haciendo más selectivo. Haber pasado por la crisis de comienzos de los años 2000-2003, y tener que administrar con rigidez un presupuesto, produjo un consumidor más agudo, más cauteloso, más organizado a la hora de comprar, menos impulsivo y más racional (Charr, 2006). Los procesos de adecuación del presupuesto familiar a mayores restricciones en medio de muchos incentivos, han influenciado también a que pruebe y cambie de marcas de valor.

Pero para el consumidor venezolano, a pesar de haber aprendido a ser más cauteloso y abierto a otras marcas, su razón de compra está fuertemen-

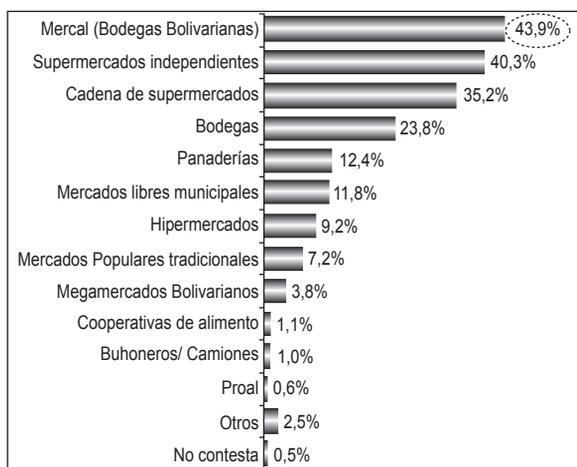
te determinada por la denominada ubicación conveniente, seguido por la razón precio, la cual es fundamental para los estratos D y E, al igual que en el resto de los países de la región (Carvalho y Rodríguez, 2006). Especialmente las mujeres, quienes por sus ocupaciones son consumidoras ávidas de productos alimenticios, cuidado personal, hogar, entre otros, en tiendas de conveniencia, dando un importante valor a los horarios extendidos (Boza, 2004b). Casi dos tercios de la gente, el 66%, escoge el supermercado habitual por este criterio. La ubicación conveniente no significa sólo cercanía, es la definición de un lugar que se encuentra en la ruta de desplazamiento habitual del consumidor y donde existen facilidades adicionales como las de horario, que permite el ahorro económico en función del tiempo y el desplazamiento.

Este panorama pudiese sugerir que el aumento del consumo por concen-

trarse en la clase E no impactó a los comercios de grandes superficies, pero no ha sido así. Lejos de lo que comúnmente podría pensarse, los consumidores de todas las clases van a los supermercados. El lugar donde se compran los alimentos para el hogar son: automercados o supermercados, hipermercados, MERCAL, abastos, mercados públicos, populares, bodegas y buhoneros (Bermúdez, 2007a). (Gráfico 4).

En Venezuela, de la clase C el 19% va al supermercado, de la clase D el 35% y de la clase E el 38% también va al supermercado. De esta última clase, el 2 % asiste a los hipermercados. Es obvio que van más a MERCAL, van más a bodegas, van más a abastos, van más a mercados públicos (es decir, tiendas tradicionales), pero hay una porción importante que va a las grandes superficies, automercados e hipermercados, esto desmitifica un poco esa afirmación de “esos no son mis clientes” (Bermúdez, 2007a).

**Gráfico 4.** Lugares de compra de alimentos



Fuente: Datanálisis, 2005.

Probablemente los miembros de las clases D y E, no son el *target* objetivo de los supermercados, pero sí son sus clientes y son una porción importante, ya que son los sectores a los que más les ha crecido el poder adquisitivo y los que más masa crítica representan: 15 millones de personas, 3 millones de hogares. Es mucho dinero en productos de consumo masivo. Lo que ocurre es que este consumo representa un gran movimiento de flujo de caja, pero con poco margen. (Gráfico 5).

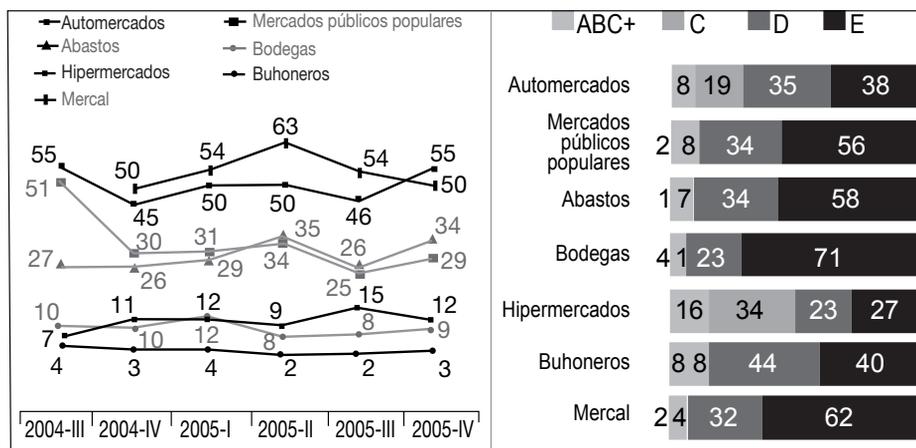
### 8. RESPUESTAS DEL SECTOR RETAILERS VENEZOLANO: DIFERENCIACIÓN E INNOVACIÓN

En respuesta a estos comportamientos y cambios del consumidor venezolano, de alguna manera los detallistas también han evolucionado en la diversificación de formatos, y hoy en día existen jugadores que ya tienen hasta tres formatos distintos. En muchos casos tienden a ser bien

particulares. Se observa algunos que tienen hipermercado, supermercado y panadería (Saade, 2005). Pero es de destacar que para los miembros del sector no es un secreto que el mercado del *retail* en Venezuela, si bien ha crecido en términos de ventas, no lo ha hecho, en la misma medida, en número de tiendas (Carvalho y Rodríguez, 2006). El mercado de consumo de alimentos en Venezuela el 70% son captados por el sector tradicional y sólo el 30% por el sector autoservicio (Paz, 2006).

De acuerdo con Carvalho y Rodríguez (2006), el sector autoservicio está integrado por las cadenas de supermercados, hipermercados, supercadenas, tiendas de descuento y de conveniencia. En Venezuela existen, aproximadamente, 2.000 unidades con estas características. De éstas, 440 están inscritas en ANSA (Asociación Nacional de Supermercados y Autoservicios), los autoservicios representan el 48% del porcentaje del consumo y el 6% del PIB comercial.

**Gráfico 5.** Lugar de compra de alimentos por estrato socioeconómico



Fuente: Bermúdez, 2007b.

El sector tradicional, por su parte, está conformado por todos aquellos que distribuyen alimentos de alguna manera, pueden ser economatos, mercados populares, Mercal, bodegas, abastos, kioscos, restaurantes, hoteles, etc. De éstos hay en el país 148.000 unidades de venta. Las cifras descritas reflejan un crecimiento de 44% en la rama de autoservicio contra casi 15% del sector tradicional, el cual como se mencionó proporcionalmente no es suficiente para satisfacer las necesidades de la población.

Actualmente, Venezuela en la oferta de espacios de autoservicio ronda los 33 m<sup>2</sup> por cada mil habitantes cuando las estimaciones indican que por el volumen del mercado, esta oferta debería superar los 55 m<sup>2</sup> (Bermúdez, 2007a). Esta cifra, que se encuentra a la par del mercado de Bolivia, constituye una de las más bajas de la región, siendo superada por Perú y dista mucho de las ofertas de países como Brasil (100 m<sup>2</sup> por mil habitantes) y Estados Unidos (400 m<sup>2</sup> por mil habitantes). (Bermúdez, 2007b).

En cuanto al mercado de consumo masivo, está estimado en 40.000 millones de dólares, contra 18.000 millones de hace una década. El mercado de consumo masivo ha crecido dos veces y media, en comparación con 1998. Es un crecimiento de mercado donde el grueso lo ha captado el canal tradicional.

El sector autoservicio ha crecido tímidamente sólo seis puntos en diez años, esto se ha debido a las limitantes o trabas para creación del punto de venta por los controles de precios e inventarios, y otro factor es su modernización. La actualización tecnológica se ha convertido en la

clave para evitar los faltantes en anaquel y aprovechar el enorme crecimiento del consumo en Venezuela, que se ha activado más estos últimos tres años. En el 2007 el crecimiento registrado hasta ahora es de 13% en volumen (unidades) y de 31% en valor (bolívares), este resultado es contra el registrado de enero a marzo de 2006 (Bermúdez, 2007b).

En este sentido, en Venezuela la concentración de las ventas totales del *trade* no están en los cinco principales jugadores, las más importantes cadenas como Cativen-Casino (Cada-Éxito), Central Madeirense, Farmatodo, Makro y Unicasa representan sólo el 33%. A diferencia de otros países, el desarrollo del *retail* de los cinco principales jugadores representa más del 60% (Bermúdez, 2007b).

Principalmente, en Venezuela muchísimos detallistas han innovado sus conceptos, tratando de competir principalmente por el atributo precio. La gran mayoría busca ser percibido por el consumidor por tener los precios más económicos, mejores ofertas, etc. Al respecto, muchos han pasado de ofertas temporales a precios bajos permanentes. Paralelamente, han tratado de mejorar su imagen, con el objeto de ser percibidos como los que tienen buena atención y dan mayor comodidad, etc. La evolución que ha experimentado este tipo de establecimientos es desarrollar formatos de tiendas más pequeñas con importantes descuentos, apalancados por medio de la venta de marcas propias y de la capacidad de minimizar los gastos de publicidad y de operaciones (Saade, 2005 y ANSA, 2005b).

El precio es sumamente importante, especialmente en las categorías

marcadoras. De hecho las razones económicas son la principal razón de rechazo de un establecimiento: los precios son caros, o no hay ofertas. Seguido por la comodidad (el lugar es incómodo; no es espacioso; no se compra con tranquilidad; es de difícil acceso; el horario no es cómodo) y la atención (mal servicio, personal descortés, se hacen largas colas) (ANSA, 2005c). Sin embargo, estudios han confirmado que el precio está dejando de ser un elemento diferenciador, ya que el consumidor asume que en todos estos formatos de autoservicios va a conseguir un precio competitivo (Saade, 2005).

En este orden de ideas, se destaca que el venezolano se ha caracterizado por ser *marquista* y en bonanzas económicas como la actual tiende a ser más influenciado por este aspecto que por el precio. Por ello, algunos especialistas en el sector plantean que en Venezuela el desarrollo del canal de “descuento” no tiene mucha oportunidad en estos momentos, ya que piensan que mientras el consumidor tenga un poder adquisitivo alto no estará dispuesto a cambiarse a marcas propias de distribuidor y de bajo costo.

En consecuencia, los esfuerzos de mercadeo de los detallistas deben ir orientados hacia las decisiones de compra que se basen en percepciones, por ende se debe generar una buena imagen, cultivar experiencias y emociones agradables en el consumo, que garanticen la recompra y lealtad (Boza, 2004a). Cada formato debería tratar de adueñarse de un atributo que actúe como gancho para atraer al consumidor, además de ser competitivo en precio, para que a

la hora que un consumidor busque una característica en particular (por ejemplo, frescura), solo evalúe opciones dentro de dicho formato. Según Ruiz (2005), la única manera de diferenciarse en este sector es desarrollar las marcas de tiendas para ofrecerle al consumidor la mejor opción de compra.

Últimamente, en Venezuela, en algunos supermercados han diversificado la oferta al consumidor. Ya no sólo se venden alimentos sino medicinas, algunos supermercados tienen panaderías, cafés. Por tanto se prevé la exploración de nuevos servicios como lo está haciendo el resto de América Latina. La combinación de todos estos negocios puede estarle dando al detallista una operación por metro cuadrado bastante más atractiva. Esto puede permitirle bajar el margen de los alimentos para utilizarlo en un área con mayor tráfico y mantener al consumidor en su piso de venta. Esto redundaría en precios más agresivos y bajos para el consumidor.

### **Tomando decisiones**

Para realizar el diagnóstico y análisis del entorno y posterior diseño del plan estratégico de marketing para el lanzamiento de los Supermercados *Cheap* en Venezuela, la gerencia corporativa del grupo tailandés le da plena libertad a su representante, Luis Alejandro Torres, para que se apoye en equipos locales especializados en analizar el sector y desarrollar las estrategias necesarias para la introducción de este modelo de negocios en el país.

En una reunión planteada para estudiar el mercado venezolano, Luis

Alejandro Torres entrega un *dossier* con información estadística sobre la evolución del canal de distribución de alimentos al detal en Venezuela, así como otros datos sobre las clases sociales y el ingreso per cápita de la población.

Una vez presentados estos datos, delega las siguientes tareas:

- Realizar un análisis y diagnóstico de la situación planteada en el sector aplicando la matriz FODA o DAFO.
- Identificar el segmento o mercado objetivo más atractivo y rentable a mediano plazo.
- Identificar el tipo o tipos de formato de tienda más rentables con que iniciaría operaciones comerciales.
- Diseñar un plan estratégico de marketing para el formato de tienda elegido.
- Formular la estrategia de posicionamiento para el lanzamiento de la tienda.

## Anexo 1. Definición de negocios en Venezuela según formatos

Formato Base	Sub-Formato	Características
Hipermercados	Hipermercados	El Hipermercado ofrece todos los servicios de un supermercado y otras actividades tales como: servicio de cafeterías o restaurante, línea blanca y vídeo, artículos electrodomésticos, ropa y calzado, accesorios de automóviles, telecajeros, etc. Tiene horarios similares de servicios. En su mayoría cuentan con Scanners (lectura de códigos de barras). Posen amplios pasillos con estanterías altas tipo depósito, con la presencia de impulsadoras y demostradoras. Establecimientos con un mínimo de doscientos (200) puestos.
Auto mercados y Supermercados	Supermercados de cadena.	Son establecimientos que operan con una misma dirección corporativa, con un mínimo de cinco (5) locales pertenecientes a ella. Tiene un área mínima de trescientos (300) m <sup>2</sup> de exhibición sin incluir el depósito, un mínimo de cinco cajas registradoras y cuentan con facilidades completas de auto servicio y estacionamiento. Comercializan más de ciento veinte (120) sub-categorías de productos y también ofrecen otros servicios como carnicería, charcutería, pescadería, panaderías, perfumería, frutería, legumbres y verduras.
	Supermercados independientes.	Tienen un área mínima de doscientos cincuenta (250) m <sup>2</sup> de exhibición, un mínimo de dos (2) cajas registradoras y cuentan con facilidades de autoservicio. Tienen limitadas facilidades de estacionamiento. Comercializan entre ciento diez y ciento veinte (110) y (120) categorías de productos y también ofrecen otros servicios como: carnicería, charcutería, pescadería, panaderías, perfumería, frutería, legumbres y verduras
Mini-Supermercados Abastos	Mini-Supermercados	El área de estos negocios varía entre setenta y ciento cincuenta (70) y (150) m <sup>2</sup> . Tienen pocas facilidades de auto servicio y estacionamiento. Comercializan alrededor de ochenta y cinco (85) categorías de productos y también ofrecen servicios como carnicería, charcutería, frutería, legumbres y verduras.
Abastos	Abastos medianos y/o grandes	Tienen un área entre treinta y cincuenta (30) y (50) m <sup>2</sup> . Pueden o no tener cajas registradoras y no cuentan con facilidades de autoservicio ni estacionamiento. Comercializan alrededor de sesenta (60) categorías de productos y ofrecen servicios adicionales como carnicería y charcutería.
	Abastos pequeños.	Su área es menor de treinta (30) m <sup>2</sup> . En muchos casos se trata de negocios con una construcción improvisada y no poseen caja registradora así como tampoco tienen facilidades de autoservicio ni estacionamiento. Comercializan alrededor de cuarenta (40) categorías y no ofrecen ningún tipo de servicios adicionales.
Bodegas	Puestos de mercados	Son establecimientos fijos que se encuentran dentro de los mercados periféricos y los mercados libres, dedicados a la venta de víveres, producto de cuidado personal y mantenimiento del hogar.
	Kioskos	Son establecimientos situados en los alrededores de las calles, dedicados a comercializar confitería, pasapalos, cigarrillos, hojillas, pilas, revistas, periódicos, y otros artículos al menudeo.

Fuente: Store Audit de DATOS, C.A.

## Anexo 2. Descripción de segmentos socioeconómicos de Venezuela

	A/B	C	D	E
Distribución	2,4%	18,3%	33,6%	45,7%
Ingreso familiar promedio	>10.090.750	>2.234.770	1.060.000	697.284
Fuente del ingreso familiar	* Ganancia de empresa propia	* Sueldo quincenal * Por cuenta propia * Honorarios profesionales	* Sueldo quincenal * Sueldo semanal * Entrada a destajo	* Entrada a destajo * Por cuenta propia (Sector informal) * Sueldo semanal
Tamaño de la familia (miembros)	4,37	4,41	5,00	6,97
Tipo de vivienda	* 48,6% vive en quinta	* 56,6 vive en apartamento	* 66,9% vive en casas de interés social	* 74,1% vive en casa de interés social (13,1% en ranchos)
Hacinamiento	* 1,8 por habitación	* 1,8 por habitación	* 2,2 por habitación	* 2,6 por habitación

	A/B	C	D	E
Servicio de agua potable	* 98% por acueducto	* 94% por acueducto	* 95% por acueducto	* 84% por acueducto
Servicio de aseo urbano	* 94% aseo urbano	* 87% aseo urbano	* 85% aseo urbano	* 67% aseo urbano (22% container)
Eliminación de excretas	* 98% aguas negras	* 98% aguas negras	* 96% aguas negras	* 69% aguas negras (20% pozo séptico)
Servicio telefónico	* 90% tiene	* 83% tiene	* 66% tiene	* 30% tiene
Servicio eléctrico	* 100% tiene	* 94,4% tiene	* 73,8% tiene	* 65,6% tiene
Nivel de instrucción	* Universitario	* Técnico superior * Secundaria completa	* Primaria completa * Secundaria incompleta	* Primaria incompleta * Primaria completa
Vehículo promedio	* 1,3 carros por vivienda	* 0,9 carros por vivienda	* 1 carro cada 4 viviendas	* 1 carro cada 5 viviendas
Ubicación de la vivienda Ejemplo: Caracas	* Country Club * Valle Arriba * La Lagunita	* El Cafetal * El Marqués * La Castellana Abajo	* Catia * 23 de Enero * Caricua	* Mamera * La Bombilla * Carapita

Estrato	Año 1998		Enero-2007		1998-Ene 2007	1998 – Enero 2007
AB	3	2.965.000	2,4	> 10.090.750	240%	(199%)
C	18	572.050	18,3	>2.234.770	291%	(148%)
D	39	199.870	33,6	1.060.000	430%	(9%)
E	40	94.481	45,7	597.284	500%	61%
Promedio		296.000				

Fuente: Datanálisis (2007)

## BIBLIOGRAFÍA

- ANSA (2005a). Datos del Trade. Revista Punto de Venta. ANSA. 5. (26). Recuperado el 6 de Septiembre de 2007. <http://www.ansa.org.ve/>
- ANSA (2005b). Nuevos parámetros del formato conveniente: ¿Hacia el fin del detallismo convencional? Revista Punto de Venta. ANSA. 5. (29). Recuperado el 1 de septiembre de 2007. <http://www.ansa.org.ve/>
- ANSA (2005c): Estadísticas, Estudio de Brand Diagnostic: El consumidor y su relación con los formatos de autoservicio. Revista Punto de Venta. ANSA. 5. (31). Recuperado el 3 de agosto de 2007. <http://www.ansa.org.ve/>
- BCV (2008). Reporte Estadístico de la Economía Venezolana 2007. Recuperado el 2 de febrero de 2008. <http://www.bcv.org.ve>
- Bermúdez, U. (2006). Economía, consumo y retail en la Venezuela del 2006. Revista Punto de Venta. ANSA. 6. (34). ). Recuperado el 10 de agosto de 2007. <http://www.ansa.org.ve/>
- Bermúdez, U. (2007a). Notimarket: según cifras de AC Nielsen, el sector de autoservicio. *Revista Punto de Venta*, 7 (37).
- Bermúdez, U. (2007b). Retail Venezolano: Presente y Futuro. *Revista Punto de Venta*, 7(39), 31-33.
- Boza, M. (2004a). El consumidor venezolano: nuevas categorías y herramientas para entenderlo. *Revista Debates IESA*, 9(3), 10 -15
- Boza, M. (2004b). ¿Cómo es el mercado venezolano? *Revista Debates IESA*. 9. (3). 30-37.
- Carvalho, C. y Rodríguez, L. (2006, Junio). Autoservicios Hoy. Ponencia presentada en el Foro ANSA 2006. Caracas, Venezuela.
- Cerviño, J. (2005). Gerencia de Tienda. Revista Punto de Venta. ANSA. 5. (26). Recuperado el 1 de septiembre de 2007. <http://www.ansa.org.ve/>
- Charr, A. (2006). El nuevo consumidor venezolano y el auge de las ventas. *Revista Punto de Venta*, 6(36), 46-51.
- Datanálisis (2001). Venezolanos compran en supermercados o comercios informales. Recuperado el 1 de septiembre de 2007. <http://www.datanalisis.com/publicaciones/detalles.asp?cod=37>
- Datanálisis (2005). ¿Cómo presupuestar para el 2006?. Recuperado el 10. de septiembre de 2007. <http://www.venamcham.org/Zip/presupuestar3.pdf>
- Datos Information Resources (2004). Evolución del Consumo Masivo en Venezuela. Recuperado el 9 de julio de 2004. <http://www.datosir.com>
- Datos Information Resources (2004). Definición de los Niveles Socioeconómicos en Venezuela. Recuperado el 6 de enero de 2004. <http://www.datosir.com>
- Datos Information Resources (2006). El Venezolano: su situación social, su conducta y sus expectativas. Recuperado el 1 de septiembre de 2007. <http://www.datosir.com/images/Perspectivas%20Sociales%20VenAmCham%202006.pdf>
- Grisanti, L. J. (2007). La Enfermedad Holandesa es curable. Recuperado el 02 de Febrero de 2008. <http://www.analitica.com/va/economia/opinion/1558897.asp>
- Hernández, C. (2005). M+M Planet Retail. Revista Punto de Venta.

- ANSA. 5 (26). Recuperado el 1 de septiembre de 2007. <http://www.ansa.org.ve/>
- Hiperventas (2003a). Las pulperías de antaño. Revista Hiperventas. Recuperado el 15 de agosto de 2007. <http://www.hiperventas.com/detalle.asp?Seccion=Historia&id=101>
- Hiperventas (2003b). Gracias por venir. Revista Hiperventas Recuperado el 15 de agosto de 2007. <http://www.hiperventas.com/detalle.asp?Seccion=Historia&id=116>
- Hiperventas (2003c): Pioneros del retail venezolano. Revista Hiperventas. Recuperado el 15 de agosto de 2007. <http://www.hiperventas.com/detalle.asp?Seccion=Historia&id=113>
- Hiperventas (2003d): Los que cruzaron el charco. Revista Hiperventas. Recuperado el 15 de agosto de 2007. <http://www.hiperventas.com/detalle.asp?Seccion=Historia&id=114>
- Hiperventas (2003e): Ventas a la Holandesa. Revista Hiperventas. Recuperado el 15 de agosto de 2007. <http://www.hiperventas.com/detalle.asp?Seccion=Historia&id=106>
- Hiperventas (2003f): El Patio, tres historias, tres generaciones. Revista Hiperventas. Recuperado el 15 de agosto de 2007. <http://www.hiperventas.com/detalle.asp?Seccion=Historia&id=107>
- Hiperventas (2003g): Plaza's, Apostando por la tecnología. Revista Hiperventas. Recuperado el 15 de agosto de 2007. <http://www.hiperventas.com/detalle.asp?Seccion=Historia&id=108>
- Hiperventas (2005): ¿Hacia dónde va el "supermercado" en Venezuela?. Revista Hiperventas Recuperado el 15 de agosto de 2007. <http://www.hiperventas.com/detalle.asp?Seccion=An%El%lisis&id=200>
- Hiperventas (2006): Diversificar el formato o morir. Revista Hiperventas Recuperado el 15 de Agosto de 2007. <http://www.hiperventas.com/detalle.asp?Seccion=Mercados&id=306>
- León, L. (2007). Escenarios Económicos 2007. *Revista Punto de Venta*, 7(38), 21-22.
- Martínez, D. (2006). Tendencias del supermercado en Latinoamérica. *Revista Punto de Venta*. ANSA. 6. (34). Recuperado el 1 de septiembre de 2007. <http://www.ansa.org.ve/>
- Morantes, M. & Cefalá, Y. (2003). Estrategias de crecimiento empresarial aplicadas por hipermercados. *Revista Venezolana de Gerencia*, 6 (24). Recuperado el 4 de septiembre de 2007. <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/290/29002406.pdf>
- Paz, C. (2006). ¿Quién es tu competencia? Ponencia presentada en el Foro ANSA 2006. Caracas, Venezuela.
- Producto (2005). Comercios de barrio adentro. *Revista Producto*. Recuperado el 1 de septiembre de 2007. <http://www.producto.com.ve/255/notas/portada1.html>
- Ruiz, E. (2005). Precios y promociones. *Revista Punto de Venta*. ANSA. 5 (26). Recuperado el 2 de septiembre de 2007. <http://www.ansa.org.ve/>
- Saade, J. (2005). Lo social y lo económico. Ponencia presentada en el Foro ANSA 2006. Caracas, Venezuela.
- Villalonga, M. (1996). La Globalización de los mercados en la distribución. Recuperado el 03 de Septiembre de 2007. <http://www.aecoc.es/> 