

Publicación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Editor

Héctor Ochoa Díaz, Ph.D.
Universidad Icesi, Colombia
hochoa@icesi.edu.co

Comité Editorial/Editorial Committee

Bruce Michael Bagley, Ph.D.
University of Miami, Estados Unidos.
Eduardo Lora, M.Sc.
Investigador Asociado Fedesarrollo, Colombia.
José Pla Braber, Ph.D.
Universidad de Valencia, España.
Julio César Alonso, Ph.D.
Cienfi-Universidad Icesi, Colombia.
Luis Eduardo Arango, Ph.D.
Banco de la República, Colombia.
Robert Grosse, Ph.D.
George Mason University, Estados Unidos.
Sergio Olavarrieta, Ph.D.
Universidad de Chile, Chile.

Comité Científico/Scientific Committee

Alfonso Pedro Fernández del Hoyo, Ph.D.
Universidad Pontificia Comillas, España.
Arlene Tickner, Ph.D.
Universidad de los Andes, Colombia.
Harish Suján, Ph.D.
Tulane University, Estados Unidos.
Jhon James Mora, Ph.D.
Universidad Icesi, Colombia.
José Roberto Concha, Ph.D.
Universidad Icesi, Colombia.
Sigmar Malvezzi, Ph.D.
Fundación Getulio Vargas, Brasil.
Samuel Mongrut, Ph.D.
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México.

Director Editorial/Managing Editor

Nathalia Solano Castillo
Universidad Icesi, Colombia
nsolano@icesi.edu.co

Indexaciones/Indexations

PUBLINDEX - Colciencias (Categoría A2)
SciELO - Colombia
AEA's electronic indexes (JEL, e-JEL, CD-JEL, EconLit)
Redalyc
CLASE
Thomson Gale - Informe Académico
Catalogo de Latindex
EBSCO
RePEc
DoTEc
EconPapers
BDGS
DOAJ
Ulrich's

Años de publicación/Years publishing

30 años/years

Dónde consultar la revista/Where to find us

https://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales

Envío de manuscritos

<http://www.ees.elsevier.com/estger/>

Suscripciones y Canje/Subscriptions and Exchange

Revista Estudios Gerenciales
Universidad Icesi
Calle 18 No. 122-135, AA. 25608
Tel. (57) (2) 5552334 Ext. 8210
Cali, Colombia
estgerencial@icesi.edu.co



La revista pertenece al Committee on Publication Ethics (COPE)

www.publicationethics.org
y se adhiere a sus principios y procedimientos



UNIVERSIDAD
ICESI Facultad de Ciencias
Administrativas
y Económicas

© Copyright 2014. Universidad Icesi.
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Calle 18 No. 122-135, AA. 25608
Tel. (57) (2) 5552334 Ext. 8210
Cali, Colombia
estgerencial@icesi.edu.co



© Copyright 2014 Elsevier España, S.L.
Travesera de Gracia, 17-21. José Abascal, 45, planta 3ª.
Tel.: 932 00 07 11 Tel.: 914 021 212
08021 Barcelona 28003 Madrid
http://www.elsevier.es/estudios_gerenciales

Reservados todos los derechos. El contenido de la presente publicación no puede ser reproducido, ni transmitido por ningún procedimiento electrónico no mecánico, incluyendo fotocopia, grabación magnética, ni registrado por ningún sistema de recuperación de información, en ninguna forma, ni por ningún medio, sin la previa autorización por escrito del titular de los derechos de explotación de la misma.

ELSEVIER España, a los efectos previstos en el artículo 32.1 párrafo segundo del vigente TRLPI, se opone de forma expresa al uso parcial o total de las páginas de Estudios Gerenciales con el propósito de elaborar resúmenes de prensa con fines comerciales.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra sólo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Dirijase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Ni Elsevier ni Universidad Icesi tendrán responsabilidad alguna por las lesiones y/o daños sobre personas o bienes que sean el resultado de presuntas declaraciones difamatorias, violaciones de derechos de propiedad intelectual, industrial o privacidad, responsabilidad por producto o negligencia. Tampoco asumirán responsabilidad alguna por la aplicación o utilización de los métodos, productos, instrucciones o ideas descritos en el presente material.

Aunque el material publicitario se ajusta a los estándares éticos, su inclusión en esta publicación no constituye garantía ni refrendo alguno de la calidad o valor de dicho producto, ni de las afirmaciones realizadas por su fabricante.

TABLA DE CONTENIDO

Vol 30, N°. 131 | Abril - Junio de 2014 | ISSN 0123-5923 | Cali, Colombia

PRESENTACIÓN	101
ARTÍCULOS	
Escalafón global de ciudades para la atracción de inversión industrial en la cuenca del Pacífico latinoamericano <i>Jaime Andrés Collazos Rodríguez y Harold Herney Londoño Martínez</i>	103
Propuesta de salvaguardas para la independencia de la función de auditoría interna <i>Aurora V. Perez Lopez y Jose A. Perez Lopez</i>	115
Los emprendedores surgidos de las empresas multinacionales de inversión extranjera directa: un estudio exploratorio en Costa Rica <i>Juan Carlos Leiva, Joaquín Alegre y Ricardo Monge</i>	124
Señales de valor de marca de las franquicias en México. Su efecto en el crecimiento del sistema franquiciador <i>Jannett Ayup-González y Esther Calderon-Monge</i>	134
Beneficios y perjuicios de la estrategia de imitación <i>Ana M. Arboleda</i>	145
Estrategia organizacional: una propuesta de estudio <i>Ángela Lucía Noguera Hidalgo, David Hernando Barbosa Ramírez y Guido Angello Castro Ríos</i>	153
Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor <i>José Luis Sandoval Duque</i>	162
Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia <i>Diana Marcela Escandón Barbosa y Andrea Hurtado Ayala</i>	172
Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional <i>Diego Raúl Cardona Echeverri y Renato Zambrano Cruz</i>	184
Revelación de información en las empresas bursátiles chilenas: el efecto de la propiedad de los inversionistas institucionales y el nivel de endeudamiento <i>Ricardo Alex Campos Espinoza, Hanns Aníbal de la Fuente Mella, Berta Silva Palavecinos y Paola Andrea Diaz Riffo</i>	190
CASO DE ESTUDIO	
Modelos de cálculo de las betas a aplicar en el Capital Asset Pricing Model: el caso de Argentina <i>Carlos E. Martínez, Juan S. Ledesma y Alfredo O. Russo</i>	200

TABLE OF CONTENTS

PRESENTATION	101
ARTICLES	
Global ranking of cities to attract industrial investment into the Latin American Pacific basin <i>Jaime Andrés Collazos Rodríguez & Harold Herney Londoño Martínez</i>	103
Proposed safeguards for the independence of the internal audit function <i>Aurora V. Perez Lopez & Jose A. Perez Lopez</i>	115
Entrepreneurs emerging from multinational corporations of foreign direct investment: An exploratory study in Costa Rica <i>Juan Carlos Leiva, Joaquín Alegre & Ricardo Monge</i>	124
Signs of brand value of franchises in Mexico. It's effect on growth system franchisor <i>Jannett Ayup-González & Esther Calderon-Monge</i>	134
Benefits and detriments of imitation strategy <i>Ana M. Arboleda</i>	145
Organizational strategy: A study proposal <i>Ángela Lucía Noguera Hidalgo, David Hernando Barbosa Ramírez & Guido Angello Castro Ríos</i>	153
Organizational change processes and value creation <i>José Luis Sandoval Duque</i>	162
Factors influencing the export development of SMES in Colombia <i>Diana Marcela Escandón Barbosa & Andrea Hurtado Ayala</i>	172
Review of organizational climate assessment tools <i>Diego Raúl Cardona Echeverri & Renato Zambrano Cruz</i>	184
Information disclosure in quoted Chilean companies: The effect of institutional investors and leverage <i>Ricardo Alex Campos Espinoza, Hanns Aníbal de la Fuente Mella, Berta Silva Palavecinos & Paola Andrea Díaz Riffo</i>	190
CASE STUDY	
Calculating beta models to apply in Capital Asset Pricing Model: The case of Argentina <i>Carlos E. Martínez, Juan S. Ledesma & Alfredo O. Russo</i>	200

TABELA DE COTEÚDOS

APRESENTAÇÃO	101
ARTIGOS	
Escalão global de cidades para a atração de investimento industrial na bacia do Pacífico Latino-americano <i>Jaime Andrés Collazos Rodríguez e Harold Herney Londoño Martínez</i>	103
Proposta de salvaguardas para a independência da função de auditoria interna <i>Aurora V. Perez Lopez e Jose A. Perez Lopez</i>	115
Os empreendedores surgidos das empresas multinacionais de investimento estrangeiro directo: um estudo exploratório na Costa Rica <i>Juan Carlos Leiva, Joaquín Alegre e Ricardo Monge</i>	124
Sinais valor de marca de franquias no México. Sue efeito sobre o sistema franqueador crescimento <i>Jannett Ayup-González e Esther Calderon-Monge</i>	134
Vantagens e desvantagens da estratégia de imitação <i>Ana M. Arboleda</i>	145
Estratégia organizacional: uma proposta de estudo <i>Ángela Lucía Noguera Hidalgo, David Hernando Barbosa Ramírez e Guido Angello Castro Ríos</i>	153
Os processos de mudança organizacional e a criação de valor <i>José Luis Sandoval Duque</i>	162
Fatores que influenciam o desenvolvimento da exportação das PMSs na Colômbia <i>Diana Marcela Escandón Barbosa e Andrea Hurtado Ayala</i>	172
Análise de instrumentos de avaliação de clima organizacional <i>Diego Raúl Cardona Echeverri e Renato Zambrano Cruz</i>	184
Revelação de informação nas empresas bolsistas chilena: para efeito da propriedade dos investidores institucionais e o nível de endividamento <i>Ricardo Alex Campos Espinoza, Hanns Aníbal de la Fuente Mella, Berta Silva Palavecinos e Paola Andrea Díaz Riffo</i>	190
ESTUDO DE CASO	
Modelos pra o cálculo das betas pra aplicar: o caso da Argentina <i>Carlos E. Martínez, Juan S. Ledesma et Alfredo O. Russo</i>	200



Presentación

Presentación



Tenemos el gusto de presentar la revista *Estudios Gerenciales-Journal of Management and Economics for Iberoamerica* número 131, correspondiente al periodo abril-junio de 2014, la cual incluye 11 artículos de autores de Chile, Argentina, España, Costa Rica, México y Colombia sobre temas relacionados con el emprendimiento, la innovación, las organizaciones, la economía, la administración de empresas, el mercadeo, las finanzas y los negocios internacionales.

Adicionalmente, queremos compartir que la *Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB)* otorgó la Acreditación Internacional a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Icesi. Este reconocimiento de excelencia en la educación en administración y negocios ha sido otorgado a 16 facultades en Latinoamérica y solo 2 en Colombia. Lo anterior representa un reto en lograr un mejoramiento continuo en las diferentes actividades que se realizan en la facultad.

Después del anterior anuncio, a continuación se realiza una revisión de cada uno de los artículos y el caso de estudio incluidos en el presente número.

Inicialmente se encuentra el artículo de Jaime Andrés Collazos, del Banco de la República (Regional Cali), y Harold Londoño, de la Cámara de Comercio de Cali, en el cual los autores proponen un escalafón global de ciudades para la atracción de inversión industrial en la cuenca del Pacífico Latinoamericano, como una herramienta que ofrece información a los inversionistas para evaluar las condiciones de las ciudades del Pacífico Latinoamericano y determinar cuáles ofrecen las mejores condiciones para localizar su empresa.

Posteriormente se presenta el artículo de Aurora Virginia Pérez y José Ángel Pérez, profesores de la Universidad de Sevilla (España), en donde se proponen salvaguardas que permitan a los auditores asegurar la presencia de independencia en los procesos de auditoría interna.

Por otra parte, Juan Carlos Leiva y Ricardo Monge, profesores del Instituto Tecnológico de Costa Rica (Costa Rica), y Joaquín Alegre, profesor de la Universidad de Valencia (España), realizan en su artículo una caracterización y análisis del fenómeno de creación de empresas por parte de ex empleados de multinacionales de inversión extranjera directa en Costa Rica.

Seguido está el artículo de las profesoras Jannett Ayup-González, de la Universidad Autónoma de Tamaulipas (México), y Esther Calderón-Monge, de la Universidad de Burgos (España), en el que a través de la metodología de panel de datos analizan las señales de valor de las marcas de franquicias y su efecto en el crecimiento

del sistema franquiciador en México durante el periodo 2002-2008.

En relación con el artículo de Ana Maria Arboleda, profesora de la Universidad Icesi (Colombia), en este se analizan los beneficios y perjuicios de la estrategia de imitación, encontrando que es viable siempre que se reconozca la marca como un atributo distintivo; sin embargo, si la imitación afecta la distinción de la marca, genera confusión en el consumidor y desmotiva la innovación en las empresas.

Por su parte, Ángela Noguera, David Barbosa y Guido Castro, profesores e investigadores de la Universidad del Rosario (Colombia), revisan el concepto de la estrategia organizacional, a partir de lo cual identifican los retos que se deben afrontar en el estudio de la estrategia y el modo en que estos afectan la sostenibilidad de las organizaciones.

Referente al artículo de profesor José Luis Sandoval, del Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA (Colombia), en este se revisan los diferentes aspectos de los cambios organizacionales que se deben considerar como parte de la gestión gerencial cuando se busca generar valor en las empresas.

Diana Marcela Escandón, investigadora de la Pontificia Universidad Javeriana Cali (Colombia), y Andrea Hurtado, docente de la Universidad del Valle (Colombia), realizan en su artículo un análisis de los principales factores que influyen en el proceso de internacionalización temprana y el desarrollo exportador de las pymes en el caso colombiano.

En el artículo de Diego Raúl Cardona y Renato Zambrano, investigadores de la Universidad Cooperativa de Colombia (Colombia), se lleva a cabo una caracterización de diferentes instrumentos de evaluación del clima organizacional, identificando sus propiedades psicométricas y las dimensiones evaluadas.

Ricardo Campos, Hanns Aníbal de la Fuente, Berta Palavecinos y Paola Díaz, docentes-investigadores de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (Chile), utilizan en su artículo modelos econométricos para medir y cuantificar el efecto que tiene tanto el nivel de endeudamiento de las empresas chilenas como el nivel de participación de las administradoras de fondos de pensiones en la propiedad de estas empresas, sobre la calidad de la revelación de información corporativa al mercado.

Finalmente, se presenta el caso de estudio de los profesores Carlos Martínez, Juan Ledesma y Alfredo Russo, de la Universidad Nacional de Quilmes (Argentina), donde se aplican diferentes métodos para calcular el riesgo sistémico (beta) de 11 compañías que cotizaron en el Mercado de Valores de Argentina durante los años 2010-2012, a partir de lo cual se identifica el método que puede

emplearse como referencia en el cálculo de las betas de pequeñas y medianas empresas que no cotizan en la Bolsa de Valores.

Nuevamente agradecemos a los autores y pares evaluadores su contribución en el desarrollo de la presente edición que comprende aplicaciones en diferentes áreas temáticas de la administración y

economía, las cuales esperamos se conviertan en el referente de estudio y la base de futuras investigaciones.

Extendemos nuestra invitación a los autores, pares y lectores, nacionales e internacionales, para que sigan participando y colaborando con nuestra revista.



Artículo

Escalafón global de ciudades para la atracción de inversión industrial en la cuenca del Pacífico latinoamericano



Jaime Andrés Collazos Rodríguez^{a,*} y Harold Herney Londoño Martínez^{b,c}

^a Economista, Centro Regional de Estudios Económicos, Banco de la República, Cali, Colombia

^b Docente catedrático, Universidad del Valle y Autónoma de Occidente, Cali, Colombia

^c Economista, Estudios Económicos Cámara de Comercio de Cali, Cali, Colombia

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 7 de marzo de 2012

Aceptado el 20 de febrero de 2014

On-line el 13 de junio de 2014

Clasificación JEL:

R12

R30

R42

L20

L60

Palabras clave:

Localización industrial

Cuenca del Pacífico

Análisis de componentes principales

JEL Classification:

R12

R30

R42

L20

L60

Keywords:

Industrial location

Pacific basin

Principal component analysis

R E S U M E N

En la actualidad, los inversionistas, y en especial los de la industria manufacturera, carecen de suficiente información que les permita evaluar cuál es la ciudad del Pacífico latinoamericano que ofrece las mejores condiciones para localizar su empresa. Para tal efecto, se ha desarrollado en este documento el escalafón global de ciudades para la atracción de inversión industrial en la cuenca del Pacífico latinoamericano, con fundamento en 6 pilares para atraer la inversión extranjera, estimado mediante la metodología de análisis de componentes principales de los rangos. Los resultados indican que las ciudades más atractivas para la inversión industrial fueron aquellas localizadas en países con economías sólidas, acompañadas de una infraestructura portuaria eficiente y considerables niveles de innovación, ciencia y tecnología.

© 2012 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

Global ranking of cities to attract industrial investment into the Latin American Pacific basin

A B S T R A C T

Currently, there is a lack of information for investors, and particularly for those in the manufacturing industry about which Latin American Pacific city offers the best conditions to locate their industry. Our main aim with this paper was to develop a global cities rank in order to attract industrial investment into the Latin American Pacific area. The ranking was based on 6 pillars for attracting foreign investment, estimated by the method of principal components analysis of the ranges. The results indicate that the most attractive cities for industrial investment were those located in countries with strong economies, accompanied by an efficient port infrastructure and significant levels of innovation, science and technology.

© 2012 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

Escalão global de cidades para a atração de investimento industrial na bacia do Pacífico Latino-americano

R E S U M O

Atualmente os investidores, e em especial a indústria transformadora, carecem de informação suficiente que lhes permita avaliar qual é a cidade do Pacífico Latino-americano que oferece as melhores condições

Classificação JEL:

R12

R30

* Autor para correspondencia: Cll 8 # 3-14 Piso 17, Cali, Colombia.

Correo electrónico: jcollaro@banrep.gov.co (J.A. Collazos Rodríguez).

http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.003

0123-5923/© 2012 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

R42
L20
L60

Palavras-chave:

Localização industrial

Bacia do Pacífico

Análise de componentes principais

para localizar a sua empresa. Para tal desenvolveu-se neste documento o escalão global de cidades para a atracção de investimento industrial na bacia do Pacífico Latino-americano, com fundamento em 6 pilares para a atracção de investimento estrangeiro, estimado através da metodologia de análise de componentes principais dos intervalos. Os resultados indicam que as cidades mais atraentes para o investimento industrial foram as localizadas em países com economias sólidas, acompanhadas de uma infra-estrutura portuária eficiente e consideráveis níveis de inovação, ciência e tecnologia.

© 2012 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos os direitos reservados.

1. Introducción

En la actualidad los tomadores de decisiones, en especial aquellos ubicados en la actividad industrial, carecen de información consolidada y confiable que les brinde señales sobre cuál es la ciudad del Pacífico latinoamericano que ofrece las mejores condiciones para localizar su planta. Si bien existen una serie de escalafones que ofrecen información sobre las condiciones de las ciudades latinoamericanas para atraer inversión, resultan de alcance relativamente limitado debido a que no se orientan a una actividad productiva específica, abarcan la totalidad de la heterogénea geografía de Latinoamérica y no se enfocan exclusivamente al Pacífico latinoamericano¹, foco de crecimiento económico mundial. Además, los pesos asignados a los factores que explican la competitividad de las ciudades para atraer inversión provienen de criterios subjetivos como la opinión de expertos y la experiencia, y no mediante un método cuantitativo, caso de este estudio.

Bajo las anteriores circunstancias, el objetivo de este estudio es estimar un escalafón de ciudades para la atracción de inversión industrial en la cuenca del Pacífico latinoamericano en 2011, mediante un índice global que valorará 6 factores diferenciadores que inducen o retrasan el desarrollo de las capacidades competitivas de cada ciudad, estimado mediante la metodología de análisis de componentes principales (ACP) por rangos. Este instrumento también será de utilidad para que las ciudades de la región identifiquen aquellos factores en los cuales deberán trabajar para ser más atractivos en la inversión industrial, convirtiéndose en un importante aporte para su competitividad.

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera. La siguiente sección expone el marco conceptual donde se incluye la revisión de la literatura y el marco teórico. La sección número 3 comprende la metodología de la investigación, donde se describe los datos y fuentes utilizadas. En la sección número 4 se presentan los resultados; y finalmente en la sección número 5, se exponen las conclusiones del estudio.

2. Marco conceptual

La elaboración de estudios que evalúan específicamente a las ciudades para atraer inversión es reciente y relativamente escasa. En el presente documento se examinarán con mayor profundidad aquellos que han elaborado específicamente escalafones de atracción de inversión entre ciudades. Posteriormente, se presentará un esbozo de los principales estudios tomados como referencia por su diseño metodológico, la mayoría de ellos de ámbito nacional. Por otra parte, en el ámbito internacional se han producido extensos informes que miden a nivel general la competitividad de países y/o ciudades, así como su facilidad para hacer negocios. Estos informes, pese a no estar orientados exclusivamente a la atracción de la inversión, no solo suministran información que resulta útil a

nivel gerencial para la toma de decisiones de inversión, sino que también proporcionan insumos para el diseño de políticas públicas (Institute for Management Development-IMD, 2012; World Economic Forum-WEF, 2011).

A continuación se realizará un breve resumen de los principales escalafones que analizan la capacidad de los territorios para atraer inversión y su nivel de competitividad, algunos de ellos tomados como punto de partida para el desarrollo de la metodología aplicada en este estudio.

2.1. Escalafones específicos sobre atracción de inversión en ciudades

Para el caso latinoamericano existen fundamentalmente 2 indicadores: el ranking elaborado por la revista *América Economía* y el que lleva a cabo el Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas (CEPEC) de la Universidad del Rosario (Colombia) junto con la firma Inteligencia de Negocios (IDN) de Chile (Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas-CEPEC- y Firma Inteligencia de Negocios-IDN-, 2012). El primero viene elaborando un ranking de ciudades desde 2008 con el fin de medir la competitividad de las mismas para atraer inversión. El más reciente índice denominado Índice de Competitividad Urbana (ICUR) se elaboró para 2011 y examinó variables de 37 ciudades. El ICUR es una herramienta que permite ordenar las ciudades estudiadas de mayor a menor capacidad/potencial de negocios. Se compone de 8 factores, cada uno de los cuales concentra una cierta cantidad de variables que, combinadas, miden áreas específicas de atributos que tienen relevancia en la atracción urbana de los negocios.

Por su parte, el índice de atractividad urbana de inversiones, del CEPEC-IDN (2012), se viene elaborando a partir 2010 y es un esfuerzo que lidera la Universidad del Rosario y la firma IDN. La construcción del índice tuvo en cuenta, para las 48 ciudades más importantes de Latinoamérica, sus atributos y desempeño en el orden local y nacional así como el comportamiento de las principales variables económicas y de entorno relevantes para un inversionista que está buscando localizar su operación en un determinado mercado de la región. En total examinó 36 indicadores en 6 factores. En general, los 2 estudios anteriormente expuestos resultan de alcance relativamente limitado por las razones resaltadas en la introducción de este documento.

2.2. Escalafones de competitividad tomados como referencia metodológica

En la evidencia nacional, se han desarrollado estudios que calculan escalafones con el objetivo de medir la competitividad entre los departamentos y ciudades de Colombia. Estos estudios, a pesar de no analizar la capacidad de atracción para la inversión industrial, resultan de especial importancia debido al diseño metodológico cuantitativo utilizado para el cálculo de sus respectivos escalafones de competitividad. Este método se basó en el análisis de componentes principales, utilizados en CEPAL (2007), CEPAL (2009), Lotero, Posada y Valderrama (2009), Lozano y Yoshida (2008) y Observatorio del Caribe Colombiano (2012a).

¹ Este territorio en los últimos años ha absorbido el 61% de la inversión extranjera directa recibida por Latinoamérica, lo que indica el potencial de esta región para acoger empresas que quieran establecerse en su territorio (CEPAL, 2008).

2.3. Marco teórico

La atracción de inversión se ha convertido en un instrumento efectivo a la hora de impulsar el desarrollo de un país o región. Es así como dichos territorios están compitiendo por atraer proyectos que generen nuevas empresas y empleos. Según Camagni (2005), los territorios están contruidos por colectividades atentas y sujetos que actúan en interés propio intentando mantener o atraer actividades económicas: trabajadores, empresas, proveedores de insumos intermedios, de servicios y de factores productivos inmuebles.

En la actualidad, la atracción de inversión se encuentra muy relacionada con la localización geográfica de los territorios. En un escenario de globalización donde los costos de transporte y de comunicaciones han bajado significativamente, la localización impacta cada vez más en la competitividad de las empresas. A 2012 se observa una reconfiguración de las cadenas de valor a nivel mundial, en las que las empresas, como una parte de su posicionamiento estratégico, eligen distribuir sus actividades en aquellos territorios que les proporcionan elementos diferenciadores del modelo de negocio (Ramírez, 2012). Esta situación ha generado que las empresas transnacionales o aquellas en proceso de internacionalización estén en constante búsqueda y evaluación de nuevas ubicaciones. Por lo anterior, si se quiere identificar las ciudades que ofrecen las mejores condiciones para atraer inversión en la actividad industrial, ¿cuáles son los factores que determinan que una firma decida montar una planta industrial en un sitio u otro? Para responder a este interrogante se cuenta con variados recursos teóricos provenientes fundamentalmente de la administración y la economía, esta última influida por la geografía.

La nueva geografía económica, con su máximo exponente Krugman (1991), distinguió los efectos externos positivos que generan las fuerzas de atracción hacia el territorio en que tienen lugar, y que denomina fuerzas centrípetas; y los efectos externos negativos que actúan como fuerza de repulsión para los agentes que quieran instalarse en la aglomeración, a los cuales denominó fuerzas centrífugas. Las fuerzas centrípetas en un gran mercado local generan encadenamientos hacia atrás y hacia adelante. Una concentración industrial significativa crea un mercado laboral fuerte, especialmente para habilidades especializadas, así a los empleados se les hace más fácil encontrar empleadores y viceversa. Las fuerzas centrífugas, por su parte, se encuentran representadas por los factores inmóviles que actúan contra la concentración de la producción. La concentración de las actividades económicas genera una demanda creciente para una región local, conduciendo a un aumento en las rentas y, por lo tanto, representa un desincentivo para una mayor centralización.

Adicional a la nueva geografía económica, la geografía física también viene siendo objeto de estudio para evaluar sus implicaciones en el desarrollo regional. Si bien dichas investigaciones no van dirigidas exclusivamente a evaluar los motivos de la localización industrial, sí ofrecen un insumo valioso a la hora de entender el canal por el cual la geografía impacta la economía y el desarrollo industrial. Apelando a modelos formales Sachs, Gallup y Mellinger (1999) concluyen que las regiones costeras y vinculadas a la costa por canales oceánicos navegables tienden a tener tasas de crecimiento más altas que las de las regiones interiores, dado que en las regiones costeras los costos de transporte son más bajos y existen economías de aglomeración. Afirman, finalmente, que el potencial de desarrollo de una región está inversamente asociado con su distancia a las costas.

Desde la administración, Porter (2000) sostiene que, para el caso específico de una región, la prosperidad la crea su competitividad. En este contexto, la primera fuerza rectora de las ventajas competitivas es la innovación. La innovación desempeña un papel

Tabla 1

Universo de ciudades incluidas en el escalafón

Ciudad	País	Ciudad	País
Santiago	Chile	Managua	Nicaragua
Valparaíso	Chile	Ciudad de Panamá	Panamá
Bogotá	Colombia	Lima	Perú
Medellín	Colombia	San Salvador	El Salvador
Cali	Colombia	Ciudad de México	México
Barranquilla	Colombia	Monterrey	México
San José	Costa Rica	Guadalajara	México
Guayaquil	Ecuador	Querétaro	México
Quito	Ecuador	Puebla	México
Ciudad de Guatemala	Guatemala		

Fuente: elaboración propia.

preponderante en los postulados de Porter para sustentar la competitividad.

3. Metodología

La presente sección expone la metodología utilizada para estimar el escalafón global de ciudades para la atracción de inversión industrial en la cuenca del Pacífico latinoamericano, con fundamento en 6 pilares para la atracción de inversión extranjera. Asimismo, explica las principales características tenidas en cuenta para el diseño de la muestra de ciudades incluidas en el estudio.

3.1. La muestra del estudio

Dentro del universo de las urbes utilizadas en este estudio, se incluyeron las que cumplieran la condición de localizarse en un país con acceso al litoral Pacífico y que estuvieran dentro de las 50 ciudades latinoamericanas más importantes en términos del Producto Interno Bruto (PIB), según el McKinsey Global Institute (2011) (tabla 1). Dentro de la muestra seleccionada, sin duda existieron ciudades sin acceso directo al Pacífico. Ante este hecho, cabría la pregunta de por qué hacer un ranking de ciudades y no de países.

Dentro de la competencia existente en el mundo para atraer inversión, ya no son solo los países los que compiten entre sí, sino también las ciudades. Un país puede gozar de buenos índices de desarrollo, sin embargo, no todas sus ciudades podrían poseer estos mismos índices, debido a la posible existencia de disparidad en la estructura económica de sus territorios. Un claro ejemplo de lo anterior es el caso de Chile, donde la mayor parte de su población y producción se encuentra concentrada en su capital; y el caso contrario estaría en países como Colombia, donde su población e industrias se encuentran distribuidas en distintas capitales. Lo anterior impulsa finalmente a estudiar ciudades en vez de solo países.

En cuanto su acceso al Pacífico, en muchos casos en el comercio actual lo importante no es la cercanía que tenga la ciudad en kilómetros de distancia al litoral, sino el tiempo en movilizar un contenedor por vía terrestre hacia el principal puerto. En este escenario la infraestructura tiene un papel primordial al permitir una mejor comunicación terrestre entre estos 2 destinos. Un ejemplo de lo anterior es Santiago de Chile vs. Cali. Mientras Cali se encuentra más cerca del litoral Pacífico, un camión tarda en promedio 4 horas en movilizar un contenedor hacia el puerto, mientras en Santiago de Chile solo tarda 2 horas a pesar de estar más lejos en distancia de Valparaíso. Por ello, en algunos casos la cercanía al puerto en kilómetros a veces no es una ventaja cuando no se tienen buenas vías (caso de Colombia y países centroamericanos). Asimismo, de las 23 ciudades seleccionadas, no se tuvieron en cuenta 4 por dificultad de contar con información completa y confiable. Estas fueron: Tegucigalpa en Honduras, Concepción en Chile, León y Toluca en México.

Con las 19 ciudades finalmente incluidas se analizó su capacidad de atracción estimando un escalafón con base en la información económica, demográfica, tecnológica y de recursos humanos de cada ciudad. Las variables que componen la base de datos se seleccionaron de acuerdo a la teoría económica y de localización presentada en el marco teórico de este documento y a la evidencia bibliográfica encontrada sobre la medición de competitividad (Institute for Management Development-IMD, 2012; CEPAL, 2007; CEPAL, 2009; Lotero et al., 2009; Lozano y Yoshida, 2008; Observatorio del Caribe Colombiano, 2012a). La tabla A1 del anexo presenta en detalle las 40 variables identificadas para 2011, las cuales fueron distribuidas en 6 factores²: fortaleza económica país, fortaleza económica ciudad, recurso humano, infraestructura, ciencia y tecnología y costos. Las variables y factores incluidos proporcionan suficiente información a los inversionistas acerca del potencial de las ciudades para atraer inversión.

Como se explica en la siguiente sección, las 40 variables seleccionadas inicialmente fueron depuradas con el fin de identificar las variables de mayor correlación con las demás. En esta situación, solo 24 superaron la prueba de correlación de las matrices de cada variable en cada componente, variables que finalmente fueron las utilizadas para el cálculo del escalafón global para la atracción de inversión industrial (EGAI) (tabla A2 del anexo).

3.2. Método de análisis de componentes principales

Para hacer consistente el análisis de los resultados de este estudio con la experiencia nacional e internacional y con el fin de utilizar técnicas estadísticas apropiadas que eliminen o reduzcan los posibles sesgos generados al utilizar un conjunto significativo y diverso de variables, la metodología para calcular el EGAI fue el procedimiento estadístico adoptado por CEPAL (2007, 2009), Centro de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales-CRECE (2003), Lotero et al. (2009), Lozano y Yoshida (2008) y Observatorio del Caribe Colombiano (2012a). En general, estos estudios difieren según los factores que aglomeran las variables utilizadas, pero en cuanto al cálculo de los ponderadores, la mayoría adoptaron el análisis de componentes principales³.

La técnica multivalente del ACP es una herramienta estadística que ofrece la ventaja de sintetizar la información ante una base de datos con gran cantidad de variables, donde el objetivo del ACP será reducirlas perdiendo la menor cantidad de información posible y eliminando aquellas cuya información es poco significativa (Terrádez, 2002; Valencia, 1995). Para ello, el ACP determina el menor número de componentes principales que expliquen la mayor proporción de la variabilidad del conjunto original de datos.

Para el presente estudio se utilizó un método alternativo no paramétrico del ACP denominado análisis de componentes principales de los rangos (ACPR), método estadístico también utilizado por el Observatorio del Caribe Colombiano (2012b), el cual transforma la matriz de datos inicial en una matriz de rangos de posición, mejorando la escala de medición. Con el ACPR, la matriz de datos originales en este estudio no contiene el valor de la ciudad en cada indicador sino los rangos o posiciones que ocupa cada ciudad analizada, eliminando la existencia de datos atípicos que afectan las relaciones existentes entre estas y hacen que el ACP arroje resultados sesgados.

² La agrupación en los 6 factores se realizó de acuerdo con la intuición económica, la evidencia empírica y la experiencia de los investigadores. Las variables fueron normalizadas dada la diferencia en el tamaño de las ciudades en la muestra. Posteriormente, con las variables agrupadas se calculó la matriz de correlaciones para asegurar que los nuevos factores tuvieran variables altamente correlacionadas.

³ Para más información sobre la metodología técnica para la estimación del escalafón por medio del ACP, consultar CEPAL (2007).

3.3. Análisis de conglomerados o clústeres jerárquicos

El anterior procedimiento fue complementado con el análisis de clústeres jerárquicos, técnica estadística de agrupación utilizada por otros estudios sobre competitividad (Lotero et al., 2009). El análisis de conglomerados se puede combinar con el análisis de componentes principales debido que mediante ACPR se pueden homogeneizar los datos, lo cual permite realizar posteriormente un análisis clúster sobre los componentes obtenidos.

El análisis de conglomerados (clúster) es una técnica multivariante que busca agrupar variables tratando de lograr la máxima homogeneidad en cada grupo y las mayores diferencias entre ellos (Terrádez, 2002). Para este documento se utilizarán los algoritmos jerárquicos acumulativos, los cuales forman grupos haciendo conglomerados cada vez más grandes. Para el agrupamiento se utilizará una medida de proximidad de disimilitud y un algoritmo de agrupamiento, el de jerárquicos aglomerativos. La medida de proximidad de disimilitud indica que cuanto mayor sea el aglomerado, más diferentes son las variables en estudio. Por su parte, el agrupamiento jerárquico genera una jerarquía de agrupamientos anidados en lugar de dar un único agrupamiento.

De esta forma, para representar la estructura jerárquica de la formación de clúster en este estudio se utilizó el dendograma, gráfico que tiene forma de árbol invertido, el cual es una representación gráfica de grupos jerárquicos agrupados en grupos cada vez más pequeños. En el dendograma quedan reflejadas las distancias entre las variables según las relaciones establecidas.

3.4. Construcción del escalafón global para la atracción de inversión industrial

Para mantener una relación directa de las variables incluidas en cada factor con la atracción de inversión industrial, en donde valores superiores en una variable señalarán mayor capacidad de atracción de la ciudad para la inversión industrial, las variables que presentaban una relación inversa con la atracción fueron direccionadas en sentido positivo⁴, condición necesaria para la ejecución del ACPR⁵. Posteriormente, con el ánimo de reducir en los datos el impacto de la diferencia en el tamaño de las ciudades incluidas en el estudio, las variables fueron estandarizadas.

Después del proceso de estandarización, se procedió a calcular la matriz de correlación de las variables de cada factor con el fin de evaluar la significación de los coeficientes de correlación. Mediante esta prueba se identificaron las variables con mayor correlación en cada factor con el fin de depurar las que no estuvieran correlacionadas. Siguiendo la metodología de la CEPAL (2007), este ejercicio se acompañó con la prueba de matriz de identidad de Bartlett, que busca contrastar la hipótesis de que la matriz de correlaciones obtenida no es una matriz identidad, es decir, que existen interrelaciones significativas entre las variables que justifican el análisis factorial. Por lo tanto, ante la eliminación de las variables que no se encuentran correlacionadas, la hipótesis de la matriz identidad de la prueba de Bartlett se podrá rechazar con mayor probabilidad; en

⁴ Siguiendo al Observatorio del Caribe Colombiano (2012a), la forma en que se direccionaron los indicadores que presentaban una relación negativa con respecto a la competitividad fue llevada a cabo bajo uno de 3 métodos: 1) si los valores del indicador oscilaban entre 0 y 100, se utilizó su complemento (100 – valor del indicador). 2) si los valores del indicador no oscilaban entre 0 y 100, el direccionamiento se realizó calculando la inversa (1/valor del indicador). 3) si en alguna de las observaciones del indicador el valor era cero, al no ser posible obtener la inversa, para direccionar el indicador se multiplicó este por –1.

⁵ En total fueron 10 indicadores direccionados positivamente: arriendo anual de oficina de lujo, número de habitantes por cajero automático, emisión de CO₂, distancia en kilómetros hacia su principal puerto sobre el Pacífico, impuesto de renta, tasa de desempleo, índice de costo de vida, salario promedio industrial, costo de electricidad y salario mínimo.

Tabla 2
Matriz de correlaciones factor fortaleza económica del país

Variabes	PIB país	Inversión extranjera directa	Número acuerdos comerciales	Crecimiento población
PIB país	1			
Inversión extranjera directa	0,97	1		
Número acuerdos comerciales	0,50	0,40	1	
Crecimiento población	-0,26	-0,22	-0,29	1

Fuente: elaboración propia.

caso de aceptarse esta hipótesis indicaría que el modelo factorial es inadecuado.

Con las variables que superaron las anteriores pruebas de correlación (tabla A2 del anexo), se procedió a realizar la construcción de los escalafones de las ciudades para cada uno de los 6 factores, así como el indicador global IGAI (resultado de la combinación de todos los factores), mediante el método de ACPR. Así, la estimación del escalafón correspondió al primer componente principal obtenido de la aplicación del ACP de los rangos, el cual explicó un porcentaje válido de la varianza total de los datos⁶.

Los resultados del ACPR también arrojaron el respectivo peso o cargas que tiene cada variable en el factor de atracción de inversión analizado, las cuales, después de ser multiplicadas por el valor de las variables estandarizadas inicialmente fueron reparametrizadas con el ánimo de facilitar su comprensión en un índice de escala de 0 a 100, donde la ciudad que presentó el mayor valor ocupó el primer lugar con un puntaje de 100, mientras que a las demás se les asignó un puntaje proporcional a la diferencia que obtuvieron frente al valor mayor. Con este procedimiento se determinó finalmente la posición relativa de las ciudades y la distancia existente entre ellas. Se obtienen así los escalafones parciales para cada uno de los 6 factores que permitieron, aplicando la misma técnica sobre el conjunto de factores hallados en el paso anterior, el cálculo del escalafón global de todos los factores (EGAI).

4. Análisis de resultados

La aplicación del método estadístico del ACPR arrojó resultados que son compatibles con las predicciones de la teoría económica y la evidencia empírica sobre la atracción de inversión en la actividad industrial. Asimismo, los resultados y las consideraciones del porqué se agruparon las variables incluidas en cada factor se presentan a continuación, al igual que los resultados obtenidos.

4.1. Factor fortaleza económica del país

A la hora de evaluar en qué ciudad establecer sus operaciones, los inversionistas contemplan también el entorno económico nacional. En la medida que un país tenga un elevado valor del PIB y varios acuerdos comerciales, estará ofreciéndole al inversionista un importante tamaño de demanda potencial. Asimismo, un elevado PIB permite dimensionar la envergadura de la actividad productiva, así como las posibilidades para el desarrollo de procesos de encadenamientos (Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas-CEPEC- y Firma Inteligencia de Negocios-IDN, 2012).

Por lo anterior, dentro del factor país inicialmente se tomaron en cuenta 4 variables que hicieron referencia al PIB, crecimiento de la población, internacionalización de la economía e inversión extranjera directa dirigida a la industria manufacturera, de los cuales se excluyó solo una (crecimiento de la población) por presentar baja

Tabla 3
Resultado de método de análisis de componentes principales-factor fortaleza económica

Componente	Valor propio	Diferencia	Porporción	Acumulado
Componente 1	2,28	1,83	0,76	0,76
Componente 2	0,45	0,17	0,15	0,91
Componente 3	0,28	1	0,09	1

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4
Ponderación variables fortaleza económica del país

Variabes	Ponderación (%)
PIB	32,7
Inversión eExtranjera directa en manufacturas	32,5
Número de acuerdos comerciales vigentes	34,8
Total ponderación	100

Fuente: elaboración propia.

correlación con el resto de las variables según los resultados de la matriz de correlación de las variables del factor (tabla 2).

Con las variables que superaron las anteriores pruebas de correlación se procedió a realizar la construcción de los escalafones de las ciudades del factor, mediante el método de ACPR. Así, la estimación del ranking correspondió al primer componente principal obtenido de la aplicación del ACP de los rangos, el cual explicó un porcentaje de la varianza total de los datos válido (tabla 3). Los resultados del ACPR también arrojaron el respectivo peso o cargas que tiene cada variable en el factor analizado. Con el ánimo de facilitar su comprensión, estas ponderaciones fueron reparametrizadas de 0 a 100 (tabla 4).

Si bien las ponderaciones de las variables factor fortaleza económica del país presentaron una baja diferencia entre sus pesos relativos, se debe señalar que la variable número de acuerdos comerciales vigentes obtuvo la mayor ponderación. Este resultado es consecuente en una economía cada vez más globalizada y competitiva en donde las empresas buscan países integrados comercialmente con el mundo para aprovechar un mercado potencial más amplio. Igualmente, el peso del PIB del país, que da señales sobre la envergadura económica de dicho territorio, también siguió siendo importante con un peso del 32,7%, al igual que la ponderación de la inversión extranjera directa en manufactura (32,5%), la cual al encontrarse en niveles altos refleja señales de confianza y reconocimiento hacia el potencial manufacturero del país.

Los resultados del escalafón muestran que las ciudades ubicadas en México, Chile y Colombia fueron las de mejor posición en el escalafón de fortaleza económica del país (fig. 1). Un resultado que cabe resaltar es el de Chile. Si bien su PIB es inferior al de Colombia, el gran número de acuerdos comerciales que tiene le permiten escalar posiciones y ubicarse por encima de ese país. Caso contrario ocurre con las ciudades ecuatorianas, que además de tener un PIB relativamente pequeño y unos bajos niveles de inversión extranjera en la actividad industrial, están muy poco integradas comercialmente con el mundo, aspecto que les resta potencial de mercado. De allí que estas ciudades se ubiquen como las últimas en el escalafón de fortaleza económica del país.

⁶ Para decidir el número de factores que se deben extraer, se utilizó el porcentaje de la varianza total de los datos, el cual para las ciencias socioeconómicas es normal considerar sobre el 60% y el 65% de la varianza total. En general, también se tuvieron en cuenta aquellos factores con *eigenvalues* superiores a 1, al representar más señal que ruido y por ende deben usarse para la interpretación del problema en estudio.

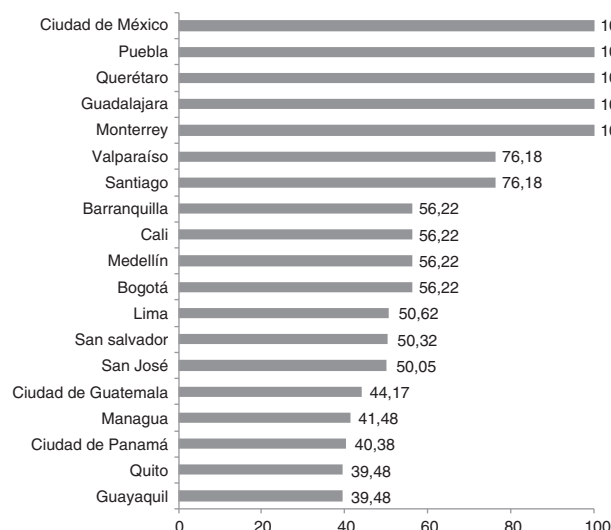


Figura 1. Escalafón del factor de fortaleza económica del país 2011.
Fuente: elaboración propia.

4.2. Factor fortaleza económica de la ciudad

El contexto económico de un territorio resulta fundamental para el desarrollo de sus actividades productivas, al determinar un marco de estabilidad económica apto para la generación de bienes y servicios (Lozano y Yoshida, 2008). Ante este hecho, las variables agrupadas en este factor evaluaron el dinamismo de pilares esenciales de la economía municipal, relacionados positivamente con su crecimiento económico, sostenibilidad y tamaño de mercado. Igualmente, midió la plataforma competitiva regional y su conectividad mundial como potencial de las ciudades para atraer recursos productivos que estimularían la creación de encadenamientos con proveedores y entidades de apoyo.

Así, para este factor, se tomaron en cuenta 11 variables que hacían referencia a la importancia económica relativa de cada ciudad en el conjunto de la economía nacional, renta per cápita, la concentración urbana y de multinacionales en su territorio, servicios financieros, conectividad aérea internacional, empleo, costo de vida, de los cuales se excluyeron 5 por presentar bajas correlaciones (tablas A1 y A2 del anexo). En la tabla 5 se presentan las respectivas ponderaciones producto del ACPR.

Tal como ocurrió con el factor país, las ciudades también resultan atractivas en la medida que tengan un PIB importante. De allí que, después de la variable número de bancos de inversión, tengan la mayor ponderación (21,3%). Los bancos de inversión resultan relevantes en un contexto en el cual cada día se avanza más en conseguir apalancamientos financieros en el interior de las ciudades en las cuales se van a establecer operaciones.

Los resultados del escalafón para el factor fortaleza económica ciudad presentan a Ciudad de México, Santiago, Bogotá y Lima como las de mejor posición. Estas ciudades resultan favorecidas porque, además de su fortaleza en la variables ya mencionadas, cuentan con

Tabla 5

Ponderación variables fortaleza económica de la ciudad

Variabes	Ponderación (%)
PIB	21,3
PIB per cápita	16,9
Número de multinacionales	20,3
Número de bancos de inversión	22,2
Destinos aéreos internacionales	19,2
Total ponderación	100

Fuente: elaboración propia.

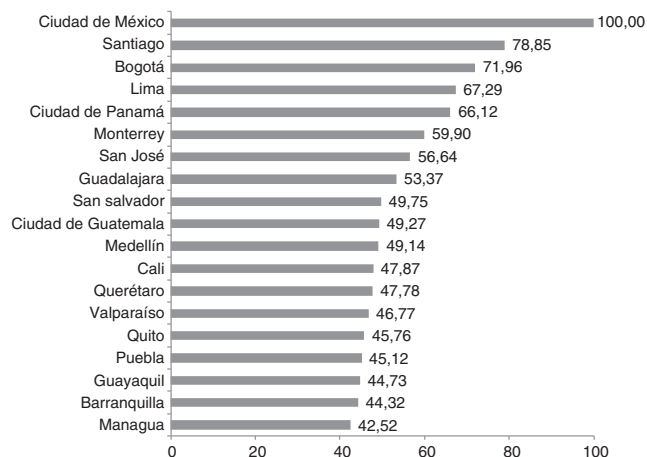


Figura 2. Escalafón del factor fortaleza económica ciudad 2011.
Fuente: elaboración propia.

una alta presencia de multinacionales y un gran número de vuelos directos internacionales, lo que no solo denota confianza por parte de firmas extranjeras en materia de inversión, sino también que ofrecen conectividad para facilitar los desplazamientos de los ejecutivos en el momento oportuno y sin escalas, lo que se traduce en ahorro de tiempo. Así, mientras Ciudad de México, Bogotá y Santiago cuentan con 98, 57 y 51 multinacionales, respectivamente, entre las 500 más grandes de la revista *Fortune*, otras ciudades, en este caso costeras y con puerto como Barranquilla y Guayaquil, solo cuentan con dos y uno, respectivamente. Esto sin duda contribuye a que estas 2 ciudades estén entre las últimas posiciones del escalafón y a su vez se retroalimente una débil fortaleza económica (fig. 2).

4.3. Recurso humano

La evidencia empírica muestra una fuerte relación entre el capital humano y la competitividad. La CEPAL (2009) expone que una sociedad competitiva deberá disponer de personas competentes, educadas y saludables para poder incrementar la cadena de valor de los procesos productivos. Asimismo, este estudio resalta lo encontrado por Becker (1975) quien afirma que la formación del recurso humano explica gran parte de los diferenciales de desarrollo entre países y regiones. De la misma forma, Solow (1956), Kendrick (1961), Jorgenson y Zvi (1967) encontraron que aumentos en la productividad y la eficiencia económica requieren de la formación del capital humano, mientras que Sen (1997) halló que factores como pobreza, salud y la educación influyen directamente en las capacidades de las personas para ser productivas e incluso para insertarse en el mercado laboral.

En la construcción del escalafón de este factor se tuvieron inicialmente en cuenta 7 variables relacionadas con la capacidad de las ciudades de ofrecer facilidades para contratar y ofrecer mano de obra calificada y no calificada, empleo en industria, calidad de vida, acceso a salud y educación gerencial de calidad. Solo se excluyeron 3 variables por las razones expuestas en el anterior factor (tablas A1 y A2 del anexo). A continuación, en la tabla 6 se presentan las ponderaciones de cada variable del factor producto del ACPR.

Las primeras posiciones del escalafón de recurso humano lo ocuparon en su orden: Ciudad de México, Santiago, Bogotá y Lima, todas caracterizadas por tener un significativo empleo en la industria, las poblaciones más altas en la región y la mayor oferta en educación gerencial y de negocios de calidad. Es importante tener en cuenta estas 3 últimas variables al poseer las ponderaciones más altas en el factor de recurso humano según el cálculo del ACPR (tabla 6 y fig. 3).

Tabla 6
Ponderación variables recurso humano

Variables	Ponderación (%)
Población ciudad	22,9
Población país	16,5
Número de MBA en el ranking top 50 Latinoamérica. Ciudad	21,5
Número de hospitales y clínicas en el ranking de las 35 mejores de Latinoamérica. Ciudad	15,5
Empleo estimado en la industria. Ciudad	23,6
Total ponderación	100

Fuente: elaboración propia.

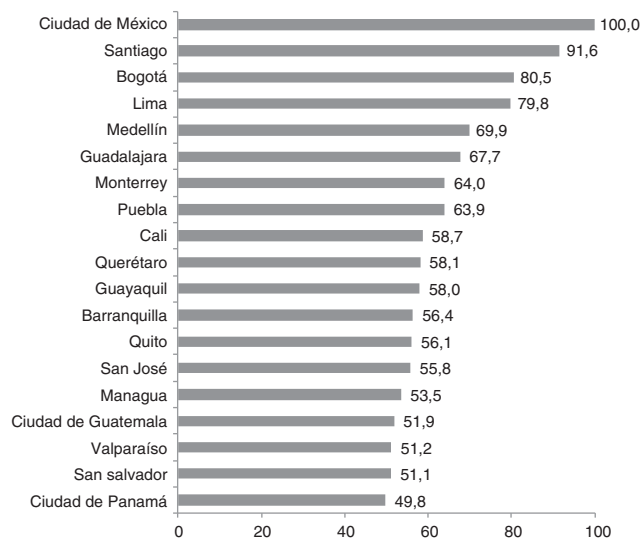


Figura 3. Escalafón del factor recurso humano 2011.
Fuente: elaboración propia.

El anterior resultado es coherente con lo encontrado en la evidencia bibliográfica en torno al mercado del talento humano en Latinoamérica, donde se resalta a Ciudad de México, Santiago y Bogotá como unas de las urbes de mayor reserva de talento humano en la región (Casarín, 2011). La figura 3 también muestra dentro del primer grupo del escalafón a Medellín y las demás ciudades mexicanas. En este sentido es importante resaltar que el gran tamaño de algunos países sobre el Pacífico –como México y Colombia– permite que su recurso humano se distribuya en varias urbes de sus territorios. El segundo grupo de urbes que lideran el factor de recurso humano en el escalafón fueron las colombianas Cali y Barranquilla, las ecuatorianas Guayaquil y Quito, la mexicana Querétaro, y San José de Costa Rica, urbes con tamaño de población y empleo industrial mediano respecto a las demás del estudio. En el extremo del escalafón se encuentran las ciudades con población pequeña, con un restringido acceso a salud y educación gerencial de calidad, ubicadas en su gran mayoría en Centroamérica y Chile (Valparaíso).

4.4. Infraestructura

La infraestructura se constituye en un medio fundamental para el impulso del desarrollo de la competitividad de cualquier ciudad. La disponibilidad de esta atrae la localización de industrias y sus encadenamientos, facilita el comercio y disminuye los gastos logísticos de las compañías. En efecto, Newlands y Ward (1998) y Gramlich (1994), citados por CEPAL (2009), muestran que las inversiones en infraestructura de transporte, en particular masivas y de alta calidad, permiten reducir la distancia física, con réditos económicos y sociales cuando integran mercados nacionales y los conecta con los internacionales.

Tabla 7
Ponderación variables infraestructura

Variables	Ponderación (%)
Profundidad calado puerto sobre el Pacífico más cercano. País	20,4
Número de puertos marítimos sobre el Pacífico. País	21,9
Contenedores movilizados principal puerto sobre el Pacífico. País	21,6
Crecimiento de contenedores principal puerto sobre el Pacífico. País	25,2
Infraestructura y conectividad física. Dimensión ICUR. Ciudad	11
Total ponderación	100

Fuente: elaboración propia.

Ante los privilegios que genera la posición geográfica de las ciudades incluidas en este estudio, al estar localizadas dentro del Pacífico latinoamericano, las variables incluidas inicialmente en este factor fueron 9, las cuales capturaron en su gran mayoría información relativa a su infraestructura marítima, teniendo en cuenta que más del 80% del comercio internacional en el mundo se realiza por este medio; además de variables alusivas a infraestructura vial y urbana de cada ciudad. De las anteriores variables fueron excluidas 4 por las razones metodológicas expuestas en los factores anteriormente mencionados (tablas A1 y A2 del anexo). En la tabla 7 se muestran las ponderaciones de cada una de las variables que se obtuvieron en la construcción del escalafón, luego de aplicar el ACPR.

Teniendo en cuenta la alta ponderación que tienen la infraestructura marítima en el factor en estudio, el hecho más importante que se observa en el escalafón fue el liderazgo de Ciudad de México y Ciudad de Panamá (fig. 4). Este hecho se explica desde el punto de vista del modelo global portuario, donde los terminales sobre el Pacífico de Manzanillo en México y Balboa en Panamá, por sus altos índices de eficiencia y productividad portuaria, se encuentran catalogados por las navieras marítimas como los únicos puertos de transbordo mundial en la región, terminales por donde se realiza posteriormente la redistribución de carga hacia los demás puertos regionales del Pacífico latinoamericano. Este hecho explica por qué las ciudades localizadas sobre países con puertos marítimos eficientes y productivos ocupan mejores posiciones dentro del escalafón de infraestructura.

Por su parte, la infraestructura portuaria de los puertos de Valparaíso en Chile, Callao en Perú y Guayaquil en Ecuador, a pesar de no estar considerados por las navieras marítimas como puertos mundiales de transbordo, poseen una infraestructura portuaria muy superior a las ciudades colombianas y centroamericanas, especialmente en la profundidad del calado marítimo (con excepción

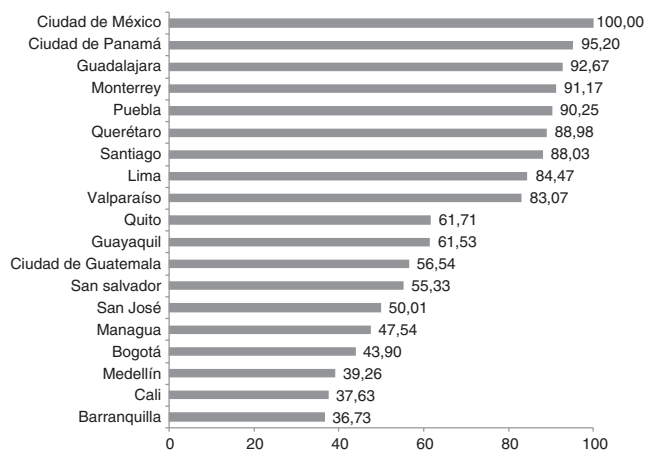


Figura 4. Escalafón del factor infraestructura 2011.
Fuente: elaboración propia.

Tabla 8

Ponderación variables ciencia y tecnología

Variables	Ponderación (%)
Calidad de las instituciones de investigación científica. Ciudad	33
Número de revistas latinoamericanas por millón de habitantes. Ciudad	33,3
Total número de patentes. Ciudad	33,7
Total ponderación	100

Fuente: elaboración propia.

de Guayaquil), número de puertos sobre el Pacífico y movimiento de contenedores; de ahí la posición intermedia en el escalafón de infraestructura de Santiago, Lima, Valparaíso, Quito y Guayaquil.

4.5. Ciencia y tecnología

Este factor evalúa la capacidad y condiciones de las ciudades para innovar, manipular y desarrollar tecnologías; factor que les permite diferenciarse positivamente de las demás. En efecto, Solow (1956) en sus análisis sobre el cambio técnico y el crecimiento económico endógeno, enfatiza en cómo las diferencias tecnológicas explican gran parte de los diferenciales de productividad de los países. Por su parte, Cimoli, Ferraz y Primi (2005), citados por CEPAL (2009), afirman que las nociones de cambio técnico, innovación y competitividad están estrechamente relacionadas con el desarrollo.

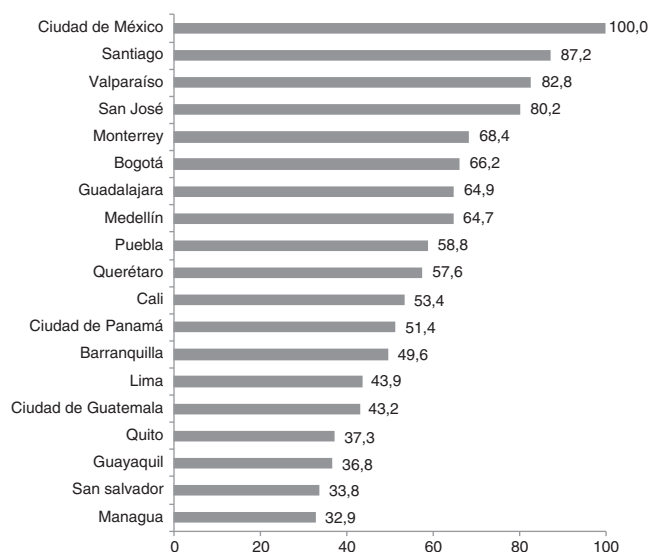
De manera consistente con lo anterior, las variables incluidas en la construcción del escalafón para este factor fueron 3, las cuales estuvieron correlacionadas; por lo tanto, a diferencia de los demás factores analizados, no hubo necesidad de excluir ninguna. Asimismo, las variables utilizadas en este factor estuvieron disponibles solo para ciudades, las cuales se encuentran relacionadas con la calidad de las instituciones de investigación científica, número total de patentes y revistas científicas publicadas (tablas A1 y A2 del anexo). Las ponderaciones arrojadas por el ACPR asignan un valor relativamente muy similar entre las variables a evaluar, lo que convierte a cada una de las variables en posiciones estratégicas a la hora de obtener buenos resultados en el escalafón (tabla 8).

Los resultados para este factor ubican nuevamente a Ciudad de México y Santiago de Chile como las ciudades más avanzadas en el factor de ciencia y tecnología en la región. Llama la atención que ciudades relativamente pequeñas como Valparaíso y San José se ubiquen en la tercera y cuarta posición, dado el elevado número de patentes y producción científica que presentan. Entre tanto, las ciudades ecuatorianas así como las centroamericanas, como Managua y San Salvador, se encuentran rezagadas en estas variables lo que las lleva a ocupar las últimas posiciones del escalafón. De igual forma, Lima, la capital de Perú, obtiene unos precarios resultados en ciencia y tecnología, posicionándola muy lejos de las ciudades líderes e incluso de aquellas que, sin ser ciudad capital como Monterrey en México y Medellín en Colombia, la superan con suficiencia (fig. 5).

4.6. Costos

El escalafón de costos incluye variables que se relacionan con la virtud de las ciudades de ofrecer costos atractivos para atraer y concentrar empresas. Una estructura de bajos costos es un elemento importante en la atracción de industrias, especialmente las manufactureras, donde su operatividad eficiente y competitiva necesita de costos elocuentes para ser competitivos en los mercados asiáticos pertenecientes a la cuenca del Pacífico.

Desde el punto de vista de los costos en que incurren las empresas para su producción, los de la mano de obra no calificada y de la energía eléctrica se convierten en unas de las principales variables que impactan la estructura de costos de un producto manufacturado. Por ello, se incluye en la construcción de este escalafón el

**Figura 5.** Escalafón del factor ciencia y tecnología 2011.

Fuente: elaboración propia.

monto del salario mínimo del país donde se encuentra ubicada la ciudad y los costos de electricidad per cápita. En cuanto a la importancia que tienen los costos de transporte en las decisiones de localización de las empresas, se incluye la distancia por carretera de cada ciudad al principal puerto marítimo que posee el país sobre el litoral Pacífico. Según CEPAL (2009), la reducción de los costos de transporte es fundamental a la hora de fomentar el crecimiento económico mediante la mayor eficiencia en actividades de comercio nacional e internacional. Finalmente, el costo de vida se convierte en otra variable importante para atraer y concentrar recurso humano en las ciudades. De esta forma, para las firmas es importante que los salarios devengados por sus trabajadores les brinde la mayor oportunidad de acceder a bienes y servicios según su necesidad.

Para la construcción del escalafón de costos se incluyeron inicialmente 6 variables referentes al costo de electricidad, salario mínimo, índice de costo de vida, distancia al principal puerto marítimo sobre el Pacífico, impuesto de renta a corporaciones y el costo del arriendo anual de oficinas de lujo. Al aplicar la metodología de ACPR, se redujo el número de variables de 6 a 4 (tabla A1 y A2 del anexo). En la tabla 9 se presentan las ponderaciones para cada variable dentro del factor.

En el escalafón de costos expuesto en la figura 6 se observa la clara superioridad de las ciudades mexicanas, lideradas por Puebla, sobre el resto de ciudades latinoamericanas pertenecientes a la cuenca del Pacífico. Esta situación se explica porque estas urbes poseen el salario mínimo y el costo de vida más bajo de la región, variables con las más altas ponderaciones dentro del factor de costos según los cálculos del ACPR. También poseen, junto con las ciudades ecuatorianas, el costo de electricidad más bajo.

Tabla 9

Ponderación variables costos

Variables	Ponderación (%)
Costo de la electricidad. País	25,3
Salario mínimo. País	27,5
Kilómetros de distancia de la ciudad a su principal puerto sobre el Pacífico. Ciudad	19,9
Índice de costo de vida. Ciudad	27,3
Total ponderación	100

Fuente: elaboración propia.

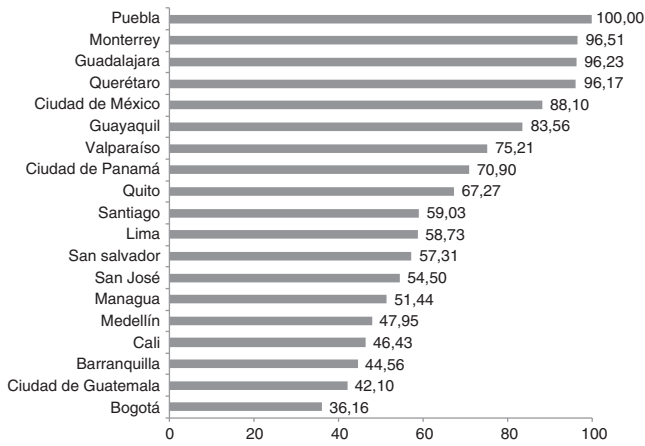


Figura 6. Escalafón del factor costos 2011.
Fuente: elaboración propia.

Las siguientes 3 posiciones corresponden a las ciudades puerto de Guayaquil, Valparaíso y Ciudad de Panamá, a las que su privilegiada localización geográfica las convierte en un importante nodo donde convergen las principales vías y corredores de transporte que conectan entre sí los importantes centros industriales del país con el comercio exterior, situación que finalmente se ve reflejada en menores costos de transporte frente a los ofrecidos por las ciudades localizadas en el interior. En la mitad del escalafón se encuentran posicionadas en su orden las ciudades capitales de Ecuador, Chile y Perú, urbes que a pesar de presentar un bajo costo de electricidad y una corta distancia a un terminal marítimo sobre el Pacífico (con excepción de Quito), poseen altos salarios mínimos (caso de Santiago) y un elevado índice de costo de vida (Lima y Santiago). En los últimos lugares del escalafón se encuentran las ciudades ubicadas en Centroamérica y Colombia; las primeras por ofrecer elevados índices de costo de vida y electricidad, a pesar de tener una moderada distancia a un terminal marítimo sobre el Pacífico, y las colombianas por poseer el mayor costo de electricidad de las ciudades incluidas en el estudio, el segundo salario mínimo más alto y una distancia intermedia hacia su único puerto marítimo sobre el Pacífico.

4.7. Indicador global para la atracción de inversión industrial

Como se observó en los escalafones anteriormente mencionados sobre recurso humano, infraestructura, fortaleza económica, ciencia y tecnología, es clara la superioridad de Ciudad de México sobre el resto de las urbes de la región, lo cual la aleja de encontrarse en una situación de competencia con las demás. Esta situación es explicada como consecuencia de la gran capacidad que tiene esta ciudad para atraer inversión industrial dadas las ventajas brindadas en infraestructura y conectividad, reservas de talento humano, condiciones para la innovación e investigación y el ambiente favorable de su economía. A esta ciudad le siguen respectivamente Santiago de Chile, las demás mexicanas incluidas en el estudio y Valparaíso, dadas sus ventajas en materia económica e infraestructura; posteriormente se encuentran las ciudades capitales de Perú, Panamá, Colombia y Costa Rica, las cuales no muestran grandes diferencias entre sí (fig. 7).

Para comprender mejor el posicionamiento de las ciudades en el IGAI, la tabla 10 presenta la ponderación de cada uno de los factores utilizados para el cálculo global del escalafón. Tal como se observa, las ciudades más atractivas para la inversión industrial ocupan los puestos más altos en los factores de fortaleza económica, infraestructura, ciencia y tecnología. En efecto, el grupo de urbes con mayor posicionamiento dentro del IGAI fueron aquellas localizadas en países con mayores fortalezas económicas país, demostrando

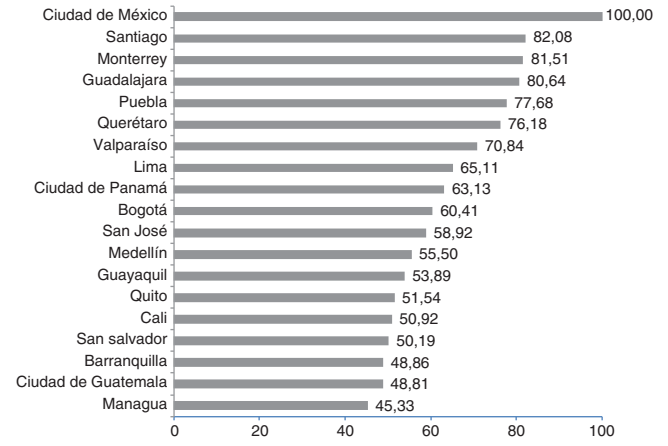


Figura 7. Indicador global de atracción de inversión industrial 2011.
Fuente: elaboración propia.

Tabla 10
Ponderación de los factores del IGAI

Factores	Ponderación (%)
Fortaleza económica ciudad	16,2
Fortaleza económica país	18,3
Infraestructura	17,8
Costos	14,1
Recurso humano	16,1
Ciencia y tecnología	17,5
Total ponderación	100

Fuente: elaboración propia.

así la importancia del ambiente económico del entorno nacional. Esta ventaja le permite a estas urbes obtener las mayores facilidades para atraer inversiones industriales, convirtiéndolas en las más competitivas de la región.

Contrariamente, el peso obtenido por el factor costos resultó ser el de menor peso en el IGAI, lo que envía un claro mensaje sobre la importancia de ir más allá de las tradicionales ventajas comparativas asociadas a la distancias a puertos y los bajos salarios, para avanzar hacia ventajas competitivas que se fundamenten en el recurso humano, la ciencia, la tecnología y la innovación.

4.8. Análisis de conglomerados (clúster)

El análisis de clúster refleja la formación de conglomerados entre las ciudades incluidas en el estudio, así como las distancias entre ellas, a partir de las variables seleccionadas como determinantes para la atracción de inversión industrial. Estas distancias se observan en la figura 8 a través de la medida de proximidad de disimilitud, la cual indica que cuanto mayor sea el aglomerado más diferentes son las variables en estudio. En la figura 8, por ejemplo, se puede comprobar que las observaciones más cercanas y similares entre sí (aglomerados más pequeños), son las de Cali con Barranquilla, Querétaro con Puebla, Monterrey con Guadalajara, San Salvador con Managua, Quito con Guayaquil, Lima con Ciudad de Panamá, y Ciudad de México con Santiago. Este hecho refleja la fuerte competencia existente entre las urbes que componen estos pequeños grupos por atraer inversión industrial a sus territorios, de ahí la importancia de este resultado para que las ciudades identifiquen cuál es su competidor directo.

La aplicación del análisis estadístico de conglomerados, también permitió identificar 5 clústeres de mediano tamaño y su composición. Se observan, sin tener en cuenta el orden de importancia, los clústeres de las urbes de Ciudad de México-Santiago, dadas las primeras posiciones ocupadas en 3 de los 6 escalafones calculados en este estudio. Por otra parte, el clúster conformado por Valparaíso,

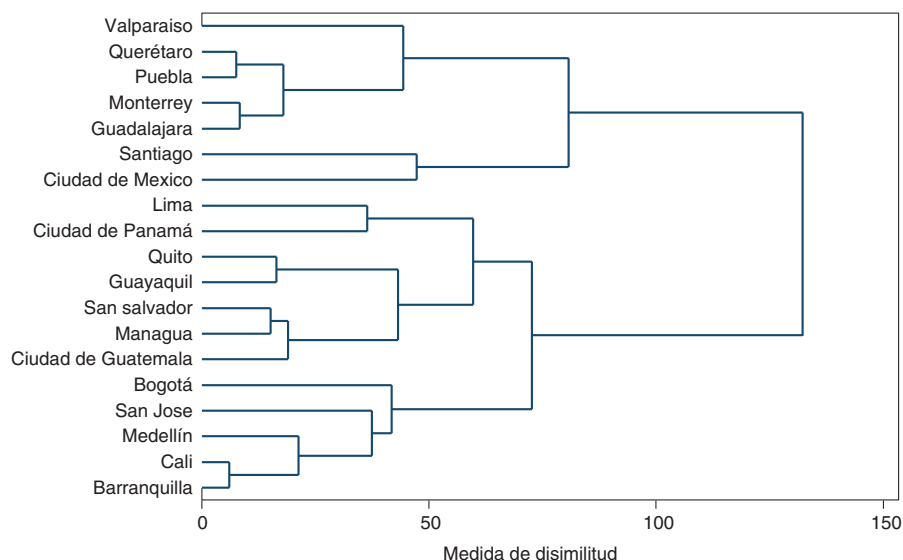


Figura 8. Dendrograma Indicador Global de Atracción de Inversión Industrial.
Fuente: elaboración propia.

Querétaro, Puebla, Monterrey y Guadalajara fueron las ciudades que ocuparon posiciones privilegiadas en los escalafones, algunas de ellas en innovación y tecnología, costos, fortaleza económica país e infraestructura.

La agrupación compuesta por Lima y Ciudad de Panamá, urbes emergentes caracterizadas por experimentar un crecimiento económico notable en la última década, también ocuparon posiciones privilegiadas, especialmente en los escalafones fortaleza económica ciudad e infraestructura. Pese a lo anterior, a estas urbes todavía les falta mucho por avanzar en temas sobre ciencia y tecnología, recurso humano para el caso de Ciudad de Panamá, y costos para el caso de Lima. Por su parte, el grupo conformado por Quito, Guayaquil, San Salvador, Managua y Ciudad de Guatemala, se constituyó en el conjunto de urbes que ocuparon las peores posiciones en el escalafón global, explicado por las bajas posiciones obtenidas en los escalafones de ciencia y tecnología, y fortaleza económica país. Es importante tener en cuenta que estas ciudades también se caracterizaron por poseer el menor desarrollo económico, medido este último por el monto de su PIB ciudad y país, y PIB per cápita dentro de todas las ciudades incluidas en el estudio.

El último aglomerado se encuentra conformado por las ciudades colombianas de Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, y la costarricense de San José. Como se puede observar, la agrupación de este clúster se encuentra en torno al bajo nivel de infraestructura portuaria que presentan estas ciudades, y a la alta estructura de costos, aspecto que se ve finalmente reflejado en los últimos lugares en el escalafón para estos 2 factores.

5. Conclusiones

Las ciudades más atractivas en la cuenca del Pacífico latinoamericano para la atracción de inversión industrial fueron las urbes con mayor grado de fortaleza económica país, demostrando así que no necesariamente una ciudad atractiva es la que ofrece todas las condiciones económicas locales ineludibles para atraer inversión; necesita también de las bondades generadas por un ambiente económico sano y sostenible liderado por el país donde se localiza.

Después de fortaleza económica país, los factores de infraestructura, ciencia y tecnología fueron los de mayor trascendencia en la atracción de inversión industrial. Por su parte, la ponderación asignada al factor de costos, si bien sigue siendo importante entre los factores evaluados, fue la de menor peso dentro de los 6 factores

estudiados. Este resultado demuestra que en una economía globalizada y cada vez más competitiva, las industrias buscan generar valor agregado por medio de la innovación y la tecnología, y no exclusivamente por medio de la reducción de costos.

Aceptando estos resultados como punto de partida, se concluye en este estudio que las urbes localizadas en países con economías sólidas, acompañadas de una infraestructura portuaria eficiente, y de altos niveles de innovación y tecnología, son las más atractivas para la inversión industrial, aspecto que se vio reflejado en mejores posiciones en el escalafón global del IGAI calculado en este documento. Los resultados de este ejercicio coincidieron en alguna medida con los presentados por la revista América Economía (Revista América Economía, 2011) y CEPEC-IDN (Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas-CEPEC-y Firma Inteligencia de Negocios-IDN, 2012), ambos enfocados en la atracción para hacer negocios e inversión en Latinoamérica, respectivamente. Sin embargo, a diferencia de los estudios anteriores donde se utilizaron métodos cualitativos para su desarrollo, el escalafón global IGAI desarrollado en este documento, además de medir específicamente la atracción para la inversión industrial, fue calculado mediante un método estadístico denominado ACPR, técnica que permitió obtener resultados precisos y más acordes a la situación macroeconómica de las ciudades analizadas. Lo anterior permitirá hacer una diferenciación de este estudio respecto a la literatura existente.

Finalmente, el análisis de conglomerados (clúster) sugiere que la atracción de inversión industrial en las principales ciudades del Pacífico latinoamericano se encuentra agrupada bajo 5 conglomerados. La composición de cada uno de estos se encuentra constituida por ciudades que poseen algún grado de similitud en los 6 factores estudiados en el escalafón de IGAI. Este hecho permite a cada ciudad identificar a sus competidores más cercanos en la atracción de inversión industrial en la cuenca del Pacífico latinoamericano.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Agradecimientos

Las opiniones expresadas en este documento y su contenido son de responsabilidad exclusiva de los autores y no comprometen al Banco de la República ni a su Junta Directiva. Se agradecen

las cuantiosas indicaciones y comentarios de diversas personas que hicieron posible la creación de este documento, en especial a Álvaro Pío Gómez, Luis Fernando López, María del Pilar López, Stefany Moreno, Arley Barandica y Adriana Mora. Este estudio fue publicado en la serie de Borradores de Económica del Banco de la República como documento de carácter provisional. Disponible

en: http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/be_752.pdf

ANEXO.

Tablas A1 y A2.

Tabla A1

Dimensiones y variables contempladas

Factor	Indicador	Fuente	Periodo
Fortaleza de la economía del país	Producto interno bruto (PIB)	Fondo Monetario Internacional, World Economic Outlook Database	2011
	Número de acuerdos comerciales ratificados y vigentes	Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de Colombia	2011
	Crecimiento población	Naciones Unidas. UNPD-WUP 2007	2010-2015
	Inversión extranjera directa en manufacturas	fDi Intelligence	2011
Fortaleza de la economía de la ciudad	PIB per cápita	CEPEC-IDN2011	2011
	PIB	Fondo Monetario Internacional, World Economic Outlook Database	2011
	Crecimiento PIB ciudad	Fondo Monetario Internacional, World Economic Outlook Database	2011
	Participación % del PIB en el nacional	Cálculos propios con base en Fondo Monetario Internacional	2011
	Tasa de desempleo	Departamentos de estadística países	2009-2011
	Presencia de multinacionales	CEPEC-IDN2011	2011
	Participación % población en el nacional	Cálculos propios con base en Fondo Monetario Internacional	2011
	Número de destinos aéreos directos internacionales ciudad	Revista <i>América Economía</i>	2011
	Número de bancos de inversión	Revista <i>América Economía</i>	2011
	Índice de calidad de vida. Ciudad	fDi Intelligence con base en the Financial Times Ltd	2011
Costos	Crecimiento de la población	Fondo Monetario Internacional, World Economic Outlook Database	2010-2011
	Impuestos de renta a corporaciones. País	fDi Intelligence con base en WEF Global Competitiveness Report	2011
	Índice de costo de vida. Ciudad	fDi Intelligence con base en the Financial Times Ltd	2011
	Salarios promedio de la industria. Ciudad	fDi Intelligence	2011
	Costo de la electricidad kwh. País	fDi Intelligence con base en the Financial Times Ltd. based on EIU	2011
	Salario mínimo. País	fDi Intelligence	2010-2011
	Arriendo anual de oficina de lujo. Ciudad	Revista <i>América Economía</i>	2011
	Número de puertos marítimos sobre el Pacífico. País	Páginas web de los puertos y ministerios de transporte	2011
	Profundidad calado puerto sobre el Pacífico más cercano. Ciudad	Páginas web de los puertos	2011
	Kilómetros de distancia de la ciudad a su principal puerto sobre el Pacífico	Páginas web de los puertos y ministerios de transporte	2011
Infraestructura	Contenedores movilizados principal puerto sobre el pacífico. Ciudad	CEPAL. Escalafón movimiento portuario contenedorizado de América Latina y el Caribe	2010
	Crecimiento de contenedores principal puerto sobre el pacífico	Cálculos propios con base en el escalafón movimiento portuario contenedorizado CEPAL	2009-2010
	Índice bienestar urbano	CEPEC-IDN 2011	2011
	Infraestructura y conectividad física. Dimensión ICUR	Revista <i>América Economía</i>	2011
	Kilómetros de transporte eléctrico por superficie urbana	Revista <i>América Economía</i>	2011
	Número de habitantes por cajero automático ciudad	Revista <i>América Economía</i>	2011
	Número de MBA en el escalafón top 50 Latinoamérica. Ciudad	Revista <i>América Economía</i>	2011
	Facilidad para contratar mano de obra extranjera. Escalafón desde 1 a 7. País	WEF Global Competitiveness Report 2011	2011
	Número de hospitales y clínicas en el escalafón de los 35 mejores de Latinoamérica. Ciudad	Revista <i>América Economía</i>	2010
	Empleo estimado en la industria. Personas/número de empleados (Millones). Ciudad	fDi Intelligence con base en the Financial Times Ltd	2010
Recurso humano	Población ciudad	CEPEC-IDN 2011	2011
	Población país	Fondo Monetario Internacional, World Economic Outlook Database	2011
	Flexibilidad de despido y contratación. Rating desde 1 a 7. País	fDi con base en WEF Global Competitiveness Report 2011	2011
	Calidad de las instituciones de investigación científica. Rating desde 1 a 7	fDi Intelligence con base WEF Global Competitiveness Report	2011
	Ciudad y número de revistas latinoamericanas por millón de habitantes. Ciudad	Revista <i>América Economía</i>	2011
	Total número de patentes. Ciudad	fDi Intelligence basado en USPTO	2010
Ciencia y tecnología			

Fuente: elaboración propia.

Tabla A2

Variables incluidas en el ACP que superaron las pruebas de correlación

Factor	Indicador	Fuente	Periodo
Fortaleza de la economía del país	Producto interno bruto (PIB)	Fondo Monetario Internacional, World Economic Outlook Database	2011
Fortaleza de la economía de la ciudad	Número de acuerdos comerciales ratificados y vigentes	Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de Colombia	2011
	Inversión extranjera directa en manufacturas	fDi Intelligence	2011
Costos	PIB per cápita	CEPEC-IDN 2011	2011
	PIB	Fondo Monetario Internacional, World Economic Outlook Database	2011
Infraestructura	Número de destinos aéreos directos internacionales. Ciudad	Revista <i>América Economía</i>	2011
	Presencia de multinacionales	CEPEC-IDN 2011	2011
	Número de bancos de inversión	Revista <i>América Economía</i>	2011
	Índice de costo de vida. Ciudad	fDi Intelligence con base en the Financial Times Ltd	2011
Recurso humano	Costo de la electricidad kwh. País	fDi Intelligence con base en the Financial Times Ltd. based on EIU	2010
	Kilómetros de distancia de la ciudad a su principal puerto sobre el Pacífico. Ciudad	Páginas web de los puertos y ministerios de transporte	2011
	Salario mínimo. País	fDi Intelligence	2010-2011
	Número de puertos marítimos sobre el Pacífico. País	Páginas web de los puertos y ministerios de transporte	2011
Ciencia Y tecnología	Profundidad calado puerto sobre el Pacífico más cercano. País	Páginas web de los puertos	2011
	Contenedores movilizados principal puerto sobre el pacífico. País	CEPAL. Escalafón movimiento portuario contenedorizado de América Latina y el Caribe	2010
	Crecimiento de contenedores principal puerto sobre el pacífico. País	Cálculos propios con base en el escalafón movimiento portuario contenedorizado CEPAL	2009-2010
	Infraestructura y conectividad física. Dimensión ICUR. Ciudad	Revista <i>América Economía</i>	2011
Ciencia Y tecnología	Número de MBA en el escalafón top 50 Latinoamérica. Ciudad	Revista <i>América Economía</i>	2011
	Número de hospitales y clínicas en el Escalafón de los 35 mejores de Latinoamérica. Ciudad	Revista <i>América Economía</i>	2010
	Empleo estimado en la industria. Personas/número de empleados (Millones). Ciudad	fDi Intelligence con base en the Financial Times Ltd	2010
Ciencia Y tecnología	Población ciudad	CEPEC IDN 2011	2011
	Calidad de las instituciones de investigación científica. Rating desde 1 a 7. Ciudad	fDi Intelligence con base WEF Global Competitiveness Report	2011
	Número de revistas latinoamericanas por millón de habitantes. Ciudad	Revista <i>América Economía</i>	2011
	Total número de patentes. Ciudad	fDi Intelligence basado en USPTO	2010

Fuente: elaboración propia.

Bibliografía

- Becker, G. (1975). *El capital humano. Un análisis teórico y empírico referido fundamentalmente a la educación*. Madrid: Alianza editorial textos.
- Camagni, R. (2005). *Economía urbana*. Madrid: Antoni Bosch.
- Casarín, A. (2011). El mercado del talento en América Latina ¿Cuán bien preparada está nuestra región para ofrecer talento en esta hiperconectada economía del conocimiento? Una revisión de las reservas de talento de las 35 ciudades más grandes de América Latina. *Harvard Business Review*, 89(9), 68–75.
- Centro de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales-CRECE- (2003). Ranking de competitividad de los departamentos colombianos. Observatorio de la Competitividad de Caldas.
- Centro de Pensamiento en Estrategias Competitivas-CEPEC- y Firma Inteligencia de Negocios-IDN- (2012). Ranking de ciudades latinoamericanas para la atracción de inversiones. Universidad del Rosario. Informe Oficial. Recuperado el 15 de julio de 2012 de: <http://www.urosario.edu.co/competitividad/documentos/docuemntoranking2012.pdf>
- CEPAL. (2007). Escalafón de la competitividad de los departamentos colombianos. Serie Estudios y perspectivas, 14. Recuperado el 10 de enero de 2010 de: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/3/29973/LCL.2684-P.pdf>
- CEPAL. (2008). El arco del Pacífico latinoamericano y su proyección al Asia Pacífico. Santiago de Chile: CEPAL.
- CEPAL. (2009). Escalafón de la competitividad de los departamentos colombianos. Serie Estudios y perspectivas, 21. Recuperado el 15 de enero de 2010 de: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/41124/LCL3311-P.pdf>
- Institute for Management Development-IMD. (2012). Ranking de competitividad mundial (World Competitiveness Yearbook). Switzerland.
- Jorgenson, W. y Zvi, G. (1967). Explanation of productivity change. *Review of Economic Studies*, 34, 249–283.
- Kendrick, J. (1961). *Productivity trends in United States*. Princeton: Princeton University Press.
- Krugman, P. (1991). *Trade and geography*. Cambridge: MIT Press.
- Lotero, J., Posada, H. y Valderrama, D. (2009). La competitividad de los departamentos colombianos desde la perspectiva de la geografía económica. *Lecturas de Economía*, 71, 107–139.
- Lozano, A. y Yoshida, P. (2008). Índice de competitividad regional cafetero. *Revista Ensayos sobre economía cafetera*, 24.
- McKinsey Global Institute (2011). Construyendo ciudades competitivas: La clave para el crecimiento en América Latina. Recuperado el 9 de marzo de 2011 de: http://www.mckinsey.com/Search.aspx?q=MGI.Building.competitive.cities_full_report_spanish
- Observatorio del Caribe Colombiano. (2012a). Indicador global de competitividad de las ciudades del Caribe colombiano: evolución 2009-2010. Recuperado el 23 de abril de 2012 de: http://www.ocaribe.org/cargar_imagen.php?id=136&tipo=14&thumbnail=FALSE
- Observatorio del Caribe Colombiano. (2012b). Indicador global de competitividad de los departamentos de colombianas, 2005 y 2008: los casos de Atlántico y Bolívar. Recuperado el 23 de abril de 2012 de: http://www.ocaribe.org/publicacionesinfo.php?la=es&id_publicacion=82
- Porter, M. (2000). *Sobre competitividad*. Boston: Harvard Business Publishing.
- Ramírez, J. (2012). Clúster, una visión alternativa para el desarrollo regional. En: Gestión de Clúster en Colombia: una herramienta para la competitividad. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Revista América Economía. (2011). Las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina. Recuperado el 17 de mayo de 2011 de: <http://rankings.americaeconomia.com/2011/ciudades/>
- Sachs, J., Gallup, J. y Mellinger, A. (1999). Geography and economic development. Annual World Bank Conference on Development Economic 1998, Washington D.C.
- Sen, A. (1997). From income inequality to economic inequality. *Southern Economic Journal*, 64(2), 383–401.
- Solow, R. (1956). A contribution to the theory of economic growth. *The Quarterly Journal of Economics*, 70(1), 65–94.
- Terrádez, M. (2002). Análisis de componentes principales y de conglomerados. Nota de clase. Universitat Oberta de Catalunya (UOC).
- Valencia, J. (1995). *Análisis de competitividad territorial mediante técnicas multivariantes. Un ensayo exploratorio aplicado a la provincia de Burgos 5.º Congreso Cuantificación y Modelización de la Economía Regional III*. España: Territorio de Castilla y León.
- World Economic Forum-WEF-. (2011). The global competitiveness report 2011-2012. Geneva, Switzerland. Recuperado el 5 de agosto de 2011 de: <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2011-2012>.



Artículo

Propuesta de salvaguardas para la independencia de la función de auditoría interna



Aurora V. Perez Lopez* y Jose A. Perez Lopez

Profesor, Universidad de Sevilla, Sevilla, España

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 29 de enero de 2013
Aceptado el 27 de noviembre de 2013
On-line el 5 de marzo de 2014

Códigos JEL:

M42
C83

Palabras clave:

Salvaguardas
Independencia
Auditoría interna
Método Delphi

JEL classification:

M42
C83

Keywords:

Safeguard
Independence
Internal audit
Delphi method

Classificação JEL:

M42
C83

Palavras-chave:

Salvaguardas
Imparcialidade
Auditoria interna
Método Delphi

R E S U M E N

La presente investigación tiene por objetivo proponer un conjunto de salvaguardas que sirva de referencia a auditores internos y entidades, con el fin de garantizar la existencia de independencia en la función de auditoría interna. Para conseguir este objetivo se aplicó el método Delphi. Los principales resultados obtenidos evidencian que no existen opiniones diferentes por grupos de expertos sobre la importancia de las salvaguardas, pudiéndose proponer un uniforme conjunto de salvaguardas, con la excepción de la externalización de la función de auditoría interna, la cual, según el grupo de auditores internos, es considerada como la menos importante. La independencia sobre las actividades y los sistemas de control interno es la salvaguarda considerada de forma unánime como la más importante.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

Proposed safeguards for the independence of the internal audit function

A B S T R A C T

The present document has as its aim to propose a set of safeguards that may be used as a reference for internal and regulatory auditors and entities, in order to ensure the independence in this function. To obtain this aim, the applied research Delphi method was used. The results obtained demonstrated that there was no difference of opinion between experts on the importance of the safeguards. Thus, a uniform set of safeguards can be proposed, with the exception of the outsourcing of the function of internal audit, it being considered to be less important for the group of internal auditors. The independence of auditing activities and the internal control systems was unanimously considered to be the most important safeguard.

© 2013 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

Proposta de salvaguardas para a independência da função de auditoria interna

R E S U M O

A presente investigação tem por objectivo propor um conjunto de salvaguardas que sirva de referência a auditores internos e entidades, com o objectivo de garantir a imparcialidade na função de auditoria interna. Para alcançar o referido objectivo, aplicou-se o método Delphi. Os principais resultados obtidos mostram que não existem opiniões diferentes por grupos de especialistas sobre a importância das salvaguardas, sendo possível propor um conjunto uniformizado de salvaguardas, exceptuando a externalização da função de auditoria interna que, de acordo com o grupo de auditores internos, é considerada como a menos importante. A imparcialidade sobre as actividades e sistemas de controlo interno é a salvaguarda considerada de forma unânime como a mais importante.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos os direitos reservados.

* Autor para correspondencia: Avda. Ramón y Cajal N.º 1, 41018 Sevilla, España.

Correo electrónico: auroravpl@us.es (A.V. Perez Lopez).

1. Introducción

En los últimos años se han presenciado numerosos escándalos financieros que han acrecentado la necesidad de garantizar unos adecuados mecanismos de control sobre el gobierno corporativo. Por otro lado, el aumento en el volumen de las empresas, la extensión geográfica y la complejidad del mundo empresarial hacen cada vez más difícil el control directo de las operaciones por parte de la dirección. De esta forma, la función de auditoría interna posee una posición de privilegio dentro de la organización que le permite ser de valiosa ayuda para garantizar un buen gobierno corporativo y mejorar los sistemas de control interno (Informe de la *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, en adelante Informe COSO, 1992; Dwight, 1994; Rittenberg et al., 1999; Mutchler et al., 2001; Drexler, 2003; KPMG, 2004; Coram et al., 2006; Arcenegui y Molina, 2007, entre otros). No obstante, si esta función no goza de independencia a la hora de llevar a cabo su labor, no cumplirá con su finalidad (Cadmus, 1964; Taylor y Glezen, 1987; Chambers y Ridley, 1998), cuestionándose la existencia en sí de la actividad de auditoría interna, del mismo modo que se cuestionaría la profesión de auditoría si el auditor de una empresa no emitiera informes fiables (López, Pérez y Romero, 2008).

A pesar de la importancia de la existencia de independencia dentro de la función de auditoría interna, se observa una escasa literatura, tanto teórica como empírica. La literatura empírica sobre la independencia organizativa centra fundamentalmente su atención en la relación que existe entre el comité de auditoría y la auditoría interna. En concreto, analizan principalmente las siguientes cuestiones: dependencia dentro del organigrama empresarial; número de encuentros y privacidad de los mismos; nombramiento, cese y remuneración del auditor interno, y conflictos de intereses que menoscaban la objetividad del auditor interno.

Motivados por el existente debate sobre cómo los departamentos de auditoría interna y, en definitiva, las entidades, pueden garantizar la existencia de independencia, el objetivo de este trabajo es proponer las distintas salvaguardas que sirvan de referencia a auditores internos, departamentos de auditoría interna y organizaciones, con el fin de obtener y garantizar esta cualidad. Para ello se ha empleado el método Delphi, sistema de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos (expertos) tratar un problema complejo, en el presente caso, el grado de importancia de las distintas salvaguardas planteadas. Este método se caracteriza por ser un proceso iterativo, anónimo y controlado, del que se obtiene una retroalimentación a través de sus múltiples rondas de cuestionarios.

Con relación a la muestra, está compuesta por 2 paneles de expertos distintos: el panel 1 estaba formado por jefes de departamentos de auditoría interna que suman 13 auditores internos en total, mientras que el panel 2 estaba formado por individuos que atesoraban conocimientos, experiencias, capacidad predictiva y objetividad, llamados especialistas, los cuales, en total, corresponden a 11 encuestados.

Tras la realización de 2 rondas se obtuvo el consenso y la estabilidad en las respuestas necesarias para concluir con el proceso y poder ofrecer, como contribución de la investigación, un marco de referencia sobre el grado de importancia de las distintas salvaguardas agrupadas en 3 niveles: muy importantes, importantes y nada o poco importantes.

Este trabajo no estuvo exento de limitaciones, como la sensibilidad del tema analizado y la inclusión de algunas salvaguardas que por su escasa relevancia podrían no haber sido incluidas en el análisis. Así mismo, se proponen futuras líneas de investigación que mejorarán y ampliarán este estudio.

El desarrollo de esta investigación está estructurado de la siguiente manera: el segundo epígrafe realiza un breve análisis del marco conceptual en torno a la independencia de la función de

auditoría interna y sus salvaguardas. El tercero muestra la metodología empleada. En el cuarto epígrafe se presentan los resultados obtenidos y, por último, se resaltan las principales conclusiones obtenidas.

2. Marco conceptual

Con el fin de obtener una función de auditoría interna efectiva, la independencia es considerada como uno de sus más importantes valores (Chambers y Ridley, 1998; Cadmus, 1964), siendo un concepto fundamental para la profesión del auditor y la clave de su estructura filosófica (Taylor y Glezen, 1987). La correcta labor a desempeñar por el auditor interno, la calidad de su trabajo y la posible repercusión social que pudiera tener la inexistencia de independencia en el quehacer de estos profesionales hacen muy atractivo su estudio. En este sentido, las empresas y los profesionales de la auditoría interna deben establecer unos mecanismos que garanticen la existencia de independencia dentro de la función de auditoría interna. De esta forma, el objetivo de este trabajo de investigación es proponer esos mecanismos como un conjunto de salvaguardas que sirva de referencia a auditores internos y a entidades de cara a garantizar la independencia de su función de auditoría interna.

Siguiendo las normas del *Institute of Internal Auditors* (IIA, 2007b y IIA, 2009), la independencia se consigue a través del estatus organizacional y de la objetividad del auditor interno. De esta forma, se pueden observar los 2 pilares sobre los que descansa la independencia de esta función, los cuales se definen a continuación:

1. Independencia organizacional: libertad de condicionamientos que amenazan la capacidad de la actividad de auditoría interna o del director de auditoría interna de llevar a cabo las responsabilidades de la actividad de auditoría de forma neutral.

La Norma 1110 sobre independencia dentro de la organización (IIA, 2009) expresa que el director ejecutivo de auditoría debe responder ante un nivel jerárquico tal dentro de la organización que permita a la actividad de auditoría interna cumplir con sus responsabilidades.

De esta forma, la función de auditoría interna debe estar libre de presiones por parte de la gerencia, siendo el comité de auditoría un importante vehículo para incrementar el estatus organizacional y la independencia de la función de auditoría interna (Scarborough, Rama y Raghunandan, 1998).

2. Objetividad: actitud mental independiente, que permite que los auditores internos lleven a cabo su trabajo con honesta confianza en el producto de su labor y sin comprometer de manera significativa su calidad. La objetividad requiere que los auditores internos no subordinen su juicio al de otros sobre temas de auditoría.

Según el Código de Ética del IIA (2007a), los auditores internos exhiben el más alto nivel de objetividad profesional al reunir, evaluar y comunicar información sobre la actividad o proceso a ser examinado. Los auditores internos hacen una evaluación equilibrada de todas las circunstancias relevantes y forman sus juicios sin dejarse influir indebidamente por sus propios intereses o por otras personas.

Con el objeto de garantizar la independencia de la función de auditoría interna, las empresas y los propios auditores internos deberían tomar un papel activo promoviendo estrategias o salvaguardas. A continuación se exponen las distintas salvaguardas extraídas a partir de las normas del IIA (2009, 2007b, 2007c); las recomendaciones del *Bank for International Settlements* (Basel Committee on Banking Supervision, 2001), las recomendaciones del *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA, 1997),

la literatura consultada (Bailey, Grambling y Ramamoorti, 2003, entre otras) y las distintas entrevistas realizadas a auditores internos.

2.1. Salvaguardas a la independencia organizativa

- Dependencia organizacional (situación en el organigrama): la ubicación del departamento de auditoría interna dentro de la estructura organizativa de las empresas juega un papel primordial de cara a la obtención de independencia organizativa. Si la función de auditoría interna no se encontrara en un nivel alto dentro del organigrama, su independencia no podría ser garantizada. El IIA, con anterioridad, planteaba como situación ideal aquella en la que se depende administrativamente del director ejecutivo, pero se reporta funcionalmente al comité de auditoría, al consejo de administración o a otra autoridad de gobierno apropiada (IIA, 2007b; KPMG, 2004; De Andrés, 2001); aunque en los últimos años dicho instituto establece que el departamento de auditoría interna debe comunicarse e interactuar directamente con el consejo de administración (IIA, 2011).
- Independencia sobre las actividades auditadas y los sistemas de control interno: el departamento de auditoría interna no debe intervenir en las operaciones de la entidad ni en la elección o puesta en práctica de medidas de control interno. En caso contrario, tendría que asumir la responsabilidad de estas actividades, lo que podría afectar a su independencia de juicio (Church y Scheider, 1992). Por otro lado, el desempeño ocasional de trabajos que no sean de auditoría por parte del auditor interno, comunicados claramente en el informe, no necesariamente afecta su independencia. Sin embargo, en estos casos se requerirá una especial consideración por parte de la dirección y del auditor interno para evitar afectar adversamente la objetividad de este (IIA, 2007b).
- Estatuto de auditoría interna: siguiendo las Normas para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (IIA, 2009), el estatuto de la actividad de auditoría interna es un documento formal escrito que define el objetivo, la autoridad y la responsabilidad de la actividad de auditoría interna. El estatuto debe reflejar el apoyo de la alta dirección a la función de auditoría interna y ser suministrado a todo el personal de la entidad. Cuando el comité de auditoría incluye mejores prácticas para la función de auditoría interna dentro del estatuto, ambos grupos pueden verse beneficiados (Bailey, 2007; Van Peurse, 2005; Carcello, Hermanson y Neal, 2002; Chambers y Ridley, 1998).
- Nombramiento y cese del auditor interno por parte del comité de auditoría: la autoridad para nombrar y cesar al auditor interno es un punto clave en el gobierno corporativo y en la prevención de informes financieros fraudulentos (IIA, 2009; Bailey, 2007; Zain, Subramaniam y Stewart, 2006; James, 2004; Securities and Exchange Commission, 2003; Bariff, 2003; Goodwin, 2003; IIA Research Foundation, 2003; Paape, Scheffe y Snoep, 2003; Goodwin y Yeo, 2001; Price Water House Coopers, 2000; Scarbrough et al., 1998; Sawyer, 1996; McHugh y Raghunandan, 1994). Las normas del IIA recomiendan que el comité de auditoría esté envuelto en las decisiones de nombrar y cesar a los auditores internos (IIA, 2009; Price Water House Coopers, 2000; Sawyer, 1996), con el fin de evitar que tales decisiones pudieran estar solo en manos de personas auditadas por ellos.
- Revisiones de la calidad de los trabajos de auditoría interna: los departamentos de auditoría interna deben sufrir revisiones independientes de la calidad de sus servicios. Estas revisiones pueden efectuarlas una parte independiente, como, por ejemplo, un auditor externo, o bien realizarla el comité de auditoría (Basel Committee on Banking Supervision, 2001).
- Reuniones con el comité de auditoría, el consejo de administración u otras autoridades de gobierno apropiadas: el director

ejecutivo de auditoría debe reunirse con el consejo, el comité de auditoría u otras autoridades de gobierno apropiadas. Según el IIA (1993), estas reuniones deberían producirse, al menos, 4 veces al año. Por otra parte, el Blue Ribbon Committee (1999) planteó que es esencial que existan mecanismos formales para facilitar intercambios confidenciales, enfatizando, así mismo, la Treadway Commission (1987) y el IIA (1993), la importancia de estos encuentros privados entre ambos.

2.2. Salvaguardas a la objetividad del auditor interno

- Especificar conflictos de intereses: el auditor interno debe evitar cualquier situación que pudiera crearle un conflicto de interés en el desempeño de sus labores de auditoría interna. En todo caso, si esta situación se diera o se previera que pudiera surgir, el auditor interno debe comunicar a la alta dirección la existencia de dicho conflicto o conflictos de intereses a través de una declaración escrita de responsabilidades.
- Rotar auditores internos en sus funciones: el hecho de que un mismo auditor revise una misma actividad durante un prolongado tiempo puede desembocar en la aparición de posibles conflictos de intereses. El IIA (2007c) y el Basel Committee on Banking Supervision (2001) expresan que la rotación puede ser posible siempre que sea factible, ya que en la mayoría de los casos el coste de llevarla a cabo, en tiempo y en dinero, es muy elevado.
- No poseer responsabilidad operativa en las actividades auditadas (12 meses): siguiendo la Norma 1130.A1 del IIA (2009, 2007c), los auditores internos deben abstenerse de evaluar operaciones específicas de las cuales hayan sido previamente responsables. Se presume que hay limitaciones a la objetividad si un auditor provee servicios de auditoría interna para una actividad sobre la cual él mismo haya tenido responsabilidades en el año inmediatamente anterior.
- Gobierno organizacional fuerte: un ambiente de apoyo, entre el departamento de auditoría interna y la compañía entera, que anime a emprender y a la mejora continua, puede reducir las percepciones de fracaso asociadas con defectos en recomendaciones, procesos de implantación de sistemas y otros consejos. Un componente importante de un ambiente de apoyo es el comité de auditoría. Un fuerte comité de auditoría es de crucial importancia para asegurar la objetividad y el profesionalismo del auditor (Bailey et al., 2003).
- Incentivos: un sistema de recompensas y un proceso disciplinario tanto en el departamento de auditoría interna como en la compañía pueden reducir las amenazas a la objetividad (Schneider, 2003; Dezoort, Friedber y Reisch, 2000).
- Grupos de trabajo: un aspecto clave de la objetividad implica la corroboración de evaluaciones, juicios y decisiones de otros. El empleo de equipos, además de los individuos, puede ayudar a difuminar ciertos conflictos de intereses.
- Tiempo/circunstancias cambiantes: el paso del tiempo puede reducir la aparición de amenazas cuando un auditor evalúa sus propias recomendaciones hechas durante auditorías previas. El tiempo transcurrido puede, además, dar lugar a cambios en las circunstancias y en el personal del área a auditar, llevándose a cabo también una reducción o eliminación de amenazas potenciales.
- Consultas internas: en este caso, el auditor procurará controlar las amenazas a la objetividad (voluntariamente o por propia iniciativa) al saber que va a ser preguntado por un compañero o superior.
- Correcta selección del auditor interno: la selección para asegurar que los empleados potenciales no tengan conflictos de intereses que amenacen la objetividad es el punto de comienzo para construir una función auditora objetiva.
- Formación del auditor interno: la formación proporciona objetividad. Además, puede ayudar a los auditores a reconocer las

potenciales amenazas a la objetividad, de tal forma que puedan evitarlas o controlarlas efectivamente a tiempo.

- Revisar el trabajo de auditoría antes de comunicar los resultados (supervisiones): el Consejo para la Práctica 1120-1 sobre Objetividad Individual (IIA, 2007b) recomienda que los resultados de la labor de auditoría interna se revisen antes de emitir las comunicaciones correspondientes al trabajo, para asegurar razonablemente que este se ha efectuado de manera objetiva. Siguiendo a Bailey et al. (2003), la supervisión cerrada de auditores y la revisión cuidadosa de su trabajo más allá de la revisión normal puede animarlos a desarrollar auditorías objetivas, al ser ellos responsables de sus juicios.
- Externalización de la función de auditoría interna: cuando los instrumentos internos no pueden ser utilizados para controlar las amenazas, acudir a un servicio externo puede ayudar a asegurar un juicio objetivo dado en una circunstancia específica. La externalización requerirá recursos financieros adicionales y podría conducir a un clima de inquietud dentro del departamento de auditoría interna, ya que la profesión es reacia a la práctica de esta actividad.

2.3. Revisión de la literatura de investigación

A pesar de la importancia dada a la independencia de la función de auditoría interna, se observa escasa literatura tanto teórica como empírica.

La literatura empírica sobre la independencia organizativa centra fundamentalmente su atención en la relación que existe entre el comité de auditoría y la auditoría interna. En concreto, analizan principalmente 3 salvaguardas: dependencia dentro del organigrama empresarial; número de encuentros y privacidad de los mismos; y nombramiento, cese y remuneración del auditor.

Para la dependencia dentro del organigrama empresarial, a pesar de las recomendaciones del IIA de depender del consejo de administración, y otras, como Basilea, de depender del comité de auditoría, hoy en día, muchos departamentos de auditoría interna, aunque cada vez menos, siguen dependiendo de órganos ejecutivos (IIA Research Foundation, 2003; Bariff, 2003; James, 2003; Leung, Cooper y Robertson, 2004; Sarens y De Beelde, 2004; Carcello, Hermanson y Raghuanandan, 2005; Corporate Executive Board, 2005; Van Peursem, 2005; Sarens y De Beelde, 2006).

El número de encuentros y la privacidad de los mismos es una de las cuestiones más analizadas dentro de la relación auditoría interna-comité (Kalbers, 1992; Goodwin y Yeo, 2001; Raghunandan, Read y Rama, 2001; Carcello et al., 2002; Paape et al., 2003; Carcello et al., 2005; Mat Zain y Subramaniam, 2007; Dickins y O'Reilly, 2009), pudiéndose observar que no en todos los estudios se cumple la recomendación de 4 reuniones al año.

Los estudios que analizan el nombramiento, el cese y la remuneración del auditor interno sostienen que el comité no es quien nombra o cesa al auditor interno ni establece su remuneración, desarrollando estas funciones órganos ejecutivos, lo que podría suponer una falta de independencia (Kalbers, 1992; Goodwin y Yeo, 2001; IIA Research Foundation, 2003; Bariff, 2003; Paape et al., 2003; Bailey, 2007; Christopher, Sarens y Leung, 2009).

Estas 3 cuestiones forman parte del conjunto de las 6 salvaguardas a la independencia organizativa que se proponen y que serán consideradas en los análisis empíricos. Por lo tanto, se puede observar qué cuestiones incorporadas a los mismos, como la independencia sobre las actividades auditadas y los sistemas de control interno, el apoyo en los estatutos y las revisiones de la calidad de la auditoría interna, son salvaguardas hasta ahora no analizadas en la literatura de investigación.

Los trabajos empíricos sobre la objetividad del auditor interno centran su análisis en situaciones en las que puedan darse conflictos de intereses que afecten la objetividad del auditor interno.

Fundamentalmente, el factor más analizado es la existencia de planes de compensación, vista por algunos como un conflicto de interés y, por otros, como una salvaguarda (Dezoort et al., 2000; Nash y Dale, 2001; Schneider, 2003). No se observan trabajos donde se analice si la implantación de una salvaguarda a la objetividad del auditor interno influye positivamente en la obtención de esta cualidad, ya que se centran más en la existencia de posibles conflictos de intereses que en las posibles políticas para evitarlos. En este sentido, esta investigación, centrada en el análisis de estas políticas, resulta pionera dentro de la objetividad del auditor interno.

Por último, los resultados obtenidos en estos estudios empíricos ponen de manifiesto la falta de seguimiento, por parte de las empresas, de las prácticas y políticas encaminadas a garantizar la independencia y objetividad de la auditoría interna, evidenciando la posible falta de estas cualidades tan importantes para la eficiencia de esta función, de los controles internos y, por tanto, del buen gobierno corporativo.

3. Metodología

Con el fin de ponderar la importancia otorgada por los expertos que componen dicho estudio a cada una de las salvaguardas se empleó el método prospectivo denominado Delphi. De esta forma, se pretende ayudar a mejorar las futuras tomas de decisiones sobre las mismas. Linstone y Turoff (1975) definen el método Delphi como un sistema de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos (expertos), como un todo, tratar un problema complejo, por lo que el proceso se traduce en una consulta de expertos basada en un proceso iterativo, anónimo y controlado, del que se obtiene una retroalimentación a través de sus múltiples rondas de encuestas. En cada ronda se envía un cuestionario a cada entrevistado. El tratamiento estadístico de sus respuestas y de las de los demás individuos encuestados se reenvía junto con el mismo cuestionario en una segunda ronda para confirmar sus respuestas o modificarlas, si el encuestado lo considera conveniente. Y así sucesivamente hasta llegar aun nivel de consenso en las respuestas o a no producirse modificaciones en las mismas.

La importancia de las salvaguardas se midió a través de una escala de Likert de 1 a 5. Los expertos fueron organizados en 2 grupos: los auditores internos (13 en total) y los especialistas (11 individuos con conocimientos sobre auditoría, control interno y el sector financiero). El número de rondas necesarias fueron 2, ya que desde la primera se obtuvo un consenso alto en las opiniones de los expertos.

Dentro del análisis se plantearon las siguientes proposiciones:

- Proposición 1. No hay concordancia en las respuestas de los expertos: bajo esta primera proposición se pretendió observar la existencia de consenso en las respuestas obtenidas de los individuos, tanto para el panel completo de expertos como de forma separada para los auditores internos y para los especialistas. Para contrastar esta proposición se empleó el rango intercuartílico relativo (RIR) y el coeficiente de concordancia de Kendall.
- Proposición 2. Las 2 muestras proceden de la misma población: bajo esta segunda proposición se pretendió observar que no existe una opinión diferenciada por pertenecer a un grupo u otro de expertos. De esta forma, la opinión de un experto podría estar condicionada por su pertenencia a un grupo o por su propio interés, lo que supondría respuestas no objetivas. La detección estadística de subgrupos de opinión fue evaluada empleando la prueba estadística no paramétrica U de Mann-Whitney.
- Proposición 3. No hay acuerdo en las respuestas entre la primera y la segunda ronda: aparte del consenso, como ya ha sido comentado, es primordial obtener estabilidad en las respuestas a través

Tabla 1
Descriptivos para las salvaguardas a la independencia organizativa

	Media	Desviación típica	Mín.	Máx.	Q1	Q2 mediana	Q3	RI	RIR
<i>Descriptivos para la muestra completa (N=20)</i>									
Dependencia	4,10	0,852	3	5	3,00	4,00	5,00	2,00	0,50
Independencia actividades	4,65	0,587	3	5	4,00	5,00	5,00	1,00	0,20
Estatutos	4,05	0,826	3	5	3,00	4,00	5,00	2,00	0,50
Nombramiento y cese	3,35	1,226	1	5	2,00	4,00	4,00	2,00	0,50
Calidad	3,60	0,754	3	5	3,00	3,00	4,00	1,00	0,33
Encuentros	3,45	0,686	3	5	3,00	3,00	4,00	1,00	0,33
<i>Descriptivos para la muestra de auditores (N=12)</i>									
Dependencia	4,33	0,778	3	5	4,00	4,50	5,00	1,00	0,22
Independencia actividades	4,58	0,668	3	5	4,00	5,00	5,00	1,00	0,20
Estatutos	4,08	0,900	3	5	3,00	4,00	5,00	2,00	0,50
Nombramiento y cese	3,33	1,371	1	5	2,50	4,00	4,00	1,50	0,37
Calidad	3,67	0,888	3	5	3,00	3,00	4,50	1,50	0,50
Encuentros	3,58	0,793	3	5	3,00	3,00	4,00	1,00	0,33
<i>Descriptivos para la muestra de especialistas (N=8)</i>									
Dependencia	3,75	0,886	3	5	3,00	3,50	4,50	1,50	0,43
Independencia actividades	4,75	0,463	4	5	4,50	4,50	5,00	0,50	0,11
Estatutos	4,00	0,756	3	5	3,50	3,50	4,50	1,00	0,28
Nombramiento y cese	3,37	1,061	2	5	2,50	3,50	4,00	1,50	0,43
Calidad	3,50	0,534	3	4	3,00	3,50	4,00	1,00	0,28
Encuentros	3,25	0,463	3	4	3,00	3,00	3,50	0,50	0,17

Fuente: elaboración propia.

de la realización de las distintas rondas efectuadas. Se planteó esta última proposición para analizar la estabilidad en las respuestas entre las 2 rondas con el fin de determinar si ha existido o no cambio de opinión de una a otra. El contraste de esta proposición se llevará a cabo a través de la variación del RIR.

Aparte de estas observaciones, se realizó un análisis estadístico de tendencia central y de nivel de dispersión con el fin de observar la centralidad de las opiniones, por un lado, y la dispersión en las respuestas obtenidas, por otro, empleando para ello estadísticos como la mediana, la desviación típica, los cuartiles (Q1, Q2 y Q3) y el rango intercuartílico (RI).

4. Resultados

4.1. Principales resultados sobre las salvaguardas a la independencia organizacional

Los resultados obtenidos para las salvaguardas a la independencia organizacional toman como referencia los descriptivos reflejados en la tabla 1, y pueden resumirse en:

- Dependencia organizativa dentro del organigrama empresarial: la dependencia organizativa dentro del organigrama empresarial es valorada por los expertos como una salvaguarda bastante importante (4,10 de media sobre 5) con el objeto de garantizar la independencia organizacional. Esta opinión se encuentra dispersa, aunque consensuada, es decir, existen muchas opiniones concentradas en el medio (en 4), y otras tantas en los extremos. Esa dispersión es debida a la opinión dada por los especialistas, ya que aunque en ambos grupos le dan valores entre 3 y 5, la opinión de estos está más dispersa entre esos valores que en el caso de los auditores internos.
- Independencia sobre las actividades auditadas y sobre los sistemas de control interno: esta salvaguarda es considerada como la más importante dentro de las salvaguardas a la independencia organizacional, con un 4,65 de media sobre 5, y es altamente consensuada.
- Reflejo del apoyo a la función de auditoría interna en los estatutos de auditoría: el hecho de que existan unos estatutos que apoyen esta función fue valorado con un 4,05 de importancia sobre 5.

Por otro lado, se debe destacar que esta puntuación se encuentra dispersa según el RI, pero no según la desviación típica.

- Nombramiento y cese del auditor interno: es la salvaguarda peor valorada dentro de la independencia organizacional. Su puntuación media fue de 3,35 sobre 5, estando las valoraciones dadas por los expertos dispersas, aunque consensuadas.
- Revisiones de la calidad del trabajo de auditoría interna: los expertos las valoraron con un 3,60 sobre 5, y aunque en esta salvaguarda no existe dispersión teniendo en cuenta a todos los expertos, sí se observa la existencia de dispersión en las respuestas ofrecidas por los auditores internos, siguiendo el RI.
- Número de encuentros o reuniones con el comité de empresa: a pesar del número de investigaciones sobre este tópico, tanto en auditoría interna como en externa los expertos valoraron esta cuestión tan solo con un 3,45, la segunda peor valorada dentro de la independencia organizacional, presentando estas puntuaciones no dispersión y consenso.

4.2. Principales resultados sobre las salvaguardas a la objetividad del auditor interno

En la tabla 2 se pueden observar los descriptivos obtenidos para las salvaguardas a la objetividad del auditor interno, pudiéndose resaltar los siguientes resultados:

- Declaración de responsabilidades sobre posibles conflictos de intereses: esta salvaguarda obtuvo una puntuación de 3,60 de importancia sobre 5, destacando la existencia de dispersión en las respuestas al arrojar un RI superior a 1.
- Rotación de los auditores internos en sus funciones: la opinión de los expertos es distinta al situarla como décima salvaguarda por importancia, valorándola con un 3,10 sobre 5, opinión no dispersa y concentrada.
- No auditar actividades con responsabilidades previas: esta salvaguarda a la objetividad del auditor interno fue calificada con un 4,45, situándola en la primera posición en el ranking de importancia. La opinión dada estaba consensuada y concentrada.
- Existencia de un gobierno organizacional fuerte: esta salvaguarda fue valorada por los expertos con un 3,55 sobre 5. Se encontró dispersión en las puntuaciones obtenidas de los auditores internos, tanto en función de la desviación típica como del RI, por lo que

Tabla 2
Descriptivos para las salvaguardas a la objetividad del auditor interno

	Media	Desviación típica	Mín.	Máx.	Q1	Q2 mediana	Q3	RI	RIR
<i>Descriptivos para la muestra completa (N=20)</i>									
Declaración responsabilidades	3,60	1,046	1	5	3,00	3,00	4,50	1,50	0,50
Rotación	3,10	0,718	2	4	3,00	3,00	4,00	1,00	0,33
Actividades 12 meses	4,45	0,605	3	5	4,00	4,50	5,00	1,00	0,22
Gobierno organizacional fuerte	3,55	0,999	2	5	3,00	4,00	4,00	1,00	0,25
Incentivos	3,85	0,875	2	5	3,00	4,00	4,50	1,50	0,37
Grupos de trabajo	4,05	0,686	2	5	4,00	4,00	4,00	0,00	0,00
Paso del tiempo y circunstancias cambiantes	2,85	0,933	1	4	2,00	3,00	3,50	1,50	0,50
Consultas internas	3,45	0,825	2	5	3,00	4,00	4,00	1,00	0,25
Selección	4,35	0,671	3	5	4,00	4,00	5,00	1,00	0,25
Formación	4,35	0,671	3	5	4,00	4,00	5,00	1,00	0,25
Supervisión	4,35	0,745	3	5	4,00	4,50	5,00	1,00	0,22
Externalización	1,90	0,852	1	4	1,00	2,00	2,00	1,00	0,50
<i>Descriptivos para la muestra de auditores (N=12)</i>									
Declaración responsabilidades	3,67	1,231	1	5	3,00	3,50	5,00	2,00	0,57
Rotación	3,00	0,738	2	4	2,50	3,00	3,50	1,00	0,33
Actividades 12 meses	4,50	0,674	3	5	4,00	5,00	5,00	1,00	0,20
Gobierno organizacional fuerte	3,58	1,164	2	5	2,50	4,00	4,50	2,00	0,50
Incentivos	3,58	0,793	2	5	3,00	4,00	4,00	1,00	0,25
Grupos de trabajo	4,17	0,835	2	5	4,00	4,00	5,00	1,00	0,25
Paso del tiempo y circunstancias cambiantes	2,67	1,155	1	4	2,00	2,50	4,00	2,00	0,80
Consultas internas	3,58	0,900	2	5	3,00	4,00	4,00	1,00	0,25
Selección	4,25	0,754	3	5	4,00	4,00	5,00	1,00	0,25
Formación	4,42	0,668	3	5	4,00	4,50	5,00	1,00	0,22
Supervisión	4,58	0,515	4	5	4,00	5,00	5,00	1,00	0,20
Externalización	1,42	0,515	1	2	1,00	1,00	2,00	1,00	1,00
<i>Descriptivos para la muestra de especialistas (N=8)</i>									
Declaración responsabilidades	3,50	0,756	3	5	3,00	3,00	4,00	1,00	0,33
Rotación	3,25	0,707	2	4	3,00	3,00	4,00	1,00	0,33
Actividades 12 meses	4,37	0,517	4	5	4,00	4,00	5,00	1,00	0,25
Gobierno organizacional fuerte	3,50	0,756	2	4	3,00	4,00	4,00	1,00	0,25
Incentivos	4,25	0,886	3	5	3,50	4,50	5,00	1,50	0,33
Grupos de trabajo	3,87	0,353	3	4	4,00	4,00	4,00	0,00	0,00
Paso del tiempo y circunstancias cambiantes	3,12	0,353	3	4	3,00	3,00	3,00	0,00	0,00
Consultas internas	3,25	0,707	2	4	3,00	3,00	4,00	1,00	0,33
Selección	4,50	0,534	4	5	4,00	4,50	5,00	1,00	0,22
Formación	4,25	0,707	3	5	4,00	4,00	5,00	1,00	0,25
Supervisión	4,00	0,926	3	5	3,00	4,00	5,00	2,00	0,50
Externalización	2,62	0,744	2	4	2,00	2,50	3,00	1,00	0,40

Fuente: elaboración propia.

los afectados no reconocen un nivel de importancia similar para esta salvaguarda.

- Incentivos: el estudio Delphi muestra una valoración media de 3,85 sobre 5. Las valoraciones otorgadas arrojan un RI de 1,50 en el grupo de especialistas, por lo que las respuestas de estos individuos se encuentran dispersas.
- Existencia de grupos de trabajo: los expertos, dentro del análisis Delphi, han valorado esta salvaguarda con un 4,05, obteniendo poca dispersión y alto consenso en las opiniones.
- Paso del tiempo y circunstancias cambiantes: la posición dentro del ranking de las salvaguardas destinadas a garantizar la objetividad del auditor interno es la número 11, la penúltima, con una puntuación de 2,85 sobre 5, siendo una salvaguarda poco habitual y considerada poco importante. No obstante, las puntuaciones otorgadas por los 2 grupos de expertos respecto a esta salvaguarda son muy diferentes. Mientras que las puntuaciones de los especialistas se encuentran concentradas entre los valores 3 y 4, las puntuaciones dadas por los auditores internos se encuentran dispersas entre los valores 1 y 4.
- Realización de consultas internas: estas consultas poseen una puntuación, no dispersa y consensuada, de 3,45 sobre 5, situándose en el noveno puesto dentro del ranking de importancia.
- Correcta selección del auditor interno: la selección adecuada es una salvaguarda valorada con un 4,35 sobre 5. Esta puntuación se encuentra no dispersa y consensuada, y está situada en el segundo puesto del ranking de importancia dentro de la objetividad.

- Formación continua del auditor interno: el grupo de expertos considera la formación como bastante importante, con una puntuación media de 4,35. La desviación típica y el RI muestran no dispersión en las respuestas, y el RIR muestra la existencia de consenso.
- Realización de supervisiones y revisiones dobles: esta salvaguarda es valorada por los expertos con un 4,35. Se debe tener en cuenta que se encontró dispersión en las respuestas dadas por los especialistas al observar el RI, pero no al observar la desviación típica.
- Externalización de la función de auditoría interna: la externalización de la función de auditoría interna es la salvaguarda peor evaluada por los expertos, obteniendo un valor de 1,90. Esta salvaguarda se encuentra altamente concentrada y consensuada en ambos grupos. Ahora bien, el nivel de importancia es diferente entre ambos, ya que los auditores internos la valoraron peor (entre 1 y 2) que los especialistas (entre 2 y 4). Esto es debido al hecho de que los auditores internos consideran la externalización como una amenaza a su profesión y a su puesto de trabajo.

Respecto a las proposiciones planteadas se obtienen los siguientes resultados:

La concordancia entre las respuestas de los expertos sometidos al análisis Delphi estaba contenida en la Proposición 1: no hay concordancia en las respuestas de los expertos. Para contrastar esta proposición se empleó el coeficiente de concordancia de Kendall. Se aplicó dicho coeficiente a las respuestas obtenidas para

Tabla 3
Coeficiente de concordancia de Kendall (independencia organizativa)

	Muestra completa	Muestra de auditores	Muestra de especialistas
N	20	12	8
W de Kendall	0,303	0,301	0,361
Chi-cuadrado	36,328	21,653	17,342
gl	5	5	5
Sig. asintótica	0,000	0,001	0,008

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4
Coeficiente de concordancia de Kendall (objetividad del auditor interno)

	Muestra completa	Muestra de auditores	Muestra de especialistas
N	20	12	8
W de Kendall	0,488	0,527	0,515
Chi-cuadrado	107,322	69,623	45,280
gl	11	11	11
Sig. asintótica	0,000	0,000	0,000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5
Prueba U de Mann-Whitney. Comparación entre los 2 grupos en la independencia organizativa

Independencia organizativa	Dependencia	Independencia actividad	Estatuto	Nombramiento y cese	Calidad	Encuentros
U de Mann-Whitney	30,000	43,000	45,000	46,500	46,000	38,000
Sig. asintótica (bilateral)	0,140	0,630	0,806	0,904	0,863	0,360

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6
Prueba U de Mann-Whitney. Comparación entre los 2 grupos en la objetividad

Objetividad	Declaración responsabilidades	Rotación	Actividad 12 meses	Gobierno organizacional fuerte	Incentivos	Grupos de trabajo
U de Mann-Whitney	41,500	39,000	40,500	44,500	28,000	32,500
Sig. asintótica (bilateral)	0,587	0,449	0,514	0,775	0,103	0,138

Objetividad	Paso tiempo y circunstancias	Consultas internas	Selección	Formación	Supervisión	Externalización
U de Mann-Whitney	37,000	35,500	40,000	41,500	30,500	10,000
Sig. asintótica (bilateral)	0,367	0,295	0,495	0,579	0,139	0,002

Fuente: elaboración propia.

la independencia organizativa (tabla 3) y para la objetividad del auditor interno (tabla 4), en cada grupo de expertos por separado y para todos juntos y en cada ronda, obteniendo en todos los casos un valor de p inferior al 5%. De esta forma, se puede afirmar que las puntuaciones obtenidas en el análisis Delphi son concordantes.

La muestra de expertos fue dividida en 2 subgrupos: los auditores internos o implicados y los especialistas. El contraste de hipótesis realizado para contrastar la existencia de subgrupos de opinión pretendía detectar si existía relación entre la opinión dada y el hecho de pertenecer a un grupo de expertos en concreto (Proposición 2: las 2 muestras proceden de la misma población). Para ello se aplicó el estadístico U de Mann-Whitney (tablas 5 y

6). Tras la segunda ronda, se puede decir que solo se detectaron distintas opiniones debido a la pertenencia a un grupo u otro para la salvaguarda: externalización de la función de auditoría interna.

En cuanto a la variación de opinión entre una ronda y otra (Proposición 3: no hay acuerdo en las respuestas entre la primera y la segunda ronda), la variación del RIR (tablas 7 y 8) refleja ciertos cambios en el consenso de determinadas salvaguardas, aunque estas variaciones no son significativas ya que, por un lado, son pequeñas, y por otro, el consenso ya existía en la primera ronda, reafirmando en esta segunda. Por lo que se puede decir que no se dan fuertes cambios de opinión de una ronda a otra y las modificaciones leves producidas se traducen en un mayor consenso. De esta forma, se rechaza la Proposición 3.

Tabla 7
Variación del rango intercuartílico relativo tras la segunda ronda para la independencia organizativa

Independencia organizativa	Muestra completa			Auditores internos			Especialistas		
	1R	2R	VAR	1R	2R	VAR	1R	2R	VAR
Dependencia	0,50	0,50	0,00	0,20	0,22	0,02	0,50	0,43	-0,07
Independencia de actividades	0,20	0,20	0,00	0,20	0,20	0,00	0,20	0,11	-0,09
Estatutos	0,50	0,50	0,00	0,50	0,50	0,00	0,25	0,28	0,03
Nombramiento y cese	0,50	0,50	0,00	0,50	0,37	-0,13	0,25	0,43	0,18
Calidad	0,33	0,33	0,00	0,33	0,50	0,17	0,33	0,28	-0,05
Encuentros	0,33	0,33	0,00	0,33	0,33	0,00	0,33	0,17	-0,16

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8

Variación del rango intercuartílico relativo tras la segunda ronda para la objetividad

Objetividad	Muestra completa			Auditores internos			Especialistas		
	1R	2R	VAR	1R	2R	VAR	1R	2R	VAR
Declaración de responsabilidades	0,33	0,50	0,17	0,66	0,57	-0,09	0,33	0,33	0,00
Rotación	0,33	0,33	0,00	0,33	0,33	0,00	0,33	0,33	0,00
Actividades 12 meses	0,22	0,22	0,00	0,20	0,20	0,00	0,25	0,25	0,00
Gobierno organizacional fuerte	0,25	0,25	0,00	0,50	0,50	0,00	0,25	0,25	0,00
Incentivos	0,50	0,37	-0,13	0,25	0,25	0,00	0,30	0,33	0,03
Grupos de trabajo	0,00	0,00	0,00	0,25	0,25	0,00	0,00	0,00	0,00
Paso del tiempo y circunstancias cambiantes	0,66	0,50	-0,16	1,00	0,80	-0,20	0,33	0,00	-0,33
Consultas internas	0,25	0,25	0,00	0,25	0,25	0,00	0,33	0,33	0,00
Selección	0,25	0,25	0,00	0,25	0,25	0,00	0,20	0,22	0,02
Formación	0,25	0,25	0,00	0,25	0,22	-0,03	0,25	0,25	0,00
Supervisión	0,25	0,22	-0,03	0,20	0,20	0,00	0,25	0,50	0,25
Externalización	1,00	0,50	-0,50	1,00	1,00	0,00	0,33	0,40	0,07

Fuente: elaboración propia.

5. Conclusiones

En primer lugar, en cuanto a la revisión de la literatura de investigación realizada, se pone de manifiesto la diferencia que el IIA realiza, en sus normas y recomendaciones, entre los conceptos de independencia organizativa y objetividad del auditor interno, con el fin de garantizar una función de auditoría interna independiente y eficaz.

Por otro lado, tras la aprobación de la última definición de auditoría interna en 1999, y ante la preocupación por contar con funciones independientes y objetivas, se aprecia aún un escaso número de trabajos, a pesar del leve incremento, centrados específicamente en estos 2 tópicos.

En relación con los trabajos sobre la independencia organizativa, se puede destacar que se centran fundamentalmente en las siguientes cuestiones: dependencia del comité de auditoría dentro del organigrama empresarial, encuentros entre el comité de auditoría y el jefe de auditoría interna, y, finalmente, nombramiento y cese del auditor interno por el comité. Los resultados de la mayoría de los estudios centrados en estas cuestiones sostienen que un gran número de entidades no ponen en práctica las recomendaciones sobre dependencia y sobre nombramiento y cese. En cambio, el número de encuentros parece superior al mínimo recomendado desde el IIA, el cual es de 4 encuentros al año.

Los trabajos centrados en la objetividad del auditor interno enfocan su atención desde la perspectiva de los posibles conflictos de intereses que puedan afectar esta cualidad, siendo el más analizado la existencia de planes de compensación. En este sentido, el presente trabajo, por el hecho de analizar las posibles estrategias o salvaguardas a la objetividad que pudieran evitar o reducir posibles conflictos de intereses, supone un avance en el conocimiento y una novedosa aportación.

En segundo lugar, el análisis empírico a través del método Delphi demuestra que existe concordancia entre las respuestas de los expertos sometidos al análisis para un nivel de significación del 5%.

También se evidencia que no existen opiniones diferentes sobre la importancia de las salvaguardas, debido a la pertenencia a un grupo u otro de expertos. Tan solo se detectaron distintas opiniones para la salvaguarda externalización de la función de auditoría interna. Ello es debido al recelo en la profesión de auditoría interna a perder parte o toda su parcela de actuación, por lo que el grupo de auditores internos considera significativamente menos importante esta salvaguarda con el fin de garantizar la objetividad.

Por último, el objetivo de esta investigación es proponer una relación de las salvaguardas a tener en cuenta, con el objeto de garantizar la independencia organizativa de la función de auditoría

interna y la objetividad del auditor interno, que, ordenadas en función de la importancia que los expertos les otorgaron, se presentan a continuación:

Relación de salvaguardas muy importantes, por lo que las empresas deben llevarlas a cabo:

- Independencia de las actividades y de los sistemas de control interno.
- No auditar actividades 12 meses antes.
- Correcta selección del auditor interno.
- Formación continua del auditor interno.
- Supervisión y revisión antes de emitir el informe.
- Dependencia de órganos no ejecutivos.
- Existencia de estatutos de auditoría que apoyen la función.
- Existencia de grupos de trabajo.

Relación de salvaguardas importantes que las empresas deberían valorar tener en cuenta:

- Existencia de incentivos que motiven a ser objetivos.
- Realizar revisiones de la calidad del trabajo de auditoría interna.
- Rellenar una declaración de responsabilidades ante conflictos de intereses.
- Existencia de un gobierno organizacional fuerte.
- Encuentros con el comité de auditoría.
- Realización de consultas internas sobre temas de auditoría.
- Nombramiento y cese del auditor interno por un órgano no ejecutivo.
- Rotación del auditor interno en sus funciones.

Relación de salvaguardas consideradas poco o nada importantes y cuya implicación no tiene por qué garantizar la independencia de la función de auditoría interna:

- Paso del tiempo y circunstancias cambiantes.
- Externalización de la función.

Durante la realización de este trabajo de investigación han surgido diferentes limitaciones. En primer lugar, con respecto al tema se debe resaltar la sensibilidad del mismo. El experto «auditor interno» debía responder sobre aspectos relacionados con su independencia y, por tanto, relacionados con su ética profesional. Este hecho podría conllevar respuestas no objetivas o desanimarle a participar en el estudio. En segundo lugar, con respecto a las variables utilizadas, existen salvaguardas que podrían no haber sido incluidas en el análisis por su escasa relevancia, como la de paso del tiempo y circunstancias cambiantes. Prueba de ello es la poca importancia que le fue concedida por los expertos en el análisis Delphi. Aunque

la externalización arroja unos resultados parecidos, debe ser tenida en cuenta por su polémica implantación.

Así mismo, se exponen las posibles futuras líneas de investigación que enriquecerán y completarán este trabajo: 1) realizar un análisis profundo de los componentes psicológicos que pueden afectar al comportamiento del individuo ante un posible conflicto de interés desde un punto de vista psicológico; 2) analizar si la discrecionalidad directiva se encuentra influida por la existencia de una función de auditoría interna fuerte e independiente, como mecanismo interno de control dentro de un buen gobierno corporativo, y 3) realizar un estudio comparativo entre las salvaguardas a la independencia de la función de auditoría interna y las salvaguardas a la independencia de la auditoría externa.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- AICPA. (1997). Internal audit independence. *Journal of Accountancy*, 183(1) <http://www.journalofaccountancy.com/Issues/1997/Jan/check.htm>
- Arcenegui, J. A. y Molina, H. (2007). La función de la auditoría interna en las cajas de ahorros españolas. *Revista de Contabilidad*, 10(1), 35–74.
- Bailey, J. A. (2007). Best practices for internal auditor independence. *Internal Auditing*, 22(2), 34–37.
- Bailey, J. A., Grambling, A. y Ramamoorti, S. (2003). *Research opportunities in internal auditing*. Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors.
- Bariff, M. (2003). Internal audit independence and corporate governance. Altamonte Springs, Florida: Institute of Internal Auditors-Research Foundation.
- Basel Committee on Banking Supervision (2001). Internal audit in banks and the supervisor's relationship with auditors. Basilea: Bank of International Settlements [consultado 7 Mar 2011]. Disponible en: <http://www.bis.org/publ/bcb84.pdf>
- Blue Ribbon Committee. (1999). *Report and recommendations of the Blue Ribbon Committee on improving the effectiveness of corporate audit committees*. New York: New York Stock Exchange.
- Cadmus, B. (1964). *Operational auditing handbook*. Orlando, Florida: The Institute of Internal Auditors.
- Carcello, J., Hermanson, D. y Neal, T. (2002). Disclosures in audit committee charters and reports. *Accounting Horizons*, 16(4), 291–304.
- Carcello, J., Hermanson, D. y Raghunandan, K. (2005). Changes in internal auditing during the time of the major US accounting scandals. *International Journal of Auditing*, 9, 117–127.
- Chambers, A. y Ridley, J. (1998). *Leading edge internal auditing*. London: ICSA Publishing Limited.
- Christopher, J., Sarens, G. y Leung, P. (2009). A critical analysis of the independence of the internal audit function: Evidence from Australia. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 22(2), 200–220.
- Church, B. K. y Scheider, A. (1992). Internal auditor involvement in internal control systems design: Is objectivity impaired? *Journal of Applied Business Research*, 8(4), 15–24.
- Coram, P., Ferguson, C., Moroney, R. (2006). The value of internal audit in fraud detection. Working Paper. Melbourne: University of Melbourne, Melbourne [consultado 18 Sep 2010]. Disponible en: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.111.5299&rep=rep1&type=pdf>
- Corporate Executive Board (2005). Internal audit reporting relationships: Survey results [consultado 2 Jun 2010]. Disponible en: www.audit.executiveboard.com
- De Andrés, F. (2001). El estatuto de auditoría interna como promoción de la profesión. Una revisión. *Auditoría Interna*, 61, 41–47.
- Dezoort, F., Friedberg, A. y Reisch, J. (2000). Implementing a communications program for audit committees: Comments from internal audit directions. *Internal Auditing*, 15(4), 11–18.
- Dickins, D. y O'Reilly, D. (2009). The qualifications and independence of internal auditors. *Internal Auditing*, 24(3), 14–21.
- Drexler, P. M. (2003). Beyond legislated independence – Internal auditing independence. *Internal Auditor*, 60(4), 104.
- Dwight, A. (1994). Internal auditors and audit committees. *Internal Auditor*, 51(1), 50–56.
- Goodwin, J. (2003). The relationship between the audit committee and the internal audit function: Evidence from Australia and New Zealand. *International Journal of Auditing*, 7, 263–278.
- Goodwin, J. y Yeo, Y. T. (2001). Two factors affecting internal audit independence and objectivity: Evidence from Singapore. *International Journal of Auditing*, 5, 107–125.
- IIA. (1993). *Improving audit committee performance: What works best*. Altamonte Springs, Florida: IIA Research Foundation.
- IIA (2007a). Código de ética. Altamonte Springs, Florida.
- IIA (2007b). Practice advisories. Altamonte Springs, Florida.
- IIA. (2007). *Standards for the professional practice of internal auditing*.
- IIA (2009). Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna. Altamonte Springs, Florida [consultado 4 Abr 2010]. Disponible en: <http://www.theiia.org/guidance/standardsand-guidance/>
- IIA (2011). Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna. Altamonte Springs, Florida [consultado 20 Ene 2012]. Disponible en: <https://na.theiia.org/standards-guidance/mandatoryguidance/Pages/Standards.aspx>.
- IIA Research Foundation. (2003). *Internal audit reporting relationships: Serving two masters*. Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors.
- Informe COSO. (1992). *Internal control integrated framework. Treadway commission*. Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors.
- James, K. (2003). The effects of internal audit structure on perceived financial statement fraud prevention. *Accounting Horizons*, 17(4), 315–327.
- James, K. (2004). Structuring internal audit reporting to enhance user confidence. *Internal Auditing*, 19(1), 17–20.
- Kalbers, L. (1992). Audit committees and internal auditors. *The Internal Auditor*, 49(6), 37–44.
- KPMG (2004). Internal audit's role in modern corporate governance. Thought leadership series [consultado 18 May 2010]. Disponible en: <http://www.kpmg.com/cn/en/virtual-library/risk-advisory-services/internal-audit-role.pdf>.
- Leung, P., Cooper, B. y Robertson, P. (2004). *Role of internal audit in corporate governance and management*. Melbourne: RMIT University.
- Linstone, A. y Turoff, M. (1975). *The Delphi method. Techniques and applications*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- López, R., Pérez, J. A. y Romero, J. (2008). La publicación de honorarios de las firmas de auditoría en España: un análisis empírico. *Estudios Gerenciales*, 24(108), 79–106.
- McHugh, J. y Raghunandan, K. (1994). Hiring & firing the chief internal auditor. *Internal Auditor*, 51(4), 34–39.
- Mutchler, J., Chang, S. y Prawitt, D. (2001). *Independence and objectivity: A framework for internal auditors*. Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors.
- Nash, C. y Dale, F. (2001). Performance measurement in internal audit. *Internal Auditing*, 16(4), 3–12.
- Paape, L., Scheffe, J. y Snoep, P. (2003). The relationship between the internal audit function and corporate governance in the EU – A survey. *International Journal of Auditing*, 7(3), 247–262.
- Price Water House Coopers. (2000). *Audit committee effectiveness – What works best* (2nd ed.). Altamonte Springs, Florida: Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Raghunandan, K., Read, W. y Rama, D. (2001). Audit committee composition, gray directors, and interaction with internal auditing. *Accounting Horizons*, 15(2), 105–118.
- Rittenberg, L., Moore, W. y Covalleski, M. (1999). The outsourcing phenomenon. *Internal Auditor*, 56(2), 42–46.
- Sarens, G. y De Beelde, I. (2004). Contemporary internal auditing practices: (New) roles and influencing variables. Evidence from extended case studies. Working Papers. Belgium: Faculty of Economics and Business Administration, Ghent University [consultado 10 Ene 2010]. Disponible en: http://feb1.ugent.be/nl/Ondz/wp/Papers/wp_04_273.pdf.
- Sarens, G. y De Beelde, I. (2006). The relationship between internal audit and senior management: A qualitative analysis of expectations and perceptions. *International Journal of Auditing*, 10(3), 219–241.
- Sawyer, L. (1996). *The practice of modern internal auditing* (4th ed). Altamonte Springs, Florida: Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Scarborough, P., Rama, V. y Raghunandan, K. (1998). Audit committee composition and interaction with internal auditing: Canadian evidence. *Accounting Horizons*, 12(1), 51–62.
- Schneider, A. (2003). An examination of whether incentive compensation and stock ownership affect internal auditor objectivity. *Journal of Managerial*, 15(4), 486–497.
- Securities and Exchange Commission (2003). Standards Relating to Listed Company Audit Committees. Washington [consultado 13 Mar 2010]. Disponible en: <http://www.sec.gov/rules/final/33-8220.htm>
- Taylor, D. y Glezen, W. (1987). *Auditoría. Integración de conceptos y procedimientos*. México: Limusa, S. A.
- Treadway Commission. (1987). *Report of the national commission on fraudulent financial reporting*. Washington, D. C.: U. S. Government Printing Office.
- Van Peursem, K. (2005). Conversations with internal auditors: The power of ambiguity. *Managerial Auditing Journal*, 20(5), 489–512.
- Zain, M. M. y Subramaniam, N. (2007). Internal auditor perceptions on audit committee interactions: A qualitative study in Malaysian public corporations. *Corporate Governance*, 15(5), 894–908.
- Zain, M. M., Subramaniam, N. y Stewart, J. (2006). Internal auditors' assessment of their contribution to financial statement audits: The relation with audit committee and internal audit function characteristics. *International Journal of Auditing*, 10(1), 1–18.



Artículo

Los emprendedores surgidos de las empresas multinacionales de inversión extranjera directa: un estudio exploratorio en Costa Rica



Juan Carlos Leiva^{a,*}, Joaquín Alegre^b y Ricardo Monge^a

^a Profesor, Escuela de Administración de Empresas, Instituto Tecnológico de Costa Rica, Cartago, Costa Rica

^b Profesor catedrático, Departamento de Dirección de Empresas «Juan José Renau Piqueras», Universidad de Valencia, Valencia, España

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 29 de enero de 2013

Aceptado el 6 de diciembre de 2013

On-line el 9 de mayo de 2014

Clasificación JEL:

F23

L26

Palabras clave:

Creación de empresas

Inversión extranjera directa

Empresas multinacionales

JEL classification:

F23

L26

Keywords:

Entrepreneurship

Foreign direct investment

Multinational corporations

Classificações JEL:

F23

L26

Palavras-chave:

Criação de empresas

Investimento estrangeiro directo

Empresas multinacionais

R E S U M E N

El presente trabajo busca evaluar la creación de empresas por parte de ex empleados de empresas multinacionales de inversión extranjera directa. En concreto, se busca dimensionar el fenómeno, caracterizarlo, así como valorar el desempeño de las empresas creadas. El estudio se hizo mediante un muestreo aleatorio simple con margen de error del 7% y nivel de confianza del 95%, sobre una base de datos de 11.120 ex empleados de empresas multinacionales en Costa Rica (n = 175). Además se utilizó un grupo control ad hoc. Los resultados muestran cómo son estos emprendedores, el proceso creador experimentado, las características y el desempeño de las nuevas empresas.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

Entrepreneurs emerging from multinational corporations of foreign direct investment: An exploratory study in Costa Rica

A B S T R A C T

The aim of this investigation was to evaluate if former employees of multinational companies (MNC) of foreign direct investment launch new companies. In particular, an attempt was made to measure the process, characterize it, and to assess the performance of the companies created. The study was performed using simple random sampling, with a margin of error of 7% and a confidence level 95%, on a database of 11,120 former of MNCs in Costa Rica (n = 175). A control group was also used. The results show who are these entrepreneurs, the start-up process, characteristics and performance of new enterprises.

© 2013 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

Os empreendedores surgidos das empresas multinacionais de investimento estrangeiro directo: um estudo exploratório na Costa Rica

R E S U M O

Este trabalho procurou avaliar a criação de empresas por parte de ex-funcionários de empresas multinacionais (EMN) de investimento estrangeiro directo. Procurou-se, concretamente, dimensionar o fenómeno caracterizando-o e avaliando o desempenho das empresas criadas. O estudo foi elaborado com uma amostra aleatória simples, com uma margem de erro de 7% e um nível de confiança de 95%, sobre uma base de dados de 11.120 ex-funcionários de EMN na Costa Rica (n = 175). Além disso utilizou-se um grupo de controlo ad hoc. Os resultados mostram como são estes empreendedores, o processo criador experimentado, as características e desempenho das novas empresas.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos os direitos reservados.

* Autor para correspondencia: AP: 159-7050, Costa Rica. Escuela AE, ITCR.

Correo electrónico: jleiva@itcr.ac.cr (J.C. Leiva).

1. Introducción

Este trabajo propone analizar conjuntamente 2 temas que hoy en día son muy importantes en las estrategias de desarrollo de los países emergentes (Spencer, 2008), para los cuales hay diversos llamados desde la academia a profundizar en su conocimiento (Audretsch, Bönte y Keilbach, 2009; Van Stel, Carree y Thurik, 2005), pero que, sin embargo, han sido escasamente estudiados de forma conjunta y complementaria: la creación de empresas y la atracción de inversión extranjera directa.

Dentro de la perspectiva teórica de los recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984), el enfoque de conocimiento señala que la función de toda empresa es precisamente crear y aplicar conocimiento (Nonaka, 1994). En las empresas de reciente creación, el conocimiento que poseen los emprendedores fundadores juega un papel primordial en su desempeño. Esto por cuanto la nueva empresa, como organización joven, no ha desarrollado procesos de aprendizaje propios, asociados con el transcurrir del tiempo y la experiencia generada (Sapienza, Parhankangas y Autio, 2004). Por ende, si una empresa joven depende de los conocimientos de su emprendedor fundador, y este fue empleado de una empresa multinacional, que se acepta usualmente está en la frontera del conocimiento (Saggi, 2002), vale entonces preguntarse cuál es el rol de la empresa multinacional como fuente de recursos y capacidades para dicho emprendedor y el desempeño de su empresa. Por ello, este trabajo pretende estudiar la creación de empresas por parte de ex empleados de empresas multinacionales en un país en desarrollo como es Costa Rica, con dichas empresas multinacionales como fuente de recursos y capacidades.

Por separado, ambos temas han sido investigados. Por ejemplo, desde el área de estudio de las empresas multinacionales se sabe que estas pueden transferir su conocimiento al sector empresarial local mediante acuerdos, alianzas o por medio de derrames de conocimiento¹ (Saggi, 2002). Asimismo el derrame puede originarse por efectos demostración, encadenamientos verticales y movilidad laboral (Saggi, 2002) que permiten a empleados capacitados por las empresas multinacionales aplicar su conocimiento en empresas locales cuando dejan de trabajar en las primeras. Además, cuando los conocimientos son altamente tácitos e imbuidos en una empresa multinacional, la creación de empresas por parte de ex empleados de dichas empresas es la mejor forma de transferir ese conocimiento a las empresas locales (Spencer, 2008).

En cuanto a la creación de empresas, es sabido que influye en el crecimiento y el desarrollo socioeconómico de las naciones (Audretsch et al., 2009; Van Stel et al., 2005), y que puede ubicarse en un estado embrionario como área de conocimiento (Cornelius, Landström y Persson, 2006). A pesar de ello, hay modelos relativamente probados que coinciden en que es un proceso de 3 etapas: antes de la creación, durante y posterior a ella (cada modelo usa sus propios nombres, pero en esencia esas son las etapas) (GEM, 2010; Kantis, Moori y Angelelli, 2004; Reynolds, Storey y Westhard, 1994; Gartner, 1985). Los mismos modelos proponen una conjugación diversa de elementos (personales, sociales, contextuales) explicativos o influyentes del fenómeno de la creación de empresas.

La unión de los temas en la forma propuesta es lo que se considera novedoso del presente estudio y su principal aporte. Esta conjunción temática ha sido escasamente tratada. Al respecto, Görg y Strobl (2004) lograron asociar una mayor productividad con empresas creadas por ex empleados de empresas multinacionales instaladas en Ghana. Por su lado, Vera y Dutrénit (2007)

relacionaron la experiencia previa de un grupo de empresarios, como empleados de empresas multinacionales, con una mayor presencia de capacidades tecnológicas y empresariales en las empresas creadas. No obstante, aún quedan muchas respuestas pendientes en la temática señalada, y en este trabajo se pretende aportar en las siguientes: ¿cómo son estas empresas creadas por ex empleados de empresas multinacionales?; ¿se diferencian de sus pares?; ¿poseen rendimientos diferentes?

En línea con lo anterior, los objetivos esbozados fueron: dimensionar el fenómeno creador de empresas por partes de este tipo de emprendedores, caracterizarlo, así como valorar el desempeño de las empresas creadas. El trabajo se realizó en Costa Rica, nación que ha sido reconocida por tener una de las estrategias de atracción de inversión extranjera directa más exitosas del mundo en los últimos años (Foro Económico Mundial, 2009).

Este trabajo revierte importancia para los hacedores de política pública y académicos que fomentan tanto el emprendimiento como la atracción de inversión extranjera directa, así como para el sector empresarial interesado en conocer la temática para mejorar su toma de decisiones. Lo que resta del trabajo ha sido ordenado de la siguiente manera. En primer lugar el sustento teórico del trabajo, seguido por la metodología aplicada, la discusión de resultados y finalmente las conclusiones.

2. Marco teórico

Esta sección abarca la temática de las empresas multinacionales y la atracción de inversión extranjera directa en primera instancia. Seguidamente trata el tema de creación de empresas como área de estudio científico, prosigue relacionando a las empresas multinacionales con la creación de empresas y finaliza esbozando las hipótesis del trabajo.

2.1. Empresas multinacionales y atracción de inversión extranjera directa

Los países de economías emergentes han apostado por la atracción de empresas multinacionales de inversión extranjera directa como una forma de fomentar su crecimiento económico (Spencer, 2008). Al hacerlo buscan obtener múltiples beneficios, como creación de empleo, aumento de la competitividad, inserción en el mercado mundial así como fortalecimiento del sector empresarial autóctono (Di Guardo y Valentini, 2007). Este último aspecto se puede lograr principalmente por medio de transferencias de conocimiento (por ejemplo, acuerdos comerciales entre las compañías multinacionales y sus proveedores locales) así como por derrames de conocimiento (Javorcik, 2004). Lo anterior es relevante si se acepta que usualmente las empresas multinacionales se hallan cerca de la frontera del conocimiento y proporcionan a sus empleados mejores oportunidades de aprendizaje (Spencer, 2008; Javorcik, 2004).

Los derrames de conocimiento suceden usualmente por 3 fuentes (Saggi, 2002): a) efectos demostración, que incluyen la imitación, o ingeniería inversa de los productos o prácticas de las empresas multinacionales por parte de empresas locales; b) los encadenamientos verticales hacia delante y hacia atrás entre empresas multinacionales y suplidores locales, y c) la movilidad laboral, que permite a empleados capacitados por las empresas multinacionales aplicar su conocimiento en empresas locales cuando se trasladan a trabajar en ellas. Cuando el conocimiento es altamente tácito e imbuido en las empresas multinacionales, la mejor forma de derrame es vía creación de empresas por los ex empleados de dichas empresas multinacionales (Spencer, 2008).

No obstante lo anterior, la evidencia empírica no es coincidente al analizar el impacto de las empresas multinacionales en una

¹ «Derrame de conocimiento» se define como el conocimiento creado por una empresa multinacional, el cual es utilizado por una empresa local en el país anfitrión sin que la compañía multinacional reciba alguna compensación (Javorcik, 2004). En inglés el término más usado es *spillover*.

economía huésped. Mientras que por un lado se exponen beneficios como interacciones informales, alianzas formales, movilidad laboral (por ejemplo, el traslado de empleados calificados a empresas locales), por el otro hay efectos negativos como desplazamientos de las firmas locales así como incremento en el costo de los factores de producción (por ejemplo, laboral y financiero) por el efecto competitivo generado por las empresas multinacionales (Spencer, 2008; Javorcik, 2004; Di Guardo y Valentini, 2007).

2.2. Creación de empresas

La creación de empresas es una subárea de estudio dentro del campo del *entrepreneurship*² que se ha preocupado básicamente por dilucidar quiénes emprenden, cómo es el proceso, qué factores influyen en dicho proceso y de qué depende la supervivencia de las nuevas empresas (Cornelius et al., 2006; Low y MacMillan, 1988). Esto se ha materializado mayoritariamente en intentos por caracterizar a los emprendedores involucrados en la creación de empresas, así como proponer modelos y factores de influencia sobre dicho proceso creador de empresas (Low y MacMillan, 1988).

La caracterización de los emprendedores se ha efectuado desde diversas perspectivas. Una elemental es la demográfica. Al respecto, diversos estudios han buscado señalar una serie de rasgos o características del emprendedor (GEM, 2010; Kantis et al., 2004; Carter, Gartner y Reynolds, 1996; Reynolds et al., 1994). Por ejemplo, los estudios más recientes caracterizan a las personas emprendedoras como mayoritariamente hombres, con edades medias cercanas a los 35 años al crear su empresa y con educación universitaria (GEM, 2010; Kantis et al., 2004).

Otra perspectiva usual es la psicológica, que tiene como uno de sus principales exponentes los estudios pioneros de McClelland (1967), otros como Cooper y Dunkelberg (1986), así como ciertos esfuerzos más recientes como Baum y Locke (2004). De ellos pueden rescatarse rasgos como la motivación por necesidad de independencia, necesidad de logro, iniciativa, asertividad, orientación hacia la eficiencia, compromiso, locus interno de control y propensión al riesgo (Low y MacMillan, 1988).

Una tercera perspectiva es sociológica, y trata de caracterizar a los emprendedores con un enfoque menos centrado en el individuo y más en su entorno social e institucional. Por ello hay diversidad de estudios que buscan identificar el rol que juega dicho entorno en el surgimiento de emprendedores en una sociedad (Kantis et al., 2004; GEM, 2010; Reynolds et al., 1994; Carter et al., 1996). En este sentido, los hallazgos revelan elementos del entorno que juegan un papel importante en el surgimiento de emprendedores: modelos de rol, valores sociales (por ejemplo, individualismo versus colectivismo), mercado laboral e institucionalidad, entre los más destacables. Un aspecto que resalta en esta línea es la proveniencia social del emprendedor y su familia. Esto por cuanto el acceso a capital social y humano (recursos, tipo de educación y redes de contactos) puede diferir según el origen del emprendedor y con ello generar diferencias en el proceso emprendedor (Wiklund y Shepherd, 2003). Por ejemplo, en América Latina se ha encontrado cierta tendencia a que los emprendimientos más dinámicos (en crecimiento de ventas y empleados) provengan de la emprendedores surgidos de la clase media (Kantis et al., 2004).

Los esfuerzos por caracterizar a los emprendedores inmersos en la creación de empresas pecaron en algún momento por aislar factores, lo cual produjo propuestas de modelos en los cuales se notan etapas que atraviesa el proceso creador de empresas y factores que influyen en dicho proceso (Low y MacMillan, 1988; Cornelius et al., 2006).

En cuanto a modelos, los pioneros fueron esbozados desde el siglo anterior (Gartner, 1985; Reynolds et al., 1994) y han ido evolucionando hasta los más recientes, que han sido probados empíricamente en diversos contextos (GEM, 2010; Kantis et al., 2004).

En las etapas propuestas por estos modelos hay coincidencia en fijarlas en 3, que pueden definirse genéricamente como «antes de la creación», «durante» y «posterior a ella». Por ejemplo, el modelo GEM (2010), quizá el más conocido de todos, establece que el proceso emprendedor consta de 3 etapas: la concepción, el nacimiento y la persistencia. La primera es cuando una persona participa en la creación de una nueva empresa. La segunda se da cuando esa empresa ha pagado algún tipo de retribución a cualquier persona (dueños o empleados) por más de 3 meses y hasta menos de 42. Finalmente, la persistencia es cuando se ha superado esa barrera de 42 meses de pagar retribuciones a cualquier persona.

Los factores influyentes conjugan aspectos personales y contextuales (economía, sociedad, cultura, política) (GEM, 2010; Kantis et al., 2004). Incluso en su propuesta más reciente el modelo GEM (Levie y Autio, 2008) asocia factores de influencia del emprendimiento con las fases de desarrollo económico propuestas por López-Claros, Porter, Schwab y Sala-i-Martin (2006), a saber: economías dirigidas por los factores productivos, por la eficiencia y por la innovación.

En este tema de los factores es destacable que muchos de los que previamente se trataban aisladamente como rasgos de los emprendedores pasaron a ser factores influyentes del proceso así como de la supervivencia de las nuevas empresas (por ejemplo, aspectos personales, contextuales, institucionales, etc.). Un ejemplo interesante de esto es un trabajo reciente de Simón, Revuelto y Medina (2013), quienes lograron asociar diferencias en la supervivencia de un grupo de empresas en función de la formación, la experiencia y la motivación para emprender de sus fundadores.

Adicionalmente ha surgido una nueva «generación» de factores, que incluso en muchos casos no han sido ligados a modelos de creación de empresas, pero sí estudiados como factores descriptivos, y a veces influyentes, en el proceso creador de empresas. Para este trabajo resultan de sumo interés los ligados con el enfoque teórico del conocimiento (Nonaka, 1994).

Como muestra, la escritura de un plan de negocios es uno de los temas más estudiados, y hay divergencias de resultados en cuanto a su impacto en la creación de empresas (Delmar y Shane, 2004). Otro es la percepción del entorno, donde igualmente hay desacuerdo en el impacto que tiene sobre el proceso creador de empresas (Arenius y Minniti, 2005; Mueller, 2006). En esta línea, también hay una vertiente de análisis que busca ligar el desempeño de empresas jóvenes con el conocimiento y aprendizaje emprendedores (De Clercq y Arenius, 2006; Dencker, Gruber y Shah, 2009). Por ejemplo, el cambio en los productos y servicios ha sido ligado con procesos de aprendizaje en empresas jóvenes y con desempeños superiores, pues el fundador de la empresa adquiere vía experimental un conocimiento sobre lo que sus consumidores están dispuestos a comprar y actúa en función de ello (Dencker et al., 2009). El concepto subyacente en esta forma de abordaje es que los cambios en productos y servicios serán síntomas claros del proceso de aprendizaje que experimentan las nuevas empresas en sus operaciones (Helfat y Raubitschek, 2000).

Otro de estos factores es la similitud de conocimiento, entendida como el grado de similitud que existe entre el conocimiento de una empresa con respecto a su progenitora (la empresa de la

² *Entrepreneurship* es un término que no posee una traducción al español completamente aceptada, por lo cual se usa el término en inglés. Según la *Academy of Management*, abarca: a) los actores, las acciones, los recursos, las influencias ambientales y los resultados asociados con la aparición de oportunidades empresariales y/o de nuevas actividades económicas en múltiples contextos organizacionales, y b) las características, acciones y desafíos de los gerentes-propietarios y sus negocios. Véase la página web <http://aom.org/Divisions-and-Interest-Groups/Academy-of-Management-Division-Interest-Group-Domain-Statements.aspx#ent>.

cual salió de trabajar el emprendedor al fundar la propia). En este sentido hay 2 posturas. La primera es de los autores West y Noel (2009), quienes lo asociaron positiva y linealmente con un mejor desempeño empresarial, mientras que Sapienza et al. (2004) proponen una relación curvilínea (en forma de U invertida). Esto significa que existe un punto intermedio que es el óptimo (la parte alta de la U invertida), mientras que los extremos (total o ninguna similitud de conocimiento) serían puntos no óptimos.

2.3. Empresas multinacionales y creación de empresas

La unión de los 2 temas tratados previamente no ha sido muy común, como se indicó al inicio de este artículo. Estudiar la creación de empresas por parte de ex empleados de empresas multinacionales, radicadas como inversión extranjera, en una economía huésped es muy relevante (Spencer, 2008) pero poco acometido.

Por ejemplo, Görg y Strobl (2004), al trabajar con empresas en Ghana fundadas por ex empleados de empresas multinacionales, propusieron un modelo econométrico buscando medir si la productividad creció en función del entrenamiento recibido en la empresa multinacional, la experiencia laboral en la empresa multinacional del mismo sector así como de diferentes sectores, del emprendedor fundador. Su evidencia apunta a que las empresas fundadas por emprendedores con experiencia en empresas multinacionales del mismo sector tienen mayor productividad, pero no halló la misma relación con el entrenamiento recibido en multinacionales o experiencia en empresas multinacionales de otros sectores distintos.

Por su lado, Vera y Dutrénit (2007) buscaron analizar los derrames de conocimiento de las empresas multinacionales en un estado mexicano a través de la movilidad de sus empleados hacia pequeñas y medianas empresas (pymes) y discutir en qué medida las empresas creadas por ex empleados de las empresas multinacionales tenían mayores capacidades tecnológicas y empresariales que las empresas cuyos propietarios no tenían esa experiencia laboral previa. Como resultado logran asociar que el desarrollo de capacidades tecnológicas y gerenciales tiene una relación positiva con la experiencia laboral previa del propietario, en este caso su experiencia en la empresa multinacional. Pero señalan que sus resultados también sugieren que el conocimiento adquirido en las empresas multinacionales no se transferirá necesariamente a las empresas creadas.

Esto por cuanto el aprendizaje y el conocimiento son localizados. Por lo tanto, es necesario considerar otros factores que podrían afectar este proceso de derrame de conocimiento, tales como: la estrategia corporativa de las empresas multinacionales para establecer vínculos con las pymes locales, el acceso a recursos financieros, las habilidades de liderazgo de los propietarios y la capacidad de absorción del empresariado local (Vera y Dutrénit, 2007; Zhang, Li, Li y Zhou, 2010).

2.4. Planteamiento de hipótesis

Como se apreció, si las empresas multinacionales se hallan en la frontera del conocimiento (Saggi, 2002), si el conocimiento es fundamental para el desempeño de las empresas (Nonaka, 1994) y si las empresas de reciente creación dependen mayoritariamente de los conocimientos de sus fundadores (Sapienza et al., 2004), es posible esbozar relaciones hipotéticas como las siguientes:

H1. Hay diferencias superiores en el desempeño empresarial, medido por crecimiento de las ventas, de las empresas creadas por ex empleados de empresas multinacionales respecto de las creadas por emprendedores no ex empleados de empresas multinacionales.

H2. Hay diferencias superiores en el desempeño empresarial, medido por rendimiento financiero, de las empresas creadas por ex empleados de empresas multinacionales respecto de

las creadas por emprendedores no ex empleados de empresas multinacionales.

3. Metodología

En esta sección se reseña la forma como se obtuvo la muestra del estudio, el tratamiento de las variables, así como las técnicas estadísticas aplicadas en este estudio.

3.1. Muestra

En Costa Rica, durante el lapso 2001-2007, una suma de 46.864 personas dejaron de trabajar para una empresa multinacional (Monge, Mata y Vargas, 2008). De ellas, 11.120 personas abandonaron el mercado laboral, lo cual equivale a decir una de varias cosas: fallecieron, se fueron del país, se dedicaron a cuestiones privadas (estudio, familia) o fundaron sus propias empresas. De las 11.120 personas se seleccionó de forma aleatoria simple una muestra con un margen de error del 7%, y con un 95% de significación, lo cual produjo 175 cuestionarios. El trabajo de campo fue realizado por la empresa *Unimer Research International* vía telefónica entre junio y septiembre de 2010.

Se trabajó un grupo control (n = 181). Su construcción se hizo ad hoc, con datos de la seguridad social costarricense. Estuvo conformado por empresas que hubieran sido formadas en los mismos lapsos de las objeto de estudio (años 2001-2007), con características similares, de forma proporcional y representativa de las áreas y sectores de las empresas objeto de estudio (usando para esto el tamaño y la Clasificación Internacional Industrial Uniforme, conocida como CIIU), pero fundadas por emprendedores que no fueron previamente en ningún momento empleados de una empresa multinacional.

El método permite efectuar inferencias para toda la población, lo cual ayuda a prevenir problemas metodológicos serios, como bajas tasas de respuesta (Mullen, Budeva y Doney, 2009).

3.2. Tratamiento de variables

El trabajo buscó dimensionar, caracterizar y valorar un fenómeno. El dimensionamiento es importante porque se trata de un fenómeno estudiado por primera vez, por lo cual se usó un muestreo aleatorio simple que permite hacer inferencia, como se señaló.

La caracterización implica usar variables descriptivas para los emprendedores, el proceso creador de empresas y las empresas. En este caso fueron de diversa índole, acorde al marco teórico. Por ejemplo, demográficamente se aplicaron las variables más comunes en la literatura, como son sexo, edad y educación (GEM, 2010; Kantis et al., 2004; Reynolds et al., 1994). Laboralmente se aplicaron descripciones de la experiencia laboral previa como empleado (Mueller, 2006; Reynolds et al., 1994), tipo de puesto ocupado (Kantis et al., 2004) y experiencia como empresario (Cooper y Dunkelberg, 1986; Reynolds et al., 1994). La dimensión sociológica abarcó la presencia de equipos de socios (Kantis et al., 2004). La psicológica fue motivación inicial (GEM, 2010; Kantis et al., 2004), así como la autoconfianza del emprendedor al arrancar su negocio (De Clercq y Arenius, 2006).

La descripción del proceso de creación de empresas se efectuó por medio de diversas variables pero poniendo énfasis en el rol jugado por la empresa multinacional en cada uno de ellos: la escritura de un plan de negocios (Delmar y Shane, 2004), la percepción del entorno (Brinckmann, Grichnik y Kapsa, 2010), el tipo de conocimiento adquirido en la empresa multinacional (Dencker et al., 2009) y si recibió capacitación útil para crear su empresa cuando estaba en la empresa multinacional (Davidsson y Honig, 2003).

La descripción de las empresas fue por antigüedad, mercados atendidos al inicio de sus operaciones (Kantis et al., 2004), sector

comercial, cambios en los productos y servicios (Dencker et al., 2009), realización de investigación y desarrollo (I+D) (Alegre y Chiva, 2008) así como similitud de conocimiento (West y Noel, 2009), pero enfocado en 3 áreas distintas: estrategia general, operativa y mercadológica (Sapienza et al., 2004).

La valoración del desempeño empresarial se hizo por medio de indicadores subjetivos. Esto por cuanto el estudio del desempeño en empresas privadas es un tema complejo, pues hay carencia de información, una cultura de poca apertura y renuencia a brindar datos, por lo que la utilización de indicadores subjetivos es aceptada en la literatura (Gruber, 2007). Además, usar preguntas de percepción permite valorar el desempeño, comparativamente hablando, entre empresas, lo cual, de alguna forma, se vincula con la construcción de ventajas competitivas, aspecto que muchas veces, con el uso de cifras de ventas o utilidades, no se aprecia adecuadamente (Gruber, 2007).

En concreto, el desempeño se valoró desde 2 ópticas: crecimiento de las ventas y rendimiento «financiero-utilidad» desde el inicio de la empresa a la actualidad. Para ello se aplicaron un par de preguntas utilizadas por West y Noel (2009) que relacionan, de forma competitiva con su entorno, la opinión del emprendedor con respecto a ambos elementos. Las tablas mostrarán los resultados, así como la redacción concreta de las preguntas utilizadas.

3.3. Técnicas

Además de los estadísticos descriptivos fundamentales para dimensionar y describir el fenómeno en estudio, se aplicó un análisis de confiabilidad por conglomerados o categorías de conocimiento con el fin de identificar el tipo de conocimiento adquirido por los ex empleados en la empresa multinacional. Este análisis se efectuó para el tipo de conocimiento adquirido, así como la aplicación de dicho conocimiento.

En el primer caso, el tipo de conocimiento abarcó lo siguiente:

- Tipo de puesto desempeñado.
- Si trabajó en procesos de mejora.
- Capacitaciones recibidas en la empresa.
- Obtención de redes de contactos.
- Si firmó contrato de confidencialidad.
- Habilidades adquiridas.

En cuanto a la aplicación de conocimiento, se estudió lo siguiente:

- Aplicación de conocimiento por grado de similitud de la estrategia de negocio.
- Si efectúa labores de I+D y por grado de similitud de la I+D aplicada.
- Aplicación de conocimiento por grado de similitud de la estrategia de logística operativa.
- Aplicación de conocimiento por grado de similitud de la estrategia de mercadeo.

Como línea base para la incorporación de un conocimiento o aplicación en una categoría (conglomerado), se tomó el hecho de que su valor fuera igual o superior a 0,60 (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999). De esta manera, se obtuvieron 4 categorías de conocimiento: a) habilidades gerenciales; b) similitud de estrategia con la empresa multinacional; c) capacidad innovadora, y d) similitud en I+D con la empresa multinacional.

Finalmente, para la valoración del desempeño se aplicó la prueba de igualdad de medias para buscar diferencias significativas entre los grupos objetivos y control (Mullen et al., 2009).

Tabla 1
Composición de la muestra

	n	%
<i>Género</i>		
Hombre	110	62,9
Mujer	65	37,1
<i>Clasificación de empresa en la que trabajó</i>		
Servicios	60	34,3
Manufactura avanzada	56	32,0
Médico	19	10,9
Otros	40	22,9
<i>Edad que tenía al dejar de laborar</i>		
19-24 años	30	17,1
25-34 años	87	49,7
35-44 años	41	23,4
45-65 años	17	9,7
<i>Puesto en la última multinacional</i>		
Gerentes generales o funcionales	13	7,4
Ingenieros y técnicos	35	20,0
Supervisores y jefes de departamento	23	13,1
Operarios y otros	104	59,4
<i>Actividad de la empresa fundada (CIUU)</i>		
Comercio	57	32,6
Servicios	56	32,0
Productos manufacturados	29	16,6
Transporte	23	13,1
Producción agropecuaria	9	5,1
Ns/nr	1	0,6
Total	175	100

Fuente: elaboración propia.

4. Resultados

Esta sección muestra los resultados desde varias perspectivas. Primero la composición de la muestra, seguido del dimensionamiento del fenómeno en estudio. A continuación las características de los emprendedores, el proceso de creación de empresas como tal, y finaliza describiendo las empresas creadas y su desempeño.

4.1. Composición de la muestra

La muestra estuvo compuesta en un 63% por hombres. La mayoría trabajó previamente en empresas multinacionales ligadas al sector de servicios (34,3%) así como manufactura avanzada (32%), y dejaron de laborar para la empresa multinacional cuando tenían entre 25 y 34 años (49,7%) así como 35 a 44 años (34,4%). Las funciones de tipo operativo y «otros» fueron las que predominaron entre el grupo de personas encuestadas (59,4%), seguido de las ingenieriles y técnicas (20%). En cuanto a las actividades de las empresas fundadas, el comercio y los servicios fueron mayoría (32,6 y 32%, respectivamente). La tabla 1 muestra los resultados completos. Como se ha señalado, el grupo control fue construido ad hoc siguiendo los parámetros de temporalidad y sectores de las empresas objetivo.

4.2. Dimensionamiento del fenómeno

Dejar de trabajar en una empresa multinacional, entre 2001 y 2007, para crear su propia empresa fue lo que hicieron el 15,6% de los ex empleados de este tipo de compañías. Este dato permite inferir, con un margen de error del 7% y un 95% de confianza, que fueron creadas 1.735 nuevas empresas por parte de este tipo de personas durante el lapso en estudio. Al momento de efectuar esta investigación, en 2010, el 83,3% de los negocios estaban operando bajo la tutela de su fundador (tabla 2).

Un resultado interesante de anotar son los porcentajes de personas dedicadas a vender servicios profesionales (15,9%), así como quienes se dedicaron a administrar negocios familiares (13,4%). No

Tabla 2

Actividades a que se dedicaron los empleados de empresas multinacionales al dejar de trabajar en el mercado laboral costarricense, 2001–2007

Actividad realizada luego de dejar la EMN hasta hoy	n	%
Crear su propia empresa	210	15,6
Se dedicó a estudiar	600	44,7
Trabajó en otra empresa local	482	35,9
Ama de casa	314	23,4
Trabajó o trabaja en otra EMN en el exterior	273	22,4
Se dedicó a vender servicios profesionales	214	15,9
Se hizo cargo de empresas familiares	180	13,4
Es pensionado o jubilado	23	1,3
Desempleado	17	1,1
Se dedica a ventas por catálogo	17	1,1
Trabaja en empresa estatal	15	1,1
Otros	118	8,8
Ns/Nr	27	2,0

EMN: empresa multinacional.

Fuente: elaboración propia.

obstante, estos grupos no fueron incluidos como parte del estudio porque la naturaleza de sus funciones difiere de la creación de empresas.

Con información no incluida en las tablas 1 y 2 se puede afirmar que las causas más citadas por los emprendedores, para no seguir operando su negocio, fueron las de «índole personal» (57%), seguidas de «problemas financieros», con un 43%.

En cuanto al grupo control, cabe reiterar que fueron empresas fundadas por emprendedores sin antecedentes laborales en empresas multinacionales y durante el mismo lapso que las de objetivo de estudio. El 69,9% de las personas encuestadas trabajaban en una empresa costarricense antes de fundar su propia empresa, mientras que el 21,1% trabajaban independientemente. El tipo de actividad comercial específica a la cual se dedicaban estas empresas fue muy variado, desde elaboración de ropa hasta turismo, por ejemplo. Los rangos de edades en las cuales estas personas dejaron su empleo para formar una firma propia es similar al del grupo objetivo, es decir, predominan las edades entre 25 y 34 años. En cuanto a las ocupaciones previas, se indicó en el párrafo anterior que el 21,1% trabajaban independientemente, mientras que el 69,9% laboraban en empresas costarricenses. De este último porcentaje, el 37,4% se dedicaban a labores operativas y otros; el 26,7%, a ingenieriles y técnicos; el 9,9%, a supervisores y jefes técnicos, y el 26,1%, a funciones gerenciales.

4.3. Características de los emprendedores

Las características de los emprendedores han sido agrupadas en dimensiones: demográfica, laboral, sociológica y psicológica.

En la dimensión demográfica, el emprendedor ex empleado de una empresa multinacional en Costa Rica se caracteriza por pertenecer mayoritariamente al sexo masculino (63%), con un rango de edad al crear la empresa ubicado entre los 26 y 35 años (47,4% de los casos) y una media de 32; poseedor de educación universitaria en el 49% de los casos. Las personas con solamente educación primaria alcanzan el 17%.

En la dimensión laboral, el 77% de los emprendedores poseen una experiencia laboral como empleado superior a 5 años, y casi la mitad superan los 10 años. Dicha experiencia laboral previa fue mayoritariamente en empresas de servicios y manufactura avanzada (34 y 32%) ocupando puestos operativos y otros diferentes de supervisores, ingenieriles o gerenciales (59%). También se indagó sobre experiencia previa como empresario, hallando que es poca: solo el 19% de las personas manifestaron tenerla.

En la dimensión sociológica se destaca que la presencia de equipos de socios fue baja, puesto que en general las empresas fueron creadas de forma individual o dentro del entorno personal cercano

de los emprendedores. Esto por cuanto el 52% de las personas crearon su empresa sin socios y el 40% se asociaron, pero con familiares o allegados. En los casos cuando hay sociedades, la mayoría lo hacen con solamente una persona adicional (49,4%).

En la dimensión psicológica se aprecia que la motivación más relevante que impulsó a los emprendedores a crear su propia empresa fue la necesidad de independencia (60,6% de los casos en opción múltiple), seguido por aspectos financieros (44%), así como su crecimiento o desarrollo personal (20,6%). Otro aspecto en esta dimensión fue el concepto de autoconfianza, es decir, si el emprendedor pensó que al momento de abrir su empresa poseía todos los conocimientos y habilidades requeridas para tal fin. El 65,1% de ellos respondieron positivamente.

De esta manera surge un perfil, estilizado y promedio, del emprendedor creador de empresas en Costa Rica después de haber sido empleado de una empresa multinacional de la siguiente forma: hombre, con edad media de 32 años al crear la empresa, universitario, con experiencia laboral como empleado superior a 5 años, proveniente de empresas que se dedican a servicios o manufactura avanzada, donde ocupa puestos operativos u otros diferentes a supervisores, ingenieriles o gerenciales, sin experiencia como empresario previa, sin socios al crear su nueva empresa, motivado por ser independiente y seguro de poseer los conocimientos y habilidades requeridas para emprender exitosamente.

Este perfil de emprendedor surgido de las empresas multinacionales radicadas en Costa Rica difiere en pocos aspectos al compararlo con otros emprendedores de la misma nación o de contextos internacionales similares (Brenes y Govaere, 2009; Kantis et al., 2004; Leiva, 2001; Lebendiker, 2010; GEM, 2010).

Una de esas diferencias es la edad media de creación de la empresa. El emprendedor analizado se lanzó a la aventura empresarial más joven (32 años) que otros emprendedores, por ejemplo los del grupo control (35 años). Esta edad media de 35 años se repite en otros estudios del contexto nacional (Brenes y Govaere, 2009; Leiva, 2001; Lebendiker, 2010), iberoamericano (Kantis et al., 2004) e incluso mundial (GEM, 2010). Otra de las diferencias fue la experiencia previa como empresario (el 19% manifestaron poseerla), la cual es mayor en el grupo control (27%), así como entre el emprendedor costarricense medio (38%) (Brenes y Govaere, 2009).

4.4. Proceso de creación de las empresas

El proceso de creación de empresas se describe por medio de diversas variables pero poniendo énfasis en el rol jugado por la empresa multinacional en cada una de ellas: la escritura de un plan de negocios, la percepción del entorno, el tipo de conocimiento adquirido en la empresa multinacional y si recibió capacitación útil para crear su empresa cuando estaba en la empresa multinacional como empleado.

La preparación de un plan de negocios fue común, y más de la mitad de los emprendedores señalaron haberlo hecho (56%). No hay diferencias por el tipo de empresa multinacional de proveniencia ni por el tipo de puesto ocupado. Tampoco al compararlo con el grupo control hubo diferencias significativas.

La percepción del entorno fue negativa en los temas de mercado y financiamiento. Las dificultades más relevantes al iniciar la empresa señaladas por los emprendedores fueron hacerse de una clientela (el 64% lo señalaron como algo difícil o muy difícil), competir con otras empresas (61,6%) y acceder a financiamiento (59,4%). Contrariamente, la percepción más positiva provino por el lado de los proveedores de diversos recursos, pues lo más sencillo fue negociar con los proveedores o distribuidores (60,6%), retener al personal (56%), obtener insumos y materias primas (56,3%), así como estar al día con la tecnología (52%). Esta panorámica no fue diferente a la del grupo control, y algunos elementos que son comparables (ingreso al mercado y financiamiento) tampoco son

Tabla 3

Conglomerados o categorías de conocimiento o aplicación del conocimiento en las nuevas empresas, según el peso de cada factor entre las empresas

Habilidades gerenciales		Similitud estratégica a EMN y contactos	
Adquirió habilidad-planificar en multinacional	0,838	Similitud de la empresa con multinacional en actividades de mercadeo y ventas	0,822
Adquirió habilidad-comunicar en multinacional	0,835	Similitud de la empresa con multinacional en logística de operaciones	0,818
Adquirió habilidad-motivar a la gente en multinacional	0,800	Similitud de la empresa con multinacional en estrategia de negocio	0,729
Adquirió habilidad-aprender a administrar en multinacional	0,774	Adquirió redes de contacto en última multinacional	0,469
Adquirió habilidad-trabajar duro en multinacional	0,760	Capacidad innovadora	
Adquirió habilidad-aprender a negociar en multinacional	0,734	Trabajo en mejora o creación de nuevo método de organización en multinacional	0,843
Adquirió habilidad-tolerar riesgo-incertidumbre en multinacional	0,668	Trabajo en mejora o creación de nuevo producto en multinacional	0,772
Aprendió sobre mercadeo en multinacional	0,639	Laboró como gerente general o funcional en multinacional	0,654
Adquirió capacidad para relacionarse con otros en multinacional	0,637	I + D similar a EMN	
		Similitud de la empresa con multinacional en actividades de I + D	0,751

EMN: empresa multinacional.

Fuente: elaboración propia.

diferentes a trabajos de contextos nacionales (Brenes y Govaere, 2009; Leiva, 2001; Lebendiker, 2010) o regionales (Kantis et al., 2004; GEM, 2010).

El tipo de conocimiento adquirido por el emprendedor cuando estuvo en la empresa multinacional puede ser agrupado en 4 grandes categorías, relacionado con el análisis de confiabilidad efectuado (tabla 3). Dicho análisis partió del tipo de conocimiento adquirido y aplicado según se detalló en la metodología. De esta manera, se obtuvieron las 4 categorías de conocimiento: a) habilidades gerenciales; b) similitud de estrategia con la empresa multinacional; c) capacidad innovadora, y d) similitud en I + D con la empresa multinacional.

El primer bloque está conformado por una serie de habilidades que los emprendedores estiman haber adquirido durante su permanencia como empleado de una empresa multinacional. Ejemplos de estas habilidades son: planificar, comunicar y motivar a otras personas. El segundo bloque —similitud de estrategia— se refiere a la similitud de las estrategias en mercadeo y ventas, seguida por la de logística de operaciones y general de negocio. El tercer bloque —capacidad innovadora— está compuesto por la experiencia de haber trabajado en la mejora o en la creación de nuevos métodos de organización, nuevos productos, así como la experiencia en puestos gerenciales. Finalmente, el cuarto bloque está constituido por la similitud de las actividades de I + D entre las empresas creadas y la empresa multinacional de la cual provenía el emprendedor respectivo.

El hecho de recibir capacitación por parte de la empresa multinacional cuando era empleado, que luego consideró útil al lanzar su empresa, fue mencionado por el 44% de los emprendedores entrevistados. Los temas específicos más citados fueron servicio al cliente (11%), recursos humanos (8%) y mercadeo (4%). Entre las empresas del grupo control fue menor, pues solamente el 19% manifestaron haber recibido capacitación en los mismos términos que el grupo objetivo. Se nota en este sentido mayor capacitación por parte de las empresas multinacionales, tanto la que resultó útil como la que no, para crear un emprendimiento.

4.5. Las empresas creadas

Entre las empresas creadas, más del 90% atendieron mercados de consumidores individuales, el 59% atendieron otras empresas, pero solamente el 10% dijeron vender a la empresa multinacional de la cual salió de trabajar o el 12% a cualquier otra empresa multinacional. Las emprendimientos creados son mayoritariamente en los sectores de comercio y servicios (64%) y difieren de las empresas multinacionales donde laboraron los emprendedores. En el grupo control no hay diferencias significativas en estos tópicos.

Los cambios en productos y servicios reflejan una dinámica interesante entre los emprendimientos creados. Como muestra, nótese que el 69,1% manifestaron que, desde el momento de la creación de

su empresa hasta la fecha de este estudio (2010), sus productos y servicios se habían modificado. Igualmente el 73,7% ampliaron sus líneas de productos y servicios, mientras que solamente el 13,7% las redujeron. Finalmente, el 45% dijeron haber reemplazado sus productos y servicios. Contrastado con el grupo control, no hay diferencias significativas.

La realización de I + D no es algo común en las empresas analizadas, pues solamente el 26,9% indicaron que la efectuaban; igual sucedió en las empresas del grupo control.

La similitud de conocimiento fue relativamente baja. En promedio, los resultados arrojan una media de 2,64 (en una escala donde 10 es lo máximo y 1 lo mínimo) en la relación de las estrategias de negocios generales. En las estrategias de logística de operaciones, el resultado fue de 2,59. Finalmente, en las estrategias de mercadotecnia, de 2,6. No hay diferencia si se analizan datos desde el punto de vista del tipo de empresa de proveniencia del emprendedor o tipo de empresa fundada. Por lo tanto, los emprendedores en estudio aplicaron estrategias en sus emprendimientos muy diferentes a las que habían visualizado en las empresas multinacionales donde laboraron antes de fundar sus propias empresas. Aquí sí existe una diferencia interesante con el grupo control, donde los resultados en las 3 variables se ubicaron en rangos medios de 5 puntos aproximadamente, lo cual dice que las estrategias aplicadas por ese otro grupo de emprendedores tendieron a parecerse más a las de las empresas donde trabajan previamente.

4.6. Desempeño de las empresas creadas

Los tipos de desempeño estudiados fueron el de crecimiento en las ventas y el financiero-utilidad.

En el primero —crecimiento de las ventas— fueron más quienes se autoproclamaron con un rendimiento igual al de sus pares (40%), aunque se destaca también el 38,3% con una percepción de rendimiento superior (tabla 4). Por medio de una escala de 1 a 5, donde

Tabla 4

Desempeño en crecimiento en ventas de las empresas objetivo creadas

Valoración	n	%
Muy inferior	3	1,7
Inferior	20	11,4
Igual	70	40,0
Superior	55	31,4
Muy superior	12	6,9
Ns/Nr	15	8,6
Total	175	100

Nota. La pregunta específica fue: En comparación con otras empresas como la suya, ¿estima usted que el crecimiento de ventas de su empresa desde sus inicios hasta hoy ha sido muy superior, superior, igual, inferior o muy inferior que el de las otras empresas?

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5
Diferencia en el desempeño de crecimiento de ventas entre empresas objetivo y control

	Spin-con spinoff vs grupo control	n	Estadísticos del grupo							
			Media		Desviación típica		Error típico de la media			
P46 Crecimiento de ventas	1 spin off	175	3,82		1,79		0,14			
	2 control	181	3,76		1,47		0,11			
Prueba de muestras independientes										
		Prueba de Levene				Prueba T para la igualdad de medidas				
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típico de diferencias	Intervalo de confianza	
								Inferior	Superior	
P46 Crecimiento de ventas	Se han asumido varianzas iguales	2,212	0,138	0,3	354	0,753	5,47E-02	0,17	-0,29	0,4
	No se han asumido varianzas iguales			0,3	337	0,754	5,47E-02	0,17	-0,29	0,4

Fuente: elaboración propia.

1 significa muy inferior y 5 significa muy superior, se obtiene una nota media de 3,82, con una desviación típica de 1,79. Es decir, una calificación relativamente buena.

De esta forma, es posible afirmar que, en cuanto al crecimiento de las ventas, las empresas creadas por los emprendedores en estudio difieren, en forma positiva y según su propia opinión, respecto a otras empresas similares que ellos conozcan pero que operan en la misma actividad productiva. Pero entre los emprendedores del grupo control la media de calificación fue similar (3,76), con una desviación típica de 1,47. Por medio de una prueba T de igualdad de medias (tabla 5) se puede apreciar la inexistencia de diferencias significativas a nivel de grupos. Esto conlleva el rechazo de la primera hipótesis.

El segundo indicador de desempeño valorado fue el financiero-utilidad. En este caso, los resultados bajan levemente con respecto al desempeño en ventas, ubicándose en una media de 3,68, con una desviación típica de 1,81. Solamente el 32% se autoproclamaron con un crecimiento superior o muy superior. En la tabla 6 se pueden apreciar con mayor amplitud los datos asociados.

Similarmente al caso anterior, puede afirmarse que, en cuanto al desempeño financiero y utilidad, las empresas creadas por los emprendedores en estudio difieren, en forma positiva y según su propia opinión, respecto a otras empresas similares que ellos

Tabla 6
Desempeño financiero-utilidad de las empresas objetivo creadas

Valoración	n	%
Muy inferior	2	1,1
Inferior	29	16,6
Igual	73	41,7
Superior	50	28,6
Muy superior	6	3,4
Ns/Nr	15	8,6
Total	175	100

Nota. La pregunta específica fue: En comparación con otras empresas como la suya, ¿estima usted que el rendimiento financiero-utilidad de su empresa desde sus inicios hasta hoy ha sido muy superior, superior, igual, inferior o muy inferior que el de las otras empresas?

Fuente: elaboración propia.

conozcan, pero que operan en la misma actividad productiva. Pero entre los emprendedores del grupo control la media de calificación fue ligeramente superior (3,89), con una desviación típica de 1,78. Por medio de una prueba T de igualdad de medias (tabla 7) se aprecia la inexistencia de diferencias significativas a nivel de grupos. Por ende, se rechaza la segunda hipótesis.

De esta manera parece ser que el desempeño empresarial, medido en ventas y resultados financieros, de las empresas creadas

Tabla 7
Diferencia en el desempeño financiero-utilidad entre empresas objetivo y control

	Spin-con spinoff vs grupo control	n	Estadísticos del grupo							
			Media		Desviación típica		Error típico de la media			
P47 Grado de rendimiento financiero	1 spin off	175	3,68		1,81		0,14			
	2 control	181	3,89		1,78		0,13			
Prueba de muestras independientes										
		Prueba de Levene				Prueba T para la igualdad de medidas				
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Error típico de diferencias	Intervalo de confianza	
								Inferior	Superior	
P46 Grado de rendimiento financiero	Se han asumido varianzas iguales	2,212	0,638	-1,1	354	0,272	-2,10E-01	0,19	-0,58	0,16
	No se han asumido varianzas iguales			-1,1	353,1	0,272	-2,10E-01	0,19	-0,58	0,17

Fuente: elaboración propia.

por ex empleados de empresas multinacionales no fue diferente al de las creadas por no ex empleados de dichas compañías en el mismo lapso y sectores económicos, lo cual lleva a rechazar las hipótesis planteadas en tal sentido.

Una vez obtenido este resultado, se procedió a efectuar otros cálculos para ahondar en los resultados obtenidos en función de algunas variables de interés. En primer lugar, considerando que existe, bajo el enfoque de los recursos y capacidades, una serie de conocimientos que son idiosincráticos a los emprendedores (Wiklund y Shepherd, 2003), se decidió efectuar una prueba de diferencias de medias considerando el tipo de puesto ocupado previamente por el fundador. Para ello se dividió a los emprendedores entre quienes ocuparon puestos gerenciales en las empresas donde trabajaron previamente versus quienes no, considerando que poseer un puesto gerencial permite tener una perspectiva más amplia del negocio y, por ende, mayor aprendizaje sobre gestión y estrategias del negocio que luego podrían ser transferidas a su nuevo y propio emprendimiento. En este sentido tampoco se obtuvieron diferencias significativas, es decir, tomando solamente quienes ocuparon puestos gerenciales en ambos grupos no se halló ninguna diferencia significativa.

Lo mismo se hizo con la variable experiencia empresarial previa; es decir, se agrupó en torno a quienes la poseían y se hizo la prueba de diferencias de medias, sin obtener resultados significativos.

Posterior a este acercamiento se decidió probar con otras variables que, si bien es cierto no han sido catalogadas en la literatura como idiosincráticas del emprendedor, tienen larga data de investigaciones en el *entrepreneurship* (Wiklund y Shepherd, 2003).

La primera de estas variables fue el grado educativo, dado su carácter primordial en el concepto de capital humano (Davidsson y Honig, 2003) y su importancia dentro de la capacidad de absorción que puede tener una persona que funda su propia empresa (Zhang et al., 2010). Para tales efectos se procedió a segmentar la base de datos entre los emprendedores fundadores con formación universitaria en cada grupo de empresas y se ejecutó otra prueba de diferencias de medias, la cual tampoco condujo a diferencias significativas.

Seguidamente se intentó con la presencia de socios emprendedores dentro del equipo de fundadores, también reconociendo su rol distinguido en el concepto de capital social (Davidsson y Honig, 2003). En esta línea tampoco las pruebas de diferencias de medias arrojaron diferencias significativas.

Finalmente se aplicaron las pruebas de diferencia por la edad del emprendedor (Low y MacMillan, 1988). Para esto se dividió el grupo de emprendedores en 2 bloques: aquellos con edades comprendidas en los 36 años o superior versus los menores de 36. La prueba de igualdad de medias no arrojó tampoco ninguna diferencia significativa en este sentido.

Una vez realizadas las pruebas descritas, puede afirmarse, desde diversas perspectivas, que las empresas fundadas por los emprendedores ex empleados de empresas multinacionales no difieren de otras fundadas en los mismos sectores y lapsos por personas sin ligamen laboral a empresas multinacionales. Esto ya sea considerado desde su experiencia laboral como empleado, desde su experiencia como empresario, desde su nivel educativo, desde la presencia de socios y desde la edad del fundador.

5. Conclusiones

Este trabajo partió con la idea de tratar simultáneamente 2 temas muy relevantes pero poco explorados en forma conjunta y complementaria: la atracción de inversión extranjera directa y la creación de empresas. Los objetivos fueron dimensionar el fenómeno, caracterizarlo y valorarlo desde la perspectiva del

desempeño de las empresas creadas en una economía emergente como es Costa Rica.

El dimensionamiento del fenómeno fue enmarcado en un lapso comprendido entre 2001 y 2007. En dicho período aproximadamente 46.000 personas dejaron de trabajar en una empresa multinacional, de los cuales 11.120 abandonaron el mercado laboral, y de ellos el 15% aproximadamente se dedicaron a crear su propia empresa. Esto puede extrapolarse a una cifra aproximada de 250 emprendimientos anuales, pero no existen parámetros de comparación.

En cuanto a la caracterización, el trabajo aporta un perfil depurado del emprendedor ex empleado de una empresa multinacional fundador de emprendimiento, y describe cómo fue el proceso creador, así como las empresas formadas.

Hablando del emprendedor como persona, en grandes términos se concluye que no hay diferencias con el emprendedor promedio costarricense, ni de contextos similares en cuanto a su perfil demográfico (hombre, universitario), a la experiencia laboral previa (como empleado), a la ausencia o poco uso de socios al crear la empresa, a la motivación (independencia) y a la autoconfianza al arrancar. Los únicos 2 elementos que marcaron diferencia fueron la edad, pues el emprendedor del presente estudio se lanzó a la aventura emprendedora relativamente más joven que el promedio señalado por la literatura (32 versus 35 años) y la inexperiencia como empresario, que contrastó con el promedio nacional costarricense.

El proceso creador de empresas y las empresas como tales se describieron tratando de utilizar aspectos que permitieran valorar al papel de la empresa multinacional como fuente de recursos y capacidades. En ese sentido es digno de destacar que los emprendedores valoraron positivamente, de su paso como empleados de las empresas multinacionales, varios tipos de conocimientos adquiridos en ellas: habilidades gerenciales, similitud de estrategias con la empresa multinacional, capacidad innovadora y similitud de I + D con la empresa multinacional. Nótese que son una serie de saberes que combinan elementos que han sido definidos como habilidades de índole «blanda» (*soft skills*) —por ejemplo, la comunicación, la negociación, el trabajo duro— con otras definidas como duras —por ejemplo, trabajar en la mejora o creación de nuevos métodos o productos en la empresa multinacional—. Esto permite apreciar aspectos concretos que pueden ser catalogados como derrames de conocimiento de las empresas multinacionales. Esto es relevante, pues muchos estudios que analizan los derrames de conocimiento en las empresas multinacionales tratan este tipo de tópicos como una especie de «caja negra» (Görg y Strobl, 2004).

Otro elemento destacable en el rol de las empresas multinacionales como fuente de recursos y capacidades para el emprendedor fue que casi la mitad recibieron capacitación que luego consideraron útil al momento de crear su empresa. Aunque una empresa, incluida una multinacional, brinda capacitación para el mejoramiento de las funciones propias del empleado, los ex empleados entrevistados aplicaron algunos de dichos conocimientos adquiridos en la empresa multinacional al fundar su empresa. Esto es otro caso de derrame de conocimiento explícito.

Uno de los hallazgos que deja preguntas abiertas más que conclusiones es que las empresas creadas se relacionaron poco con las multinacionales donde trabajaron los fundadores. Esto fue visto tanto en el sector económico donde se conforman las empresas como en la relación comercial entre ellas (proveedores, procesos de tercerización) y en la relación de conocimiento (similitud de estrategias genéricas, operativas y mercadológicas). Valorar la adquisición de conocimiento y capacitaciones recibidas en las empresas multinacionales pero formar empresas muy distintas a ellas parece ser la conducta de los emprendedores bajo estudio.

En cuanto al desempeño de los emprendimientos, los emprendedores se autocalifican satisfactoriamente, en muchos casos

superior a sus competidores, aunque esto no marcó diferencia con el grupo control. Esto es un resultado contrario a lo hipotéticamente planteado en el estudio, lo cual sin lugar a dudas genera un tema de empresa multinacional para una futura investigación.

Este estudio arroja una luz inicial sobre un campo poco explorado como es la creación de empresas por exempleados de empresas multinacionales, pero como cualquier otro tiene limitaciones asociadas. Una es que las empresas multinacionales de las cuales salieron los emprendedores fueron todas atraídas por la promotora de comercio exterior costarricense en períodos de tiempo y sectores económicos definidos, lo cual puede crear un sesgo. Otra es que la valoración del desempeño se hizo mediante preguntas de percepción. La selección del grupo control ad hoc, aunque siguiendo el perfil del grupo objetivo, también podría generar algún tipo de sesgo.

El trabajo plantea futuros temas de investigación. En primer lugar es importante validar los indicios mostrados por medio de modelos estadísticos más avanzados de carácter inferencial. Por ejemplo, sería muy valioso someter a valoración las diferencias en el rendimiento que este trabajo no halló. También es necesario ahondar en los mecanismos específicos de derrame de conocimientos. Finalmente, relacionar desempeño con conocimiento, identificando elementos que pueden intermediar dicha relación, será muy valioso (por ejemplo, capacidad de absorción local, estrategia de vinculación).

Financiación

Los autores agradecen el financiamiento dado por: Banco Interamericano de Desarrollo, Comisión Asesora de Alta Tecnología de Costa Rica e Instituto Tecnológico de Costa Rica.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- Alegre, J. y Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28, 315–326.
- Arenius, P. y Minniti, M. (2005). Perceptual variables and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 24(3), 233–247.
- Audretsch, D. B., Bönte, W. y Keilbach, M. (2009). Entrepreneurship capital and its impact on knowledge diffusion and economic performance. *Journal of Business Venturing*, 23, 687–698.
- Baum, J. R. y Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587–598.
- Brenes, L. y Govaere, V. (Eds.). (2009). *El estado nacional de las mipymes costarricenses formales*. San José: UNED.
- Brinckmann, J., Grichnik, D. y Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 24–40.
- Carter, N., Gartner, W. y Reynolds, P. (1996). Exploring start-up event sequences. *Journal of Business Venturing*, 11, 151–166.
- Cooper, A. C. y Dunkelberg, W. C. (1986). Entrepreneurship and paths to business ownership. *Strategic Management Journal*, 7, 53–68.
- Cornelius, B., Landström, H. y Persson, O. (2006). Entrepreneurial studies: The dynamic research front of a developing social science. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(3), 375–398.
- Davidsson, P. y Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301–330.
- De Clercq, D. y Arenius, P. (2006). The role of knowledge in business start-up activity. *International Small Business Journal*, 24(4), 339–358.
- Delmar, F. y Shane, S. (2004). Legitimizing first: Organizing activities and the persistence of new ventures. *Journal of Business Venturing*, 19, 385–410.
- Dencker, J., Gruber, M. y Shah, S. (2009). Pre-entry knowledge, Learning, and the survival of new firms. *Organization Science*, 20(3), 516–537.
- Di Guardo, C. y Valentini, G. (2007). Taking actively advantage of MNCs' presence. *Small Business Economics*, 28, 55–68.
- Foro Económico Mundial (2009). The Global Competitiveness Report 2009–2010 [consultado 1 Ago 2013]. Disponible en: www.weforum.org/pdf/GCR09/GCR20092010fullreport.pdf
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696–706.
- GEM (2010). Global Entrepreneurship Monitor, Report 2008 [consultado 1 Ago 2013]. Disponible em: <http://www.gemconsortium.org/docs/264/gem-2008-global-report>
- Görg, H. y Strobl, E. (2004). *Spillovers from foreign firms through worker mobility: An empirical investigation*. Discussion paper 463 DIW. Berlin: German Institute for Economic Research.
- Gruber, M. (2007). Uncovering the value of planning in new venture creation: A process and contingency perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(6), 782–807.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1999). *Análisis multivariante* (5.ª ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Helfat, C. E. y Raubitschek, R. S. (2000). Product sequencing: Co-evolution of knowledge, capabilities and products. *Strategic Management Journal*, 21(10), 961–979.
- Javorcik, B. S. (2004). Does foreign direct investment increase the productivity of domestic firms? In search of spillovers through backward linkages. *American Economic Review*, 94(3), 605–627.
- Kantis, H., Moori, V. y Angelelli, P. (2004). *Desarrollo emprendedor: América Latina y la experiencia internacional*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Lebendiker, M., Petry, P., Herrera, R. y Velásquez, G. (2010). *Reporte Nacional 2010: La situación del emprendimiento en Costa Rica: una perspectiva local sobre emprendimientos, retos y crecimientos en Costa Rica*. Global Entrepreneurship Monitor.
- Levie, J. y Autio, E. (2008). A theoretical grounding and test of the GEM model. *Small Business Economics*, 31, 235–263.
- Leiva, J. C. (2001). *Informe sobre el proceso emprendedor en Costa Rica [mimeo]*. Washington D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- López-Claros, A., Porter, M. E., Schwab, K. y Sala-i-Martin, X. (2006). *The Global Competitiveness Report 2006–2007*. London, UK: Palgrave-Macmillan.
- Low, M. B. y MacMillan, I. C. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, 14(2), 139–161.
- McClelland, D. C. (1967). *The Achieving Society*. New York: Free Press.
- Monge, R., Mata, A. y Vargas, J. (2008). *CINDE y el desarrollo reciente de Costa Rica*. San José: Fundación CAATEC.
- Mueller, P. (2006). Entrepreneurship in the region: Breeding ground for nascent entrepreneurs? *Small Business Economics*, 27, 41–58.
- Mullen, M. R., Budeva, D. G. y Doney, P. M. (2009). Research methods in the leading small business–entrepreneurship journals: A critical review with recommendations for future research. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 287–307.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Reynolds, P., Storey, D. y Westhard, P. (1994). Cross national comparison of the variation in new firms formation rates. *Regional Studies*, 28(4), 443–456.
- Saggi, K. (2002). Trade, foreign direct investment and international technology transfer: A survey. *World Bank Research Observer*, 17(2), 191–235.
- Sapienza, H. J., Parhankangas, A. y Autio, E. (2004). Knowledge relatedness and post-spin-off growth. *Journal of Business Venturing*, 19(6), 809–829.
- Simón, V., Revuelto, L. y Medina, A. F. (2013). La influencia de la formación, la experiencia y la motivación para emprender en la supervivencia de las empresas de nueva creación. *Estudios Gerenciales*, 28(edición especial), 237–262.
- Spencer, J. (2008). The impact of multinational enterprise strategy on indigenous enterprises: Horizontal spillovers and crowdingout in developing countries. *Academy of Management Review*, 33(2), 341–361.
- Van Stel, A., Carree, M. y Thurik, R. (2005). The effect of entrepreneurial activity on national economic growth. *Small Business Economics*, 24(3), 311–321.
- Vera, A. O. y Dutrénit, G. (2007). Derramas de las MNCs a través de la movilidad de los trabajadores: evidencia de PYMES de maquinados en Ciudad Juárez. *Ide@s Concyteq*, 2(19), 30–49.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- West, G. P. y Noel, T. W. (2009). The Impact of knowledge resources on new venture performance. *Journal of Small Business Management*, 47(1), 1–22.
- Wiklund, J. y Shepherd, D. A. (2003). Knowledge-based resources, Entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307–1314.
- Zhang, Y., Li, H., Li, Y. y Zhou, H. L. (2010). FDI spillovers in emerging markets and absorptive capacity. *Strategic Management Journal*, 31, 969–989.



Artículo

Señales de valor de marca de las franquicias en México. Su efecto en el crecimiento del sistema franquiciador

Jannett Ayup-González^{a,*} y Esther Calderon-Monge^b^a Profesora Investigadora, Facultad de Comercio y Administración de Empresas, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Tampico, México^b Profesora Titular, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Burgos, Burgos, España

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 26 de enero de 2013

Aceptado el 19 de diciembre de 2013

On-line el 15 de mayo de 2014

Códigos JEL:

M31

Palabras clave:

Franquicia

Teoría de las señales

Crecimiento

Metodología datos de panel

JEL classification:

M31

Keywords:

Franchise

Theory of signals

Growth

Data panel methodology

Classificações JEL:

M31

Palavras-chave:

Franquia

Sinais

Crescimento

Dados de painel

RESUMEN

La valoración de marca en la franquicia es aún insuficiente. Estos negocios estimulan el desarrollo económico de los países emergentes como México. El propósito de este trabajo es analizar las señales de valor de las marcas de franquicias que impulsaron el crecimiento de establecimientos de 2002 a 2008. Se empleó la metodología de datos de panel con 911 firmas operativas en el sistema franquiciador mexicano. Los resultados reflejan un efecto de endogeneidad y crecimiento negativo del sector. La decisión de franquiciar tuvo en cuenta la situación económica y el tamaño entre otros aspectos que confirman los argumentos teóricos.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

Signs of brand value of franchises in Mexico. It's effect on growth system franchisor

ABSTRACT

Despite the considerable research franchise, incorporating elements of brand valuation is still insufficient. The franchise businesses stimulate economic development in emerging countries like Mexico. This paper attempts to analyze the signal value of the Mexican franchise brands in the growth of those who have been operating in Mexico during 2002–2008. Methodology was used panel data with 911 firms operating in the Mexican franchisor system. The results reflect an effect of endogeneity and negative growth in the sector. The franchise decision took into account the economic situation and size among other factors that confirm the theoretical arguments.

© 2013 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

Sinais valor de marca de franquias no México. Sue efeito sobre o sistema franqueador crescimento

RESUMO

A valoração de marca na franquia é ainda insuficiente. Estes negócios estimulam o desenvolvimento econômico dos países emergentes como o México. O propósito deste trabalho é analisar os sinais de valor das marcas de franquias que impulsaram o crescimento de estabelecimentos de 2002 até 2008. Metodologia foi utilizada dados em painel com 911 empresas que operam no sistema franqueador mexicana. Os resultados refletem um efeito de endogeneidade e crescimento negativo no setor. A decisão franquia levou em conta a situação econômica e tamanho, entre outras coisas que confirmam os argumentos teóricos.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos os direitos reservados.

* Autor para correspondencia: Universidad Autónoma de Tamaulipas. Facultad de Comercio y Administración de Empresas. Centro Universitario Tampico-Madero. Col. Universidad. Tampico, Tam. México. 89328.

Correos electrónicos: jannett.ayup@gmail.com, yanethay@uat.edu.mx (J. Ayup-González).

1. Introducción

La franquicia es un formato de negocio que estimula el crecimiento organizacional en países industrializados, como EE. UU., y globalmente (Michael, 2003). Se entiende como sistema de distribución y también puede ser definida, de acuerdo al Código Deontológico de la Federación Europea de la Franquicia, como un sistema de comercialización de productos, servicios y/o tecnologías, basado en una estrecha y continua colaboración entre empresas jurídica y financieramente distintas e independientes –el franquiciador y sus franquiciados individuales–. Los franquiciadores emplean estos acuerdos, tanto para facilitar la expansión internacional de una empresa en mercados emergentes (Welsh, Alon y Falbe, 2006) como para emprender negocios que surgen en mercados de intensa competencia, y los rápidos cambios en las intenciones de compra de los clientes provocan fuerte tendencia a la segmentación del mercado (Elango y Fried, 1997). Consecuentemente, el franquiciamiento representa una estrategia de marketing importante como forma de alentar el inicio de nuevas inversiones en franquicia (Zachary, McKenny, Short, Davis y Wu, 2011).

En este sentido, la Comisión Económica para América Latina y Caribe (CEPAL) considera que la región de América Latina y Caribe constituye un mercado emergente para el crecimiento de la franquicia. El sistema de franquicia fue introducido en México a finales de los 80 y su crecimiento más fuerte tuvo lugar a finales de los años 90. Brasil y México ocupan los primeros lugares en importancia y crecimiento de la franquicia en América Latina. México posee el 42% de las redes de franquicias y establecimientos en América Latina (Rodríguez, Caballer y Guadalajara, 2011). Los informes de la Asociación Mexicana de Franquicias señalan que el sistema franquiciador mexicano (SFM) en 2011 contaba con 1.013 franquicias, de las cuales 500 estaban activas y 235 certificadas por la Secretaría de Economía. La facturación anual alcanzaba 85 mil millones de pesos, generando 500 mil empleos directos. Del total de redes, el 80,1% de las marcas cuenta con menos de 50 establecimientos. La revista *Entrepreneur* en 2011 reporta 812 marcas activas, siendo el 88% marcas mexicanas. El crecimiento del SFM ha estado alrededor de 10 puntos durante las últimas 2 décadas. De las franquicias con marca de origen mexicano, al menos 30 han incursionado en el extranjero, cifra superior a las 20 franquicias que reportó el estudio de Hoffman y Preble (2004). Su potencialidad de crecimiento es señalada por estudios internacionales que destacan su tamaño y dinamismo (Alon, 2006; Falbe y Welsh, 1998; Welsh et al., 2006; Lafontaine y Oxley, 2004).

El crecimiento de las cadenas de franquicia operativas en México ha sido entendido en este trabajo como el resultado de las decisiones individuales tomadas tanto por los franquiciadores como por los candidatos a franquiciados sobre la apertura de un nuevo establecimiento de una red de franquicias. Para tomar estas decisiones, los franquiciados necesitaron información que buscaron en distintas señales del mercado y de las propias cadenas de franquicia. Para ello, el franquiciador crea una marca de franquicia que captura diferentes aspectos de su identidad para atraer a potenciales franquiciados (Zachary et al., 2011) y el emprendedor, empresario o inversionista deberá decidir teniendo en cuenta aspectos financieros y no financieros (Arboleda, Cortes y Jiménez, 2002).

La comunidad científica resalta la importancia del papel que desempeña el franquiciado en el éxito de la relación de franquicia (Jambulingam y Nevin, 1999). En este aspecto, Peterson y Dant (1990), Guilloux, Gauzente, Kalika y Dubost (2004) y Ramírez, Rondán y Guerrero (2007) valoraron la trascendencia de observar las motivaciones y el proceso de toma de decisiones del franquiciado ya que dicho proceso es el resultado de una búsqueda de información creíble y disponible en el mercado, que podría ser explotada de manera oportunista o, por el contrario, finalizar en una relación contractual. En este sentido, el potencial franquiciado

espera optimizar la inversión realizada en ella (Claudia, Dorina y Codruța, 2010), minimizando el riesgo y aumentando la certeza de la elección.

Diversas son las teorías que se han empleado para estudiar distintos aspectos de la franquicia. Con el propósito de integrar la literatura de las teorías de marketing de franquicia y marca, en este trabajo se examinan los elementos que confieren valor a la marca de una franquicia, empleando la Teoría de señales como respuesta a un problema de agencia precontractual denominado selección adversa, distinguido por Baena (2010). En la franquicia aparece este problema de selección adversa del franquiciador cuando el franquiciado no dispone de la información suficiente sobre una marca de franquicia para decidirse a abrir un establecimiento de ella, teniendo que recurrir a buscar la información que necesita en las señales del mercado o de la propia franquicia. Dado que las actividades de marketing incluyen la diseminación de comunicaciones que sean pertinentes para la identidad de la empresa y su gestión (Christensen, 1995), y la importancia de la alineación de identidades –franquiciador y franquiciado– en elección de una marca de franquicia, este estudio aborda la perspectiva del potencial franquiciado.

El enfoque de esta investigación, en el marco de la Teoría de las señales, pretende explicar las decisiones tomadas por los inversores y emprendedores en franquicia, frente a la información asimétrica que afrontan cuando están decidiendo franquiciar un establecimiento, y su repercusión en el crecimiento de la marca elegida. El objetivo de la investigación es analizar la posible influencia de señales de información de franquicia sobre el valor de la marca y su efecto en el crecimiento de las cadenas franquiciadoras establecidas en México durante el periodo 2002–2008. Para ello se ha elaborado un panel de datos de 911 marcas de franquicia activas en el periodo de tiempo ya mencionado. Para eliminar la heterogeneidad inobservable y controlar la posible endogeneidad en el crecimiento y las variables independientes se aplicó la metodología de datos de panel, concretamente, el estimador Método de Momentos Generalizados (GMM). Los resultados obtenidos llevan a concluir que las firmas con mayor tamaño y proporción de establecimientos franquiciados son las que más crecieron, mientras que otras señales han sido afectadas por las variables macroeconómicas de México.

En resumen, este trabajo contribuye a la literatura del marketing de franquicia en 3 aspectos. Primero, la interacción de la teoría de marketing relacionando el valor de marca y la franquicia en un marco de comercialización. Segundo, la incorporación de una perspectiva teórica de la literatura de franquicia, que ayuda a explicar el efecto de las señales del franquiciador en el crecimiento de la cadena. Tercero, la metodología de datos de panel muestra el efecto que ha tenido el valor de marca en el crecimiento de las redes de franquicia por la elección de marca del potencial franquiciado.

La estructura del trabajo es la siguiente: tras esta introducción se procede en el segundo apartado a enmarcar el objetivo de trabajo dentro de la Teoría de señales que sostiene las hipótesis de trabajo. En el tercer apartado se expone la descripción de la muestra, los datos, las variables y sus medidas, y se especifica el modelo econométrico, para finalizar exponiendo y discutiendo los resultados obtenidos de la estimación en la cuarta sección. Un apartado de conclusiones y limitaciones del trabajo, así como de recomendaciones a las redes de franquicia cierran este trabajo de investigación.

2. El papel del valor de marca de franquicia en la elección de marca de los potenciales franquiciados

La valoración de las marcas globales, entre las que están muchas marcas de franquicias por su carácter multinacional, parece obedecer a señales variadas. Los futuros franquiciados tienen una amplia

Tabla 1
Criterios de selección de una marca de franquicia

Autores	Variables
Zachary et al. (2011)	Edad de la franquicia Tamaño de la franquicia Desempeño: fortaleza financiera, estabilidad financiera, crecimiento, inversión inicial, terminación del contrato y opciones de financiamiento Orientación al mercado
Ramírez et al. (2007)	Año de constitución de la empresa Año de constitución de la cadena País de origen N.º de establecimientos propios N.º de establecimientos franquiciados Pertenencia a una asociación de franquicias Requisitos financieros Obligaciones físicas Duración del contrato
Guilloux et al. (2004)	Sector Nombre comercial Condiciones contractuales
Peterson y Dant (1990)	Formación y entrenamiento Nombre establecido Gran independencia Mejor inversión Menor coste de desarrollo
Knigh (1986)	Nombre establecido Satisfacción Gran independencia Rápido desarrollo Fórmula probada Mejor inversión

Fuente: Elaboración propia a partir de Guilloux et al. (2004).

gama de oportunidades de franquicias para seleccionar (Michael, 2003). Este es el mercado en el que compiten los franquiciadores, ellos desarrollan una marca de franquicia con la cual diferencian su oportunidad de negocio para atraer a los interesados en una franquicia. La *American Marketing Association* define una marca como un nombre, término, diseño o símbolo para distinguirse de otros vendedores (American Marketing Association, 2010). Mientras conceptualmente existe similitud entre una marca corporativa (Aaker, 2004), la de una firma y la de un producto o servicio (Aaker, 1996), este estudio propone el valor de marca de franquicia como un concepto necesariamente distinto al del enfoque del franquiciador, podría decirse opuesto, como lo muestra la literatura empírica revisada.

Conviene destacar que el valor de marca de una franquicia toma lugar cuando el potencial franquiciado elige una cadena por la favorable identificación con las señales estratégicas emitidas por el franquiciador. En el concepto de marca de franquicia de Zachary et al. (2011) se distingue que el valor de la marca lo confiere el potencial franquiciado y no el franquiciador, aunque supone la pertinencia de la identidad de marca. De esta manera se resuelve el problema de selección adversa en la selección del potencial franquiciado, por la reducción de asimetrías de información (Shane, 1998), logrando crear un incentivo contractual al alinear los valores y las metas de los franquiciados potenciales y los franquiciadores.

Para enmarcar la literatura sobre valor de marca referida a esta investigación, la tabla 1 muestra los estudios sobre los criterios empleados por los franquiciados para seleccionar a los franquiciadores o las marcas de franquicia.

Si bien en la tabla 1 se resalta la ausencia de consenso, Guilloux et al. (2004) encontraron que los potenciales franquiciados consideraban para su proceso de decisión los siguientes criterios: el sector de actividad, el nombre comercial y las cláusulas del contrato de franquicia, respectivamente. Contrariamente, Ramírez (2005) no encontró coincidencia respecto de la importancia de los criterios para seleccionar una marca de franquicia, atendiendo a las

percepciones de agentes externos como directivos de las asociaciones de franquicias, entidades financieras, profesores y consultores.

El franquiciado se suele apropiarse de la información emitida por el franquiciador que considera señales creíbles, verificables y están diseminadas transparentemente en el mercado para valorar la marca de franquicia. Algunas de estas señales transmiten información ofrecida libremente por las asociaciones u organismos que promueven la franquicia en cada país (Alba, 2010).

3. La Teoría de las señales para explicar el valor de marca para los futuros franquiciados

La franquicia puede considerarse como un modelo contractual de expansión (Alon, 2009) en el que el franquiciador concede la licencia al franquiciado para obtener un rendimiento financiero. Teniendo en cuenta la existencia de una relación de agencia entre el franquiciador –principal– y el franquiciado –agente–, en la cual el segundo delega su autoridad en el primero para que se responsabilice de su formación, asistencia, diseño de política comerciales y el control de la uniformidad de la red de establecimientos tal como se plasme en el contrato (Sánchez, Suárez y Vázquez, 2008), se espera que antes de iniciar esta relación el franquiciado potencial desea emprender un negocio con pleno conocimiento de las características que le confieran la máxima utilidad por su elección.

Para tomar la decisión y optar por una u otra marca, el potencial franquiciado mexicano demanda conocer además del país de origen de la franquicia, sus condiciones contractuales y las estrategias de propiedad del franquiciador. También desea conocer las exigencias del franquiciador a sus franquiciados respecto a: formación, asistencia inicial y continua, y las políticas comerciales (Fernández y Melián, 2005; Michael, 2000; Teegen, 2000). Pero, estas últimas variables no serán el enfoque de este estudio por 2 razones. La primera, por no ser variables que pueden ser recuperables por el franquiciador como parte de los costes fijos de los franquiciados, a través de derechos o inversión inicial; y la segunda, por no ser de fácil acceso.

Como se ha mencionado, la incertidumbre precontractual es un elemento natural en los procesos de decisión de las empresas, emprendedores o inversores, que generalmente desconocen a priori el resultado de su elección. El decisor requiere información disponible en los distintos elementos que pudieran comunicarla de forma gratuita, transparente y confiable. Pero, habitualmente, sucede lo contrario: es incompleta, ambigua y costosa. Así es como los economistas se plantean los costes de información, por su distribución asimétrica, es decir, alguna de las partes dispone de información exclusiva; es entonces cuando el mecanismo de comunicación de una empresa al mercado no funciona a causa de una distribución asimétrica de la información (Kirmani y Rao, 2000). El problema de asimetría de información se origina por la presencia de incertidumbre (Spence, 1973), no exceptuando a la franquicia. La incertidumbre afecta la cantidad y la calidad de una inversión (Ekelund y Hebert, 1980). Sin embargo, para que una señal cumpla con su propósito debe cumplir con ciertos requisitos, de acuerdo con Kirmani y Rao (2000) –quienes se basan en Spence (1973)– los cuales son: (1) que los franquiciadores de mayor valor de imagen de país ganen más señalando que no señalando sus atributos y (2) que los franquiciadores de menor valor de su país de origen ganen menos señalando que no señalando. Es decir, la solución para la cuestión planteada está en el valor de las recompensas que se señalan abiertamente.

En el contexto mexicano los franquiciados decidieron elegir una marca de franquicia para abrir un establecimiento durante el periodo de tiempo 2002-2008. Las señales que observaron y pudieron ser tenidas en cuenta por los franquiciados de franquicias cuando eligieron una marca para franquiciar uno de sus

establecimientos, afectando simultáneamente al crecimiento de las mismas, se relacionan con la imagen de la marca de franquicia, las políticas de precio y la estrategia de propiedad, sin olvidar el sector de actividad y las variables macroeconómicas que actúan en México.

Para contrastar un modelo de valor de marca de una franquicia, y bajo el argumento de que un franquiciado potencial selecciona las señales creíbles y confiables para valorar una franquicia y de acuerdo a la literatura revisada, se presentan como indicios de valor: (a) el país de origen de la cadena franquiciadora, (b) la antigüedad en el negocio, como formato de franquicia y en el mercado anfitrión, (c) la inversión inicial y los costes relativos al contrato de franquicia, (d) la estrategia del franquiciador para crecer a través de establecimientos no propios, es decir, concedidos a franquiciados, y (e) el tamaño de la cadena franquiciadora.

3.1. El país de origen de las marcas de franquicia

La elección de una marca de franquicia es una decisión que se toma en presencia de incertidumbre precontractual. La imagen de marca del país de origen en una franquicia ha sido considerada clave para el crecimiento de la cadena de franquicia (Yungwook, 2006; Paswan y Sharma, 2004). Por naturaleza, una franquicia tiende a expandirse fuera de su país de origen y, por tanto, la actitud que se tenga de su país de origen hacia los candidatos a franquiciados en el país de acogida será determinante para su éxito. En este sentido se entiende el país de origen de una marca como una señal que informa sobre la mayor o menor distancia cultural y geográfica entre el candidato a franquiciado que desea abrir un establecimiento y el país de origen de donde procede la cadena. Consecuentemente, se espera que los candidatos a franquiciados preferirán marcas de franquicia de países con los que comparte una cultura, un mismo lenguaje e incluso están cercanos geográficamente ya que reducen sus asimetrías de información existentes en aspectos de negociación. De lo expuesto se desprende la primera hipótesis:

H1. *El país de origen de una marca de franquicia con el cual el candidato a franquiciado tiene menor distancia cultural o geográfica se relaciona positivamente con el crecimiento de la misma.*

3.2. La antigüedad del franquiciador en el sector, en la franquicia y en el mercado local

A medida que una firma adquiere antigüedad, debe también apropiarse de experiencia y capacidad organizativa. Una franquicia con más tiempo en el mercado supone el dominio de asimetrías de información que puedan darse entre el franquiciador y los candidatos a franquiciados de una marca. Ellos observarán una señal fácilmente verificable y por tanto creíble, atenuando el problema de selección adversa. Para un candidato a franquiciado que desee abrir un establecimiento de una red, la antigüedad de estar operando en un sector le garantiza poder participar en una franquicia que conoce el mercado y responderá colaborativamente ante cualquier contingencia. Se espera que las marcas con mayor número de años operando en el mercado mexicano pudieran estar emitiendo una señal verificable y, por tanto, creíble y de confianza a los futuros franquiciados que quisieran abrir un establecimiento en dicho mercado ya que tienen un mayor conocimiento de las particularidades del mercado anfitrión, con lo cual el futuro franquiciado confiará más en su elección (Bordonaba, Lucía y Polo, 2006). Incluso el número de años que lleva funcionando como franquicia es una señal del valor de marca que le garantiza la recuperación de su inversión debido a la existencia de un concepto de negocio probado con éxito capaz de mantenerse en el tiempo (Solís y González, 2007). Entonces, los futuros franquiciados consideran que una mayor antigüedad de la marca de franquicia implica cierta garantía de éxito y

seguridad para su futuro negocio. No obstante, la literatura revisada ofrece resultados dispares. Es el caso de algunos franquiciadores de enseñas que llevan operando muchos años en el mercado, hasta el punto de que después de 5 años la curva de aprendizaje disminuye su efecto positivo debido a la obsolescencia de sus estrategias en un contexto con intensos cambios; es entonces cuando la experiencia acumulada pierde efectividad y el mercado expulsa la franquicia de la industria (Castrogiovanni, Justis y Julian, 1993). En otros casos, los franquiciadores consolidados que tienen una mayor antigüedad y tamaño crecen relativamente poco o siguen un patrón de crecimiento explicado por la estrategia de propiedad, adoptada de acuerdo a las ventajas organizacionales adquiridas a través del tiempo (Carney y Gedajlovic, 1991).

Con los argumentos anteriores y teniendo en cuenta que la antigüedad de la franquicia en México se vio afectada por los incentivos gubernamentales, creciendo en número de marcas pero desconociéndose el índice de supervivencia, es deseable mayor acercamiento a la antigüedad como factor determinante en el crecimiento del sector, y aún más, saber si ello obedece a la naturaleza expansiva de la franquicia o a la fortaleza organizacional de las cadenas franquiciadoras. A partir de lo anterior, se proponen 3 hipótesis:

H2a. *La antigüedad alcanzada por una marca antes de operar en el sector de franquicia se relaciona positivamente con el crecimiento de la misma.*

H2b. *La antigüedad de una franquicia desde que adquiere el formato de franquicia se relaciona positivamente con el crecimiento de la misma.*

H2c. *La antigüedad de una cadena de franquicia de estar operando en el mercado mexicano se relaciona positivamente con el crecimiento de la misma.*

3.3. La inversión y los costes de adhesión como condiciones contractuales de la franquicia

La política contractual de una marca de franquicia incluye principalmente el pago de los derechos de entrada, los *royalties* y la inversión inicial. De manera análoga en la franquicia, Wu (1999) propone que el precio es una señal que informa del valor o la calidad de la marca de la franquicia, sobre todo, para aquellos compradores no informados. Estos, para reducir las asimetrías informativas, inferirán racionalmente una mayor calidad a través de precios más altos (Bagwell y Riordan, 1991; Shane, Shankar y Aravindakshan, 2006).

Con respecto al crecimiento de las marcas, Lal (1990) observó que cuanto menor fuera la cuantía de derechos de entrada exigida a los franquiciados, menor sería el cierre de establecimientos en una cadena de franquicia. En este sentido, Jin, Dant y Baker (2010) también demostraron un efecto positivo de los derechos de entrada sobre el crecimiento de una red franquiciadora. La inversión inicial es la señal que informa de la imagen de marca de la franquicias a través de sus establecimientos (Bordonaba et al., 2006), favoreciendo la decisión de los candidatos a franquiciados a franquiciar establecimientos de marcas con inversiones altas. Asumiendo que los derechos de entrada y la inversión inicial como señales de valor de marca influyen positivamente en la apertura de establecimientos, las hipótesis que pueden formularse tanto para los derechos de entrada como para la inversión inicial exigida son las siguientes:

H3a. *La cuantía de los derechos de entrada exigida por el franquiciador de una enseña a sus potenciales franquiciados se relaciona positivamente con el crecimiento de la misma.*

H3b. *La cuantía de inversión inicial exigida por el franquiciador de una enseña a sus potenciales franquiciados se relaciona positivamente con el crecimiento de la misma.*

A través de los *royalties* es el modo que el franquiciador tiene de recuperar parte de su inversión en la marca de la franquicia y de ofrecer a los potenciales franquiciados expectativas de un servicio y soporte superior. Si esta información que transmite la señal *royalty* fuera creíble, el futuro franquiciado pagaría el porcentaje de *royalties* que se ajuste a los servicios y soportes ofrecidos por el franquiciador. No obstante, el porcentaje de *royalties*, que suele mantenerse constante mientras está vigente el contrato, se aplica sobre futuras ventas que se asegura obtendrá el establecimiento, pero que no dejan de ser inciertas en el momento de aceptar el porcentaje del *royalty* exigido. Esta incertidumbre proviene de que las mencionadas ventas están afectadas también por factores externos al concepto de negocio que van sucediendo con el transcurso del tiempo. Además, dado que la elección de marca de franquicia en este estudio es entendida como una decisión tomada a priori, los potenciales franquiciados desconocen las ventas futuras y no aceptarán altos *royalties* aun cuando sean una señal de calidad de la marca o establecimiento de la franquicia (Alon, 2001; Lafontaine y Shaw, 1999; Shane et al., 2006; Vázquez, 2005) ya que no tienen seguridad de poder alcanzar la cifra de ventas prevista. Por tanto, y de acuerdo con este razonamiento se propone la siguiente hipótesis:

H3c. *El porcentaje de royalties exigido por el franquiciador de una marca a sus potenciales franquiciados se relaciona negativamente con el crecimiento de la misma.*

3.4. La estrategia de franquiciamiento

La franquicia es un sistema híbrido ya que los franquiciadores diseñan su estrategia de propiedad combinando establecimientos franquiciados y propios. En la etapa de expansión prefieren crecer mediante negocios franquiciados y, posteriormente, preferirán buscar eficiencia manteniendo la propiedad de los mismos (Shane et al., 2006; Windsperger y Dant, 2006).

Una práctica usual se da cuando las marcas con una mayor proporción de establecimientos franquiciados envían una señal de valor al mercado con el fin de atraer potenciales franquiciados. Esta señal transmite que se trata de una organización fuerte y competitiva donde existe una buena relación entre el franquiciador y el franquiciado. Si así fuera percibido e interpretado por los mencionados potenciales franquiciados, la intensidad franquiciadora como señal les motivaría indirectamente a elegir la marca (Dant y Kaufmann, 2003) porque se interpreta en ella una reducción de asimetrías informativas. Se asume que la elección de una marca por un futuro franquiciado es la razón del aumento del tamaño a través del incremento de la proporción de establecimientos franquiciados, ya que se supone que el candidato a franquiciado está aceptando la estrategia del franquiciador para su crecimiento. Sin embargo, la importancia de la marca de franquicia en el mercado no afecta por igual al rendimiento de los establecimientos franquiciados, ya que las asimetrías de información existentes provocan que se traslade el riesgo de la decisión asumido por el franquiciado al resto de los franquiciados de la cadena. Se considera que un mayor número de establecimientos de franquicia revierte en una mejor posición de la marca por su presencia y reconocimiento en el mercado, suponiendo un menor esfuerzo al futuro franquiciado para lograr las ventas y rendimientos esperados. Lafontaine (1992) y Shane (1996) demostraron a través de datos de panel una relación positiva entre el número de establecimientos franquiciados y el crecimiento de la red. De acuerdo con lo expuesto anteriormente, se formula la siguiente hipótesis:

H4. *La estrategia de franquiciamiento de una enseña se relaciona positivamente con el crecimiento de la misma.*

3.5. El tamaño de las marcas de franquicia

La continuidad de una marca de franquicia en el tiempo depende de su habilidad para ampliar el número de establecimientos –tamaño– y desarrollar una estructura competitiva de costes antes de tener problemas de liquidez financiera (Carney y Gedajlovic, 1991; Martín y Justis, 1993). Conforme una franquicia aumenta su tamaño, su imagen de marca se reconoce más fácilmente, creándose una familiaridad con la misma, la cual genera una sinergia que favorece la apertura de nuevos establecimientos. Además, los factores que impulsan el tamaño de un sistema de franquicia también inducen el crecimiento de la misma (Castrogiovanni y Justis, 2002). Una franquicia de gran tamaño y en constante crecimiento estimula la decisión de abrir nuevos establecimientos en ella a los futuros franquiciados. De acuerdo con todo lo anterior, la hipótesis formulada será:

H5. *El tamaño de una franquicia se relaciona positivamente con el crecimiento de la misma.*

Resumiendo, los elementos de valor de marca de una franquicia propuestos están constituidos por señales que comunican la identidad de la red franquiciadora con la intención de impulsar la selección de su cadena como oportunidad de negocio. En este sentido, Shane (1996) mostró que la apertura de establecimientos franquiciados tiene un efecto positivo en la supervivencia y crecimiento. De manera similar, Michael (2002) concluyó que las empresas con mayor número de establecimientos franquiciados ganan cuota de mercado rápidamente. Alon (2009) propuso que una excesiva dependencia de los sistemas franquiciadores de sus establecimientos franquiciados puede ocasionar una pérdida de la calidad del producto y una disminución del valor de la marca. Por tanto, el tamaño de una marca de franquicia sería el resultado de las señales de atracción, las cuales alineadas con los valores esperados por el futuro franquiciado impactarían en el crecimiento de la red.

4. Método

Para contrastar el modelo de valor de marca de las franquicias establecidas en México se empleó la metodología de datos de panel con información de los años 2002 a 2008, debido a que ofrece resultados robustos y evita efectos sesgados provocados por la heterogeneidad inobservable y endogeneidad particulares de este tipo de estudios. Se inicia este apartado con la descripción de la muestra alcanzada y el método de obtención de datos. Seguidamente, se detallan las variables y su medición de acuerdo a estudios previos.

4.1. Muestra y datos

La muestra está compuesta por 911 marcas de franquicia operativas en México entre 2002–2008, pertenecientes a 12 sectores de actividad. La muestra de redes de franquicia es representativa de la población en cada año del periodo objeto de estudio. Los países de origen de estas marcas fueron México (73%), EE. UU. (24%) y España (3%), siendo representativas cada una de estas submuestras de la población de cadenas existentes de las 3 procedencias en México. Todas las firmas de franquicia de la muestra cumplen los requisitos necesarios para ser una franquicia atendiendo al Código Deontológico Europeo y la Ley de la Propiedad Industrial de México que entró en vigor el 28 de junio de 1991.

Las fuentes de información empleadas para obtener los datos necesarios de esta muestra de marcas de franquicia para el periodo 2002–2008 fueron: Asociación Mexicana de Franquicias, Revista

Entrepreneur, Directorio Oficial de Franquicias, revistas especializadas como Franquicias y Negocios, Inversionista y Expansión y, finalmente, las páginas web oficiales de cada franquicia. La revista *Entrepreneur* han sido una fuente de información consultada por investigaciones previas (Lafontaine, 1993; Shane, 1996; Shane y Foo, 1999; Shane et al., 2006), ya que sus datos no difieren significativamente de otras fuentes como la Guía *Franchise Annual* e incluye marcas coincidentes para los 3 contextos estudiados. La información de los anuarios como el de la Asociación Mexicana de Franquicias y el Directorio Oficial de Franquicias es aceptada y aplicada en diferentes investigaciones (Alon, 2001; Combs y Castrogiovanni, 1994; Castro, Navarro, Rondán y Rodríguez, 2008; Lafontaine, 1992; Shane, 1996; Shane et al., 2006). Se han utilizado distintas fuentes de información debido a la necesidad de disponer de una muestra representativa de la población.

4.2. Variables y sus medidas

En la tabla 2 se reflejan las variables empleadas en la formulación de las hipótesis y la forma de medirlas. La variable crecimiento de la franquicia intenta medir la participación en el mercado mexicano de las marcas de franquicia que estaban operando entre 2002-2008. Se empleó la variable país de origen de la marca de franquicia como un activo de marca. Concretamente se han utilizado marcas de las 3 procedencias que más predominan en el mercado de las franquicias: México, EE. UU. y España. No se ha encontrado investigación de esta variable aplicada a la franquicia. La variable antigüedad de una cadena de franquicia se ha desglosado en 3 variables: antigüedad de la franquicia en el mercado, antigüedad de la firma como franquicia y antigüedad de la marca operando en México como mercado local. Con respecto a las variables relacionadas con las condiciones contractuales¹, se han tenido en cuenta los derechos de entrada, los *royalties* y la inversión inicial. Todas ellas entendidas como señales de calidad percibida de una franquicia. Finalmente, la variable estrategia de franquiciamiento de una marca de franquicia tal como ha sido medida intenta reflejar la buena relación entre el franquiciador y el franquiciado, y el tamaño de una cadena de franquicias ha pretendido medir la importancia de la presencia y reconocimiento de la marca de franquicia en el franquiciado potencial. Además de las variables anteriores se han tenido en cuenta 2 variables de control, el tiempo y el sector, pretendiendo con ellas recoger el riesgo exógeno existente en la franquicia (Dawar y Parker, 1994). En el caso de la variable de control sector se han tenido en cuenta 12 categorías de franquicias asignadas por la Asociación Mexicana de Franquicias en cada uno de los años desde 2002 hasta 2008.

La tabla 2 presenta las variables objeto de estudio, así como la justificación de las medidas empleadas en este estudio, especificando tanto la definición como el nombre asignado para la lectura de los resultados.

4.3. Modelo propuesto

En la muestra descrita anteriormente se contrastarán las hipótesis que se recogen en el siguiente modelo econométrico y que van dirigidas a alcanzar el objetivo propuesto:

$$\begin{aligned}
 CREC_{it} = & \alpha_n + \alpha_1[PO_{it}] + \alpha_2[LNGM_{it}] + \alpha_3[LNGF_{it}] + \alpha_4[LNGMX_{it}] \\
 & + \alpha_5[DE_{it}] - \alpha_6[RYT_{it}] + \alpha_7[INVI_{it}] + \alpha_8[EF_{it}] + \alpha_9[TAM_{it}] \\
 & + \eta_i + d_t + s_i + v_{it}
 \end{aligned}
 \tag{1}$$

¹ Se ha calculado el valor medio para las 3 variables consideradas en las condiciones contractuales cuando dichas variables –derechos de entrada, *royalties* e inversión inicial– estaban expresadas en un intervalo.

Tabla 2
Nomenclatura de las variables, definición y forma de medirlas

Variable	Definición	Medida
CREC _{it}	Crecimiento de una marca de franquicia	Cociente entre el tamaño en primeras diferencias ^a y el primer retardo del tamaño
PO _{it}	País de origen de una franquicia	Variable <i>dummy</i> . Valor 1 si PO = México, 0 en otros casos
LNGM _{it}	Antigüedad de una enseña en el mercado (Alon, 2001)	N.º de años transcurridos como empresa desde que inicia sus operaciones comerciales sin distinguir el formato de negocio hasta el año observado (Castrogiovanni et al., 1993)
LNGF _{it}	Antigüedad de una enseña bajo formato de franquicia (Dant y Kaufmann, 2003)	N.º de años transcurridos desde que opera bajo la fórmula jurídica de franquicia hasta el año observado (Ehrmann y Spranger, 2005; Lafontaine y Shaw, 2005)
LNGMX _{it}	Antigüedad de una enseña en el mercado mexicano (Solís y González, 2007)	N.º de años transcurridos que lleva la empresa establecida en el mercado mexicano hasta el año observado (Bordonaba et al., 2006).
DE _{it}	Derechos de entrada	Cuantía inicial única en miles de dólares americanos exigida al franquiciado (Brickley, Dark y Weisbach, 1991; Lafontaine, 1992; Scott, 1995; Shane et al., 2006)
RYT _{it}	<i>Royalty</i>	Porcentaje sobre facturación exigido al franquiciado (Shane y Foo, 1999; Shane et al., 2006)
INVI _{it}	Inversión inicial	Miles de dólares americanos necesarios como capital para iniciar el negocio (Perales y Vázquez, 2003; Shane et al., 2006)
EF _{it}	Estrategia de franquiciamiento	N.º de establecimientos franquiciados abiertos en una franquicia frente al número de establecimientos propios (Diez de Castro et al., 2008)
TAM _{it}	Tamaño de la franquicia	Total de establecimientos poseídos por una marca de franquicia (Shane et al., 2006, Windsperger y Dant, 2006)
Variables de control		
S _i	Sector al que pertenece la franquicia	Variable <i>dummy</i> . Valor 1 si la franquicia pertenece a uno de los 12 sectores considerados y 0 en caso contrario
T _t	Tiempo	Variable <i>dummy</i> para cada uno de los años objeto de estudio del periodo 2002-2008
η _i	Efecto individual	Recoge la heterogeneidad inobservable
v _{it}	Efecto aleatorio	

i se refiere a la marca de la franquicia y t al año.

^a La primeras diferencias calculadas para la variable tamaño se han obtenido mediante la diferencia entre el número total de establecimientos de la franquicia en el momento t y el número total de establecimientos que posee la misma cadena en el momento t-1.

La tabla 2 refleja el significado de la nomenclatura empleada en la formulación del modelo; η_i es el término que recoge la heterogeneidad inobservable o efecto individual; d_t es el término que controla en el modelo los efectos de las variables macroeconómicas en la elección de una marca de franquicia; s_i es el término que mide el efecto del sector y v_{it} es el efecto aleatorio.

La estimación del modelo propuesto se hizo a través de la metodología de datos de panel. Su elección se justifica porque se pretendía eliminar la heterogeneidad inobservable y controlar la posible

Tabla 3
Estadísticos descriptivos de las variables

Variable	Obs.	Media	Desv. típ.	Mínimo	Máximo	Mediana	Skewness	Kurtosis
EF _{it}	2.740	158,52	651,54	0	7119	11	7,259582	61,78646
TAM _{it}	3.054	201,77	744,25	1	7121	18	6,356151	45,23451
CREC _{it}	2.072	0,73	7,96	-1	231	0,05	21,43469	519,6088
DE _{it}	2.832	25,448,06	45,706,82	0	550.000	16,545	6,924,932	6,190,281
RYT _{it}	2.434	0,04	0,05	0	0,7	0,04	5,313224	49,9434
INV _{it}	3.034	463,117,8	2,97,2077	0	7,13e+07	45,913	13,71766	236,8574
LNGM _{it}	6.377	16,26	17,71	0	102	10	1,877559	6,787285
LNGF _{it}	6.377	6,7	10,69	0	83	3	2,854772	13,12537
LNGMX _{it}	4.642	13,38	15,10	0	98	9	2,258491	9,13474

endogeneidad entre la variable dependiente y las independientes (Shane et al., 2006; Clarkin y Hasbrouck, 2007). La eliminación de la heterogeneidad inobservable se hace necesaria porque los atributos no observados de la franquicia podrían estar correlacionados con las señales empleadas en el modelo y, si así fuera, los efectos de estas señales sobre el crecimiento de las marcas de franquicia estarían sesgados. A su vez, también se necesita controlar la posible endogeneidad entre el crecimiento y las señales elegidas para el modelo ya que el crecimiento podría ser una causa de alguna de ellas. Además, la inclusión de variables temporales permite controlar los efectos de las variables macroeconómicas que pudieran afectar al crecimiento de las franquicias. Se trata, por tanto, de 3 importantes aspectos que apenas han sido considerados en la investigación realizada sobre franquicia y que requieren un análisis riguroso para tener una mejor comprensión del fenómeno objeto de estudio. Por todo ello se aplica para la estimación del modelo planteado anteriormente un método de variables instrumentales. En este trabajo se han empleado como variables instrumentales los retardos de las variables. Concretamente se ha empleado el Método de Momentos Generalizados² o estimador GMM (Arellano y Bond, 1991) que trata de eliminar la heterogeneidad inobservable y controlar la endogeneidad empleando los retardos de las variables que instrumentaliza, convirtiendo el modelo propuesto en un modelo dinámico en el que se supone que el crecimiento en un momento dado está influido por el crecimiento habido en el año anterior.

5. Resultados

La parte empírica del estudio comienza presentando los estadísticos descriptivos de las variables observadas, examinando que sus correlaciones y normalidad permitan una estimación robusta. Posteriormente, se determina la estimación del modelo de crecimiento del sistema franquiciador mexicano por efecto de las señales del franquiciador para atraer a potenciales franquiciados.

5.1. Análisis descriptivo

Los resultados, reflejados en la tabla 3, muestran un panel de datos incompleto donde las variables tienen distinto número de observaciones salvo en las variables experiencia del mercado (LNGM) y experiencia como franquicia (LNGF) que coinciden con el total de observaciones correspondiente a un periodo de 7 años y 911 marcas de franquicia. Si se compara las columnas donde se refleja la media y la desviación típica se aprecia variabilidad en las variables, poniendo en peligro la asunción de normalidad de las mismas (ver el coeficiente de Kurtosis y de Skewness).

De acuerdo con lo anterior, se procede a realizar una transformación logarítmica de todas las variables para reducir la variabilidad de todas ellas y evitar obtener parámetros sesgados en la posterior estimación del modelo (Michael y Combs, 2008; Rodríguez et al.,

2011; Shane et al., 2006). Previamente, se aplicó una transformación intermedia³ a todas las variables que tenían una importante acumulación de ceros. Una vez normalizadas las variables se procede a analizar la posible existencia de relaciones lineales entre las variables independientes y evaluar la multicolinealidad, examinando la matriz de correlaciones a través del coeficiente de Pearson (Hair, 2004) (tabla 4).

Se observa que no existen relaciones lineales entre las variables independientes salvo entre las variables derechos de entrada (LnDEtransf) y estrategia de propiedad (LnEFtransf), y las variables antigüedad en el mercado mexicano (LnLNGMXtransf) y derechos de entrada (LnDEtransf).

5.2. Estimación del modelo y discusión de los resultados

Antes de estimar el modelo se buscan los retardos de la variable crecimiento (LnCREC) y de las variables explicativas, que sean los mejores instrumentos para estimar el modelo definitivo. Para ello se calcula el estadístico J de Hansen y se eligen el 1.^{er}, 2.^o, 3.^o y 4.^o retardo de la variable crecimiento, y todos los retardos (1.^{er}, 2.^o, 3.^o, 4.^o y 5.^o) de las variables explicativas por tener menor correlación serial de segundo orden entre los residuos obtenidos en primeras diferencias.

A continuación, se realizó la estimación GMM del modelo, donde se tuvieron en cuenta los retardos seleccionados anteriormente. Como se observa en la tabla 5 se han realizado 3 estimaciones reflejadas con las letras (a), (b) y (c). La letra (a) se refiere a la estimación solamente con las variables explicativas del modelo; la letra (b) hace referencia a la estimación con las variables explicativas y temporales; y finalmente, la letra (c) refleja los resultados de la estimación del modelo con las variables explicativas, temporales y sectoriales.

Se ha comprobado también la posibilidad de estar mal especificado el modelo. Para ello se ha empleado el estadístico J de Hansen de sobreidentificación de restricciones, ya utilizado para elegir los retardos. Se comprueba que la mayor parte de los instrumentos elegidos fueron válidos. También se ha observado que apenas existe correlación serial de segundo orden entre los residuos obtenidos de las primeras diferencias –véase el estadístico m_2 desarrollado por Arellano y Bond (1991)–. Las variables explicativas son significativas conjuntamente –valor de la p del estadístico Z_1 es 0,0000– y también lo son las variables temporales –valor de la p del estadístico $Z_2 = 0,0111$ –. Individualmente, entre las variables estadísticamente significativas están: el retardo de la variable crecimiento (LnCREC.1) –valor de la p=0,000–, la inversión inicial (LnINVtransf) –valor de la p=0,009 y valor de la p=0,015–, la antigüedad de operar como franquicia (LnLNGFtransf) –valor de la p=0,012 en la estimación (a)–, la antigüedad de las redes de franquicia en el mercado mexicano (LnLNGMXtransf) –valor de la

² El programa informático empleado para realizar la estimación ha sido Stata 10.0.

³ El cambio de nomenclatura en las variables se debe a las transformaciones realizadas.

Tabla 4
Matriz de correlaciones de las variables transformadas

Variable	1	2	3	4	5	6	7	8	9
LnEFtransf _{it}	1								
LnTAM _{it}	0,9293*(0,0000)	1							
LnCREC _{it}	0,3640*(0,0000)	0,3706*(0,0000)	1						
LnDÉtransf _{it}	0,0192(0,3497)	0,0477*(0,0139)	0,0715*(0,0205)	1					
LnRYTtransf _{it}	0,0478*(0,0283)	0,0583*(0,0052)	0,0983*(0,0032)	0,1629*(0,0000)	1				
LnLNVtransf _{it}	0,2004*(0,0000)	0,2308*(0,0000)	0,2210*(0,0000)	0,2473*(0,0000)	0,1209*(0,0000)	1			
LnLNGMtransf _{it}	0,3830*(0,0000)	0,4220*(0,0000)	0,3325*(0,0000)	0,1016*(0,0000)	0,1101*(0,0000)	0,2652*(0,0000)	1		
LnLNGFtransf _{it}	0,6319*(0,0000)	0,6297*(0,0000)	0,4408*(0,0000)	0,0760*(0,0000)	0,1092*(0,0000)	0,2634*(0,0000)	0,6191*(0,0000)	1	
LnLNGMXtransf _{it}	0,1636*(0,0000)	0,1905*(0,0000)	0,2138*(0,0000)	0,0202(0,3344)	0,0392*(0,0787)	0,0973*(0,0000)	0,8748*(0,0000)	0,3949*(0,0000)	1

* nivel de significación del 0,1. Esta matriz de correlaciones se ha obtenido teniendo en cuenta los valores missing.

p=0,000 en la estimación (a) –, la estrategia de propiedad (LnEFtransf) –valor de la p=0,052 y valor de la p=0,001– y el tamaño (LnTAMtransf) –valor de la p=0,000 y valor de la p=0,001–. Finalmente, en la tabla 5 se observa que la inclusión de las variables macroeconómicas a través de las *dummies* temporales contribuye a que pierdan significatividad estadística las variables antigüedad de operación como franquicia (LnLNGFtransf) y la antigüedad de operar en el mercado (LnLNGMtransf).

De acuerdo con los resultados anteriores se puede decir que el país de origen (H1) no parece afectar al crecimiento de las marcas de franquicia que operan en México pues dicha variable ha sido eliminada. En cuanto a la antigüedad del franquiciador, en ausencia de las variables macroeconómicas y sectoriales se aceptan las hipótesis H2b y H2c que relacionan positivamente el crecimiento de una marca de franquicia y su antigüedad bajo la fórmula de la franquicia y en el mercado mexicano. Entendiendo que el signo negativo del crecimiento de las redes de franquicia también se encuentra en las variables de antigüedad, asumiéndose una relación positiva. Se destaca el hecho de que las hipótesis H2b y H2c pierden significatividad en presencia de las variables sectoriales y temporales. Este resultado corrobora la Teoría de señales ya que el número de años que lleva funcionando una firma bajo la fórmula de franquicia y en el mercado mexicano son 2 señales fácilmente verificables y, por tanto, creíbles ya que el transcurso del tiempo demuestra que se trata de un concepto de negocio que se mantiene en el mercado, y por tanto, tiene éxito en un mercado concreto como es el mexicano. De este modo, un candidato a franquiciado tiene en esta señal la información necesaria para poder elegir una marca de franquicia u otra y reducir las asimetrías de información que hubiera entre él y el franquiciador de la cadena. Pese a la naturaleza expansiva de la franquicia, para comprender si la asociación de la antigüedad como señal de valor de marca tiene efecto en el crecimiento de la cadena, este caso explora la antigüedad en 3 alcances: (1) desde el inicio de su operación, (2) cuando empieza a operar como franquicia y (3) a partir de que la cadena opera en el mercado mexicano. El hecho de que la longevidad de la firma sin ser franquicia no lograra una relación significativa con crecimiento de las marcas podría deberse a que el franquiciador hubiese abierto menos establecimientos de los que cerraba, o con más lentitud. La inclusión de las variables macroeconómicas a través de las variables temporales hace que dejen de ser significativa, dando a entender que los factores del mercado tienen un mayor peso que la propia antigüedad de las franquicias como señal fácilmente creíble.

En lo que se refiere a las condiciones contractuales, se rechaza la hipótesis H3b en la que se relaciona positivamente el crecimiento de la cadena de franquicias con la inversión inicial exigida por el franquiciador a los potenciales franquiciados. Notándose que el signo negativo de crecimiento se restringe con un signo positivo de LnLNVtransf, es decir, los candidatos a franquiciados mexicanos esperan cuantías bajas de inversión inicial antes que una imagen de marca que suponga altos rendimientos, frente a la fuerte presencia de incertidumbre. La presencia de variables macroeconómicas empeora un poco la significatividad de la relación. Los otros 2 instrumentos de las condiciones contractuales –los derechos de entrada y los *royalties*– no afectan al crecimiento de las marcas de franquicia operativas en México con lo cual se refutan sus hipótesis respectivas, H3a y H3c, indicando que no son consideradas 2 señales creíbles por los candidatos a franquiciados al no encontrar en ellas la información esperada que les disminuyera las posibles asimetrías de información antes de formalizar el contrato. Los derechos de entradas es una señal que no es tenida en cuenta por los candidatos a franquiciados mexicanos, pudiendo ser sustituida por la antigüedad en el mercado mexicano y la estrategia del franquiciador como lo indican las correlaciones halladas en el análisis descriptivo.

Tabla 5

Modelo de crecimiento de una marca de franquicia

Variable	Modelo (a)	Modelo (b)	Modelo (c)
LnCREC_1	-0,473 (0,000)***	-0,450 (0,000)***	-0,450 (0,000)***
LnDEtransf	0,049 (0,377)	0,066 (0,157)	0,066 (0,157)
LnRYTtransf	5,902 (0,258)	6,496 (0,353)	6,496 (0,353)
LnINVTtransf	0,070 (0,009)*	0,088 (0,015)*	0,088 (0,015)*
LnLNGMtransf	-0,984 (0,572)	-1,402 (0,540)	-1,402 (0,540)
LnLNGFtransf	-2,255 (0,012)*	-2,036 (0,106)	-2,036 (0,106)
LnLNGMXtransf	-4,040 (0,000)***	-2,594 (0,063)	-2,594 (0,063)
LnEFtransf	0,192 (0,052)	0,219 (0,001)**	0,219 (0,001)**
LnTAM	2,535 (0,000)***	2,589 (0,001)**	2,589 (0,001)**
Variables temporales	-	Eliminadas 2 de 6	Eliminadas 2 de 6
Variables sectoriales	-	-	Eliminadas
Z ₁	129,47 (9)(0,0000)	126,02 (9)(0,0000)	126,02 (9)(0,0000)
Z ₂	-	13,04 (4) (0,0111)	13,04 (4) (0,0111)
Z ₃	-	-	-
m ₁	0,317	0,162	0,162
m ₂	0,839	0,934	0,934
Hansen	0,989	0,994	0,994
Observaciones	111	111	111
Redes de franquicia	67	67	67

(a) *p < 0,05; **p < 0,001; ***p > 0,0001. (b) Z₁, Z₂ y Z₃ son los test de Wald referidos a la significación conjunta de los coeficientes de las variables explicativas y las *dummies* temporales y sectoriales respectivamente, asintóticamente distribuidas como χ^2 bajo la hipótesis nula de no significación y (c) m₁ es el test de correlación serial de primer orden empleando residuos en primeras diferencias, asintóticamente distribuidos como N(0,1) bajo la hipótesis nula de la no correlación serial y m₂ es el test de correlación serial de segundo orden. (d) Hansen es un test de sobreidentificación de restricciones, asintóticamente distribuida como χ^2 bajo la hipótesis nula de no correlación entre los instrumentos y el término de error.

La estrategia de franquiciamiento y el tamaño de la red de franquicia son señales tenidas en cuenta por los candidatos a franquiciados mexicanos aun en presencia de las variables macroeconómicas, sin embargo, su efecto restringe el crecimiento de la cadena, como se deduce al obtenerse un signo negativo para el crecimiento y un signo positivo para la intensidad franquiciadora; ello permite refutar las hipótesis H4 y H5. La presencia de un mayor número de establecimientos o tamaño y, sobre todo de establecimientos franquiciados, se presenta como una señal verificable a priori de la decisión de franquiciar, al suponer ausencia de comportamientos oportunistas derivados de las asimetrías de información y, por tanto, se debería señalar la buena relación entre el franquiciador y el franquiciado.

Finalmente, se verifica que el crecimiento obtenido en el año inmediatamente anterior al año observado afecta negativamente al crecimiento de este año observado, es decir, el razonamiento del efecto de endogeneidad supone que cuanto mayor sea el crecimiento de la marca de franquicia en el año anterior, menos crecerá la cadena en el año siguiente. El sector de actividad y el país de origen no parecen afectar al crecimiento de las marcas que han estado operando en México en el periodo 2002–2008.

6. Conclusiones, limitaciones y recomendaciones empresariales

Al aceptar que la estrategia de crecimiento y la continuidad de una franquicia no siempre son simultáneas o consecuentes entre sí, los hallazgos encontrados son particularmente interesantes para empresarios, académicos y organismos de gobierno, en especial si se tiene en cuenta que el nivel de fracaso o abandono de una franquicia en México se aproxima a los niveles de un negocio independiente.

Se ha de resaltar en este estudio la influencia negativa de factores externos como las variables de mercado en el crecimiento de los sistemas de franquicia operativas en México en el periodo 2002–2008. Pese a ello, prescindiendo de las variables macroeconómicas que actúan en México, la presencia de un gran número de establecimientos de franquicia repartidos por todo el país refuerza la decisión de franquiciar nuevos establecimientos y estimula el crecimiento de las marcas, aunque no se mantenga a lo largo del tiempo. Esto puede deberse, coincidiendo con Arthurs, Busenitz, Hoskisson

y Johnson (2008), a que diferentes señales pueden ser sustituidas por otras en determinado momento. Sin embargo, en presencia de las mencionadas variables macroeconómicas, el crecimiento de las enseñanzas viene determinado por la intensidad franquiciadora y el tamaño alcanzado por las firmas de franquicia.

Aunque el crecimiento del sistema franquiciador mexicano fue negativo, el tamaño, la inversión inicial y la intensidad franquiciadora fueron las señales que restringieron la dirección del efecto en las marcas de franquicia operativas en México en el periodo 2002–2008. Esto fortalece los resultados de Zhang y Wiersema (2009), reconociendo que las señales más visibles son más efectivas y reducen las asimetrías de información. Por una parte, la familiaridad con una marca de franquicia que los candidatos a franquiciados logran alcanzar debido a su amplia presencia en el mercado a través del número de establecimientos dispersos geográficamente, hace que el tamaño se posicione como una de las señales de franquicia que el candidato a franquiciado mexicano valorará para decidirse por una marca u otra. Por otra parte, los candidatos a franquiciados mexicanos buscan la inversión inicial como la señal que les informa de la imagen de marca de las franquicias. Esta imagen se transmite a través de los establecimientos que se financian mediante la inversión inicial exigida. Por ello, la inversión inicial es otra de las señales que buscan los candidatos a franquiciados mexicanos para decidirse por una marca u otra ya que les reduce las posibles asimetrías informativas que pueda haber sobre la imagen de marca entre el franquiciador y los candidatos a franquiciados mexicanos.

Es importante resaltar el efecto de las variables macroeconómicas de México en el periodo 2002–2008; concretamente, la situación económica del país ha influido para que la antigüedad, como fortaleza organizativa, no fuese una señal que favoreciera el crecimiento de las cadenas de franquicia. Por otro lado, esta investigación ha encontrado, igual que Shane et al. (2006), afectación de endogeneidad del crecimiento durante un periodo anterior en el crecimiento actual.

Los resultados sugieren que alguna información diseminada por el franquiciador en el mercado mexicano es eficaz para atraer a los potenciales franquiciados. Las cadenas aumentan su tamaño, pero no logran el crecimiento sostenido, suponiendo un bajo índice de supervivencia. Esto podría explicarse mediante teorías de organización.

En resumen, este trabajo contribuye a la literatura del marketing de franquicia en 3 aspectos. Primero, la interacción de la teoría de marketing relacionando el valor de marca y la franquicia en un marco de comercialización. Segundo, la incorporación de una perspectiva teórica de la literatura de franquicia, que ayuda a explicar el efecto de las señales del franquiciador en el crecimiento de la firma. Tercero, la metodología de datos de panel muestra el efecto que ha tenido el valor de marca en el crecimiento de las redes de franquicia por la elección de marca del potencial franquiciado, la misma que permite (1) controlar el efecto de variables macroeconómicas del país mexicano en el crecimiento de las franquicias que operan en este país; (2) eliminar el efecto individual de aquellas otras variables difíciles de medir pero que influyen en el crecimiento como puede ser la aversión al riesgo de los candidatos a franquiciados; y (3) suponer que el crecimiento pudiera ser causa de alguna de las variables independiente empleadas en el modelo. El tener en cuenta todos estos aspectos supone obtener resultados menos sesgados y extraer conclusiones de un modo más preciso. Finalmente, con base en la literatura de la marca corporativa y producto se desarrolla el concepto del valor de marca de franquicia para conocer cómo los franquiciados potenciales eligen una red franquiciadora. En suma, este estudio provee conceptuales y empíricas contribuciones a la investigación en marca y franquicia.

En lo referente a las limitaciones del presente trabajo se podrían apuntar el no haber tenido en cuenta algunas otras acciones estratégicas empleadas por las marcas de franquicia para atraer potenciales franquiciados, y que pudieran también influir en el crecimiento: el entrenamiento proporcionado a los franquiciados por el franquiciador, el apoyo financiero al franquiciado para la apertura del establecimiento, las ventas por establecimiento, así como haber incluido en el modelo un factor de supervivencia de las redes de franquicias, que particularmente en México se espera fuese superior a la media de permanencia en el mercado como empresa independiente. Todas estas limitaciones será materia de futuros trabajos de investigación.

Como recomendaciones, este trabajo sugiere, primero, que los franquiciadores y gerentes de marca de franquicia empleen una política de precios apropiada al crecimiento de su marca, y además, acorde al ciclo de vida de la franquicia. Segundo, que los franquiciadores emitan y gestionen señales verificables que les hagan más creíbles a los candidatos a franquiciados que deseen franquiciar un establecimiento en México. Finalmente, los franquiciadores que deseen crecer deberán realizar acciones estratégicas dirigidas a generar buenas relaciones con los franquiciados para ganar posición en el mercado.

Conflicto de intereses

Las autoras declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- Aaker, D. (1996). *Building strong brands*. New York: The Free Press.
- Aaker, D. (2004). Leveraging the corporate brand. *California Management Review*, 46(3), 6–18.
- Alba, M. C. (2010). La franquicia en México en 1999 y 2007. *Revista de Contaduría y Administración*, 230, 131–146.
- Alon, A. (2009). Resultados de la empresa de franquicia desde la perspectiva de las redes sociales. *EsicMarket*, 133, 113–132.
- Alon, I. (2001). The use of franchising by U.S.-based retailers. *Journal of Small Business Management*, 32(9), 111–122.
- Alon, I. (2006). Key success factors of franchising systems in the retailing sector. *SCMS Journal of Indian Management*, 16(2), 29–36.
- American Marketing Association (2010). The American Marketing Association. Dictionary [consultado 17 Jul 2011]. Disponible en: <http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx>
- Arboleda, M., Cortés, J. y Jiménez, A. (2002). Caso de estudio. La franquicia, ¿una oportunidad de negocio? *Estudios Gerenciales*, 8, 111–140.
- Arellano, M. y Bond, S. (1991). Some test of specification for panel data: Monte Carlo. Evidence and an application to employment equations. *Review of Economic Studies*, 58(2), 277–297.
- Arthurs, J. D., Busenitz, L. W., Hoskisson, R. E. y Johnson, R. A. (2008). Signaling and initial public offerings: The use and impact of the lockup period. *Journal of Business Venturing*, 24, 360–372.
- Baena, V. (2010). Teorías y líneas de investigación en el sistema de franquicia: una revisión desde los años 60 hasta 2009. *Cuadernos de Gestión*, 10(2), 43–66.
- Bagwell, K. y Riordan, M. H. (1991). High and declining prices signal product quality. *The American Economic Review*, 81(1), 224–239.
- Bordonaba, V., Lucía, L. y Polo, Y. (2006). Valoración de los recursos intangibles: Un análisis empírico para el sector de la franquicia. *Tribuna de Economía*, 829, 177–188.
- Brickley, J., Dark, F. y Weisbach, M. (1991). An agency perspective on franchising. *Financial Management*, 20(1), 27–35.
- Carney, M. y Gedajlovic, E. (1991). Vertical integration in franchising systems: Agency theory and resource explanations. *Strategic Management Journal*, 12(8), 607–629.
- Castrogiovanni, G. y Justis, R. (2002). Franchising configurations and transitions. *Journal of Consumer Marketing*, 15(2), 170–190.
- Castrogiovanni, G., Justis, R. y Julian, S. (1993). Franchise failure rates: An assessment of magnitude and influencing factors. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 105–114.
- Christensen, L. (1995). Buffering organizational identity in the marketing culture. *Organization Studies*, 16(4), 651–672.
- Clarkin, J. y Hasbrouck, R. (2007). The Franchise 500® as a research tool: How objective and reliable is it? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(1), 144–157.
- Claudia, I., Dorina, N. y Codruța, D. (2010). Optimizing franchising investment decision using electre and rompedet methods. *The IUP Journal of Managerial Economics*, VII(1/2), 7–32.
- Combs, J. y Castrogiovanni, G. (1994). Franchisor strategy: A proposed model an empirical test of franchise vs. company ownership. *Journal of Small Business Management*, 32, 37–49.
- Dant, R. y Kaufmann, P. J. (2003). Structural and strategic dynamics in franchising. *Journal of Retailing*, 79(2), 63–75.
- Dawar, N. y Parker, Ph. (1994). Marketing Universals: Consumers use the brand name, price, physical appearance and retailer reputation as signals of product quality. *Journal of Marketing*, 58(2), 81–95.
- Diez de Castro, E. C., Navarro, A., Rondán, F. J. y Rodríguez, C. J. (2008). Unidades franquiciadas versus propias en el sistema franquiciador: una investigación empírica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(2), 185–210.
- Ehrmann, T. y Spranger, T. (2005). Why do franchisors combine franchises and company-owned units? Social Science Research, Net Work. Documento de trabajo (807346). Recuperado el 4 de diciembre, 2004 de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=807346
- Ekelund, R. y Hebert, R. (1980). Uncertainly, contract costs and franchise finding. *Southern Economic Journal*, 47(2), 517–521.
- Elango, B. y Fried, V. H. (1997). Franchising research: A literature review and synthesis. *Journal of Small Business Management*, 35(3), 68–81.
- Falbe, C. y Welsh, D. (1998). NAFTA and franchising: A comparison of franchisor perceptions of characteristics associated with franchisee success and failure in Canada, Mexico, and the United States. *Journal of Business Venturing*, 13(2), 151–171.
- Fernández, M. y Melián, L. (2005). An analysis of quality management in franchise systems. *European Journal of Marketing*, 39(5/6), 585–605.
- Guilloux, V., Gauzente, C., Kalika, M. y Dubost, N. (2004). How France's potential franchisees reach their decisions: A comparison with franchiser' perceptions. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 218–224.
- Hair, J. F. (2004). *Análisis multivariante*. Madrid: Prentice-Hall.
- Hoffman, R. y Preble, J. (2004). Global franchising: Current status and future challenges. *Journal of Services Marketing*, 18(2), 101–113.
- Jambulingam, T. y Nevin, J. R. (1999). Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor. *Journal of Business Venturing*, 14(4), 363–395.
- Jin, H., Dant, R. y Baker, B. (2010). Correlates of successful franchise performance. 19th Annual Robert Mittelstaedt Doctoral Symposium Proceeding. Lincoln: Universidad de Nebraska. Recuperado el 27 de Julio de 2010 de: <http://cba.unl.edu/academics/marketing/documents/2010.SymposiumProceedings.pdf#page=137>
- Kirmani, A. y Rao, A. (2000). No pain, no gain: A critical review of the literature on signaling unobservable product quality. *Journal of Marketing*, 64(2), 66–79.
- Knigh, R. M. (1986). Franchising from the franchiser and franchisee points of view. *Journal of Small Business Management*, 24, 8–15.
- Lafontaine, F. (1992). Agency theory and franchising: Some empirical results. *The Rand Journal of Economics*, 23, 263–284.
- Lafontaine, F. (1993). Contractual arrangements as signaling devices. Evidence from franchising. *Journal of Law, Economics y Organization*, 9(2), 256–289.
- Lafontaine, F. y Oxley, J. E. (2004). International franchising practices in Mexico: Do franchisors customize their contracts? *Journal of Economics y Management Strategy*, 13(1), 96–123.
- Lafontaine, F. y Shaw, K. (1999). The dynamic of franchise contracting: Evidence from panel data. *The Journal of Political Economy*, 107(5), 1041–1080.
- Lafontaine, F. y Shaw, K. (2005). Targeting managerial control: Evidence from franchising. *The RAD Journal of Economics*, 36(1), 150.

- Lal, R. (1990). Improving channel coordination through franchising. *Marketing Science*, 9, 299–318.
- Martin, R. y Justis, R. (1993). Franchising, liquidity constraints and entry. *Applied Economics*, 25(9), 1269–1277.
- Michael, S. (2000). Investments to create bargaining power: The case of franchising. *Strategic Management Journal*, 21, 497–514.
- Michael, S. C. (2002). Can a franchise chain coordinate? *Journal of Business Venturing*, 17(4), 325–341.
- Michael, S. C. (2003). Determinants of the rate of franchising among nations. *Management International Review*, 43(3), 267–291.
- Michael, S. C. y Combs, J. G. (2008). Entrepreneurial failure: The case of franchisees. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 73–90.
- Paswan, A. y Sharma, D. (2004). Brand country of origin (COO) knowledge and COO image; investigation in emerging franchise marketing. *The Journal of Products and Brand Management*, 13(3), 144–155.
- Perales, N. y Vázquez, L. (2003). Determinantes de la intensidad franquiciadora: un enfoque de agencia. *Investigaciones Económicas*, 27, 151–172.
- Peterson, A. y Dant, R. P. (1990). Perceived advantages of the franchise option from the franchisee perspective: Empirical insights from a service franchise. *Journal of Small Business Management*, 28(July), 46–61.
- Ramírez, J. M. (2005). Algunas consideraciones sobre los criterios básicos utilizados por los franquiciados en la selección de una enseña franquiciadora. *Revista de Economía y Empresa*, 23(54–55), 51–68.
- Ramírez, J. M., Rondán, F. J. y Guerrero, F. M. (2007). Selección de franquiciados mediante simulación con análisis conjunto. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, 31, 171–2020.
- Rodríguez, A., Caballer, V. y Guadalajara, N. (2011). Assessing the intangibles transferred in Franchise Business. *Services Business*, 5, 29–46.
- Sánchez, R., Suárez, I. y Vázquez, L. (2008). *El diseño contractual de la relación de franquicia* (3.º trimestre). Universia Business Review.
- Scott, F. (1995). Franchising vs. company ownership as a decision variable of the firm. *Review of Industrial Organization*, 10, 69–81.
- Shane, S. (1996). Hybrid organizational arrangements and their implications for firm growth and survival: A study of new franchisors. *Academy of Management Journal*, 39(1), 216–234.
- Shane, S. (1998). Explaining the distribution of franchised and company-owned outlets in franchise system. *Journal of Management*, 24(6), 717–739.
- Shane, S. y Foo, M. D. (1999). New firm survival: Institutional explanations for new franchisor mortality. *Management Science*, 45(2), 142–159.
- Shane, S., Shankar, V. y Aravindakshan, A. (2006). The effects of new franchisor partnering strategies on franchise system size. *Management Science*, 52(5), 773–787.
- Solís, V. y González, M. (2007). La franquicia como estrategia de crecimiento de las pymes españolas. En: Ayala Calvo, J.C. (dir.), *Conocimiento, innovación y emprendedores*. La Rioja: FEDRA-Universidad de La Rioja.
- Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374.
- Teegen, H. (2000). Examining strategic and economic development implications of globalizing through franchising. *International Business Review*, 9(4), 497–521.
- Vázquez, L. (2005). Las compensaciones en las relaciones de franquicia. *Revista de Economía Aplicada*, 13(38), 111–122.
- Welsh, D., Alon, I. y Falbe, C. (2006). An examination of international retail franchising in emerging markets. *Journal of Small Business Management*, 44(1), 130–149.
- Windsperger, J. y Dant, R. P. (2006). Contractibility and the ownership redirection in franchising: A property rights view. *Journal of Retailing*, 82(3), 259–272.
- Wu, L. (1999). The pricing of a brand name product: Franchising in the motel services industry. *Journal of Business Venturing*, 14(1), 87–102.
- Yungwook, K. (2006). Do South Korea companies need to obscure their country-of-origin image? A case of Samsung. *Corporate Communications*, 11(2), 126–137.
- Zachary, M., McKenny, A., Short, J., Davis, K. y Wu, D. (2011). Franchise branding: An organizational identity perspective. *Journal of Academy of Marketing Science*, 39, 629–645.
- Zhang, Y. y Wiersema, M. F. (2009). Stock market reaction to CEO certification: The signaling role of CEO background. *Strategic Management Journal*, 30, 693–710.



Artículo

Beneficios y perjuicios de la estrategia de imitación



Ana M. Arboleda*

Profesora, Departamento de Mercadeo y Negocios Internacionales, Universidad Icesi, Cali, Colombia

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 28 de febrero de 2013

Aceptado el 16 de enero de 2014

On-line el 8 de abril de 2014

Códigos JEL:

M31

M38

Palabras clave:

Imitación

Entorno competitivo

Confusión del consumidor

JEL classification:

M31

M38

Keywords:

Imitation

Competitive environment

Consumer confusion

Classificações JEL:

M31

M38

Palavras-chave:

Imitação

Meio competitivo

Confusão do consumidor

RESUMEN

Este artículo analiza la estrategia de imitación resaltando sus potenciales beneficios y perjuicios. Utilizando una metodología exploratoria, se usan 15 casos en los que se argumenta competencia desleal por imitación. La discusión ofrece un paralelo entre las razones que tiene una empresa para imitar y para no hacerlo. Se concluye que la imitación es una estrategia viable siempre que la marca se reconozca como atributo distintivo, al tiempo que las marcas seguidoras ganan participación de mercado y comunican atributos acordes a la categoría. Por el contrario, si la imitación afecta negativamente el esfuerzo de una marca por ser distintiva, vulnera la decisión del consumidor al generar confusión y desmotiva el esfuerzo empresarial por la innovación.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

Benefits and detriments of imitation strategy

ABSTRACT

This article discusses imitation strategy, highlighting its potential benefits and detriments. By using an exploratory method, the article uses 15 cases that argue unfair competition due to imitation. The discussion offers a parallel among reasons for a company to imitate or not. To conclude, imitation is a feasible strategy as long as the brand is regarded as a distinctive attribute, and at the same time, following brands improve its market share and communicate attributes that are consistent to the product category. On the other hand, if imitation negatively affects brand distinctiveness, then it may cause consumer confusion and reduce the organizational incentive to innovate.

© 2013 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

Vantagens e desvantagens da estratégia de imitação

RESUMO

Este artigo analisa a estratégia de imitação destacando as suas potenciais vantagens e desvantagens. Utilizando uma metodologia exploratória, utilizam-se 15 casos nos quais se refere concorrência desleal por imitação. A discussão oferece um paralelo entre as razões que uma empresa tem para imitar e as razões para não o fazer. Conclui-se que a imitação é uma estratégia viável sempre que a marca se reconheça como atributo distintivo, ao mesmo tempo que as marcas seguidoras ganham participação no mercado e comunicam atributos de acordo com a categoria. Por outro lado, se a imitação afecta negativamente o esforço de uma marca por ser distintiva, vulnera a decisão do consumidor ao criar confusão e desmotiva o esforço empresarial pela inovação.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos os direitos reservados.

* Autora para correspondencia: Calle 18 # 122-135. Departamento de Mercadeo y Negocios Internacionales, Universidad Icesi, Cali, Colombia.

Correo electrónico: amarboleda@icesi.edu.co

1. Introducción

La estrategia de innovación y la estrategia de imitación ocurren como un proceso dinámico relativo al contexto en el que se encuentre una empresa. La imitación es una alternativa que ha demostrado a través de la historia permitir a empresas de países en desarrollo incrementar rápidamente su capacidad competitiva (Kale y Little, 2007; Madsen, Islam y Ang, 2010). El objetivo principal de este artículo es ofrecer una reflexión acerca de las prácticas de imitación desde el punto de vista estratégico resaltando sus potenciales beneficios y perjuicios. Es importante comprender la estrategia organizacional que subyace tras la decisión de imitar un producto ya que es una acción competitiva que muestra la natural rivalidad entre organizaciones (Chen, 1996) y puede tener consecuencias favorables o desfavorables tanto para la empresa como para la sociedad en general.

Así, este artículo analiza la imitación desde el punto de vista de la estrategia organizacional apoyándose en los parámetros establecidos por la legislación colombiana para dicha práctica. La legislación aprueba el proceso de imitación como una práctica competitiva y considera que el ejercicio de la imitación no implica per se un acto de competencia desleal. La imitación es una estrategia viable siempre y cuando su uso no conlleve la confusión del consumidor y se respete la propiedad de marca amparada por la ley (Congreso de Colombia, 1996; Munar-Cadena, 2005). Es decir, la legislación protege al consumidor de actos que representen un engaño vulnerando su bienestar y asimismo protege a las organizaciones por sus esfuerzos en el posicionamiento de una marca y en investigación y desarrollo de nuevos productos. Al mismo tiempo, la legislación colombiana no prohíbe la imitación argumentando la necesidad de libre competencia.

La libre competencia motiva condiciones y acciones de rivalidad entre las empresas, que, como consecuencia, permiten ofrecer al consumidor una mayor diversidad de productos de calidad a precios competitivos. Se reconoce la rivalidad entre empresas o marcas como un acto natural y sano en el proceso de libre competencia, siendo el elemento que garantiza a largo plazo el funcionamiento más eficiente de los entes que participan en el mercado, por ejemplo productores, distribuidores, comercializadores e importadores (Chen, 1996). Dadas las condiciones de libre competencia, el consumidor final tendrá la libertad de elegir entre diferentes opciones y será él quien demande mejores niveles de calidad, precio y servicio.

De esta manera, la libre competencia que avala la legislación con miras a garantizar el desarrollo económico, tiene 2 condiciones: el respeto por la competencia y el respeto por el consumidor. Se define competencia desleal como «todo acto o hecho que se realice en el mercado con fines concurrenciales, cuando resulte contrario a las sanas costumbres mercantiles, al principio de la buena fe comercial, a los usos honestos en materia industrial o comercial, o bien cuando esté encaminado a afectar o afecte la libertad de decisión del comprador o consumidor, o el funcionamiento concurrencial del mercado» (Congreso de Colombia, 1996, pp. 1-2).

Bajo los parámetros establecidos por la ley, este documento revisa el concepto de imitación como una acción estratégica a través de la cual las organizaciones retoman el aprendizaje de una categoría de productos para soportar sus propios desarrollos. La organización imitadora aprende del líder aspectos que son observables en el mercado, como por ejemplo, el empaque y características físicas del producto. El proceso de observar la competencia y subsecuentes acciones de imitación forman parte de la dinámica competitiva de las organizaciones y son importantes para motivar su crecimiento y productividad (Kale y Little, 2007; Madsen et al., 2010). El crecimiento organizacional también implica que a largo plazo la imitación se complementa con la innovación siendo una dinámica importante en el crecimiento económico de un país. Ejemplos de la dinámica entre imitación e innovación se

pueden observar en el proceso de desarrollo de Japón (Yamamura, Sonobe y Otsuka, 2005), Corea (Leonard, 1997), China (Chen, 2009; Dobson y Safarian, 2008) e India (Kale y Little, 2007).

Teniendo en cuenta las características emergentes de los países iberoamericanos, este artículo se centra en el proceso de imitación, siendo una etapa que puede parecer más atractiva para empresarios que buscan mecanismos para competir de manera rápida y eficiente con el mercado internacional. La imitación parecería ser una estrategia pertinente en la medida en que permite a las empresas ponerse al día en términos competitivos y ofrecer productos tan buenos como aquellos que ya han alcanzado el liderazgo en la categoría. Este artículo muestra casos en los que la estrategia de imitación puede tener consecuencias positivas para la sociedad y la competitividad organizacional y otros casos en los que la estrategia es sancionada al ser considerada como competencia desleal. La comparación de casos exitosos y casos erróneos por el uso de la imitación busca evidenciar el alcance de la estrategia en términos competitivos ya que por un lado fortalece la oferta del mercado, pero por otro lado vulnera la protección a la marca y al consumidor.

Este artículo está organizado de la siguiente manera: el marco teórico explica la imitación como parte del ciclo de vida del producto y cómo esta estrategia antecede a la innovación en el caso de países en vías de desarrollo. En la segunda sección, se utiliza la metodología exploratoria con base en una búsqueda documental acudiendo a fallos emitidos por la jurisprudencia colombiana, para finalmente reportar 15 casos que se han presentado en el entorno de competencia desleal. A partir de los casos seleccionados por su relevancia, la discusión en la tercera sección se centra en la reflexión a nivel estratégico que analiza las razones que puede tener una empresa para imitar y para no hacerlo. Finalmente, se concluye que la imitación es una estrategia viable siempre que se respete la marca como un atributo distintivo que tiene la capacidad de motivar la competitividad empresarial.

2. La imitación como una acción competitiva

El siguiente marco teórico introduce el concepto de imitación en el proceso de evolución de un producto. En términos generales, la imitación sigue a la innovación como consecuencia de la madurez y el nivel de competencia entre las empresas de una categoría (Mukoyama, 2003). La competitividad se refiere al esfuerzo que hacen las empresas por obtener ganancias a partir de la oferta de productos al consumidor en igualdad de condiciones que los demás oferentes. Una empresa competitiva buscará diferenciar su marca de las demás a través de mejores características asociadas al producto o al posicionamiento de la marca. Teniendo en cuenta las condiciones propias de un mercado competitivo, el marco teórico explica a) la dinámica natural entre la innovación y la imitación y b) el proceso de imitación para el caso de países en desarrollo.

2.1. La imitación en el ciclo de vida del producto

El ciclo de vida de un producto normalmente evoluciona desde su creación hacia la mejora de características de calidad y variedad en la medida en que aumenta la demanda y llega a ser comercializado por varias empresas (Grant, 2008). Cuando las características tecnológicas de un producto logran ser imitadas y existe claramente en el mercado un amplio número de consumidores, nuevas empresas competidoras estarán interesadas en acceder a la comercialización de dicho producto. Es decir, la evolución natural de un producto va desde su innovación hasta su imitación en un mercado de consumo masivo (Mukoyama, 2003). Las firmas que entran en la etapa de la innovación asumen los costos de investigación y desarrollo, así como los de publicidad; estas firmas se conocen como pioneras y son las que influyen en la creación de nuevos productos.

Las firmas que entran a competir más adelante, cuando hay un claro desarrollo de producto y una mayor demanda del mismo, se conocen como seguidoras; estas son las organizaciones que aprenden de las líderes a partir de la imitación y adaptación de sus productos (Lieberman y Montgomery, 1998).

Independientemente de cuál es la empresa pionera, en la medida en que la demanda del producto aumenta habrá una difusión de los procesos de producción y comercialización. De esta manera, el proceso de imitación comienza una vez la empresa pionera logra el reconocimiento del producto en el mercado y las características del producto pueden ser adquiridas e imitadas. Al observar 2 productos con iguales características físicas y funcionales, la ventaja competitiva que tiene la empresa innovadora disminuye y el principal diferencial comienza a ser el precio. Con el fin de evitar una guerra de precios, las empresas que compiten en una categoría buscarán mejoras incrementales en el producto o en el servicio asociado de manera que les permita diferenciar su marca.

Por tanto, la madurez del mercado se manifiesta en el máximo potencial de producción de las marcas que compiten en una categoría y el máximo número de usuarios de dicha categoría. Un alto número de marcas compitiendo en una misma categoría está asociado a la capacidad que tienen las empresas para imitar las características del producto líder (Romeo, 1977). De manera complementaria, la madurez del mercado también se asocia a un mayor énfasis por la protección de los derechos de propiedad intelectual (Braguinsky, Gabdrakhmanov y Ohyama, 2007). Ya que la innovación disminuye y la imitación aumenta, las empresas hacen un mayor esfuerzo por establecerse en un nicho de mercado con características de producto asociadas a la marca y protegidas bajo el registro de marca.

Bajo condiciones competitivas las empresas no cuentan con protecciones diferentes al registro de patente y protección a la marca para contrarrestar las acciones de otras empresas. Una empresa competitiva tiene 2 alternativas para que su marca sobreviva en el mercado. Una opción es cambiar rápidamente las características de su producto para diferenciarse de los imitadores y una segunda opción es incurrir en acciones legales protegiendo su producto de la imitación (Braguinsky et al., 2007). La primera opción haría más difícil consolidar la imagen del producto en la mente del consumidor; además, dada la capacidad de imitación de los competidores en un mercado maduro la continua inversión en innovación no resulta ser rentable (Braguinsky et al., 2007). Por tanto, la segunda alternativa, que busca mayor protección a la marca, resulta ser una mejor estrategia para limitar el número de competidores en el mercado y para apaciguar la tentación de imitar.

Resumiendo, la imitación es un síntoma de un mercado maduro con un alto nivel de competencia entre las empresas del sector. En el desarrollo de un producto, naturalmente ocurre primero la innovación y posteriormente la imitación. En esta segunda etapa, las empresas líderes buscan argumentos legales que les permitan evitar la imitación mientras que las empresas seguidoras buscan aprender e imitar las características del producto líder. La transición de la innovación a la imitación es el proceso natural en la evolución de un producto en su industria, sin embargo, lo rápido que ocurra este proceso depende de características competitivas propias de su mercado (Yamamura et al., 2005).

2.2. La imitación como una estrategia de crecimiento

La tendencia hacia la imitación o la innovación es una diferencia clara al comparar países según el índice de competitividad de la industria. De acuerdo con diferentes reportes en competitividad, los países en desarrollo tienden a reportar índices inferiores a los países desarrollados; esto se debe a mediciones como el capital disponible para los negocios, el producto interno bruto, el nivel de tecnología, la innovación, entre otros (Lall, 2001; Önsel et al., 2008).

Teniendo en cuenta las capacidades y características propias de las organizaciones en países en desarrollo, la dinámica entre la innovación y la imitación ocurre de manera inversa (Chen, 2009; Dobson y Safarian, 2008; Kale y Little, 2007; Yamamura et al., 2005). Las empresas en países en desarrollo no cuentan con los recursos en términos de capital, conocimiento y tamaño de la demanda como para realizar la inversión inicial que implica la innovación. Dadas estas capacidades, las políticas nacionales pueden estar motivadas a proteger la industria limitando la entrada de productos y organizaciones extranjeras. En el momento en que dichas organizaciones se enfrentan a la apertura de importaciones y a la posibilidad de satisfacer una demanda externa, deben mejorar sus estándares de producción y comercialización para asemejarse a la oferta internacional.

La apertura de importaciones a países en desarrollo se asocia al crecimiento del país a través del uso de tecnología y la imitación. Por un lado, los procesos productivos pueden ser más eficientes gracias a la importación y el uso de nuevas tecnologías. Por otro lado, la apertura abre el mercado al desarrollo de «nuevos» productos a través de la imitación (Connolly, 2003). Es decir, la imitación es la forma como las empresas de países en desarrollo pueden alcanzar rápidamente estándares internacionales; es una manera de compensar las debilidades tecnológicas y en fundamentos científicos para el desarrollo de nuevos productos que pueden tener las organizaciones de países en desarrollo (Chen, 2009).

Organizaciones en economías que han estado protegidas y han tenido bajos estándares de competitividad tienen un gran incentivo para alcanzar los niveles de organizaciones desarrolladas (Shinkle y McCann, 2013). Lo que muchas empresas en países en vías de desarrollo hacen es imitar productos que han sido desarrollados internacionalmente y que muchas veces llegan al país a través de importaciones o gracias a la comercialización que realizan a nivel local las empresas multinacionales (Yamamura et al., 2005). Las organizaciones en países que buscan alcanzar mayores niveles de apertura se destacan por apoyarse en la imitación y mostrar bajos niveles de innovación (Shinkle y McCann, 2013).

Adicionalmente, conociendo las características del mercado local, la imitación puede ser más fácil para una empresa local en comparación con el conocimiento del contexto del que carece la empresa pionera (internacional). Esto se debe a que el nivel de incertidumbre de la demanda por un producto es alto como para que el líder internacional decida inicialmente hacer una inversión en investigación y desarrollo para el mercado local (Lieberman y Asaba, 2006). Al mismo tiempo, un alto grado de imitación desincentiva a las empresas a realizar inversiones para la creación de productos nuevos, lo cual posteriormente significa menores tasas de crecimiento para las empresas (Braguinsky et al., 2007). En este punto, es importante proteger la propiedad industrial y la inversión en investigación y el desarrollo de productos realizada por la empresa privada. Estos nuevos productos son potencialmente la ventaja competitiva que fortalece el crecimiento organizacional.

En resumen, la innovación y la imitación forman parte de un proceso que ocurre gracias a la evolución de los productos en el mercado (Teece, Pisano y Shuen, 1997), pero este proceso tiene lugar de manera inversa en el caso de empresas de países en desarrollo. La imitación es una primera instancia que permite a la organización formar un capital y fortalecer su capacidad para competir. Sin embargo, a largo plazo la imitación puede frenar el crecimiento ya que inhibe la creación de productos con valor diferencial. Así, una legislación que promueve la libre competencia motivará la imitación como un acto competitivo siempre y cuando se acoja al respeto por la propiedad industrial y por el consumidor (SIC, 2013). Teniendo en cuenta este marco teórico, el siguiente estudio ejemplifica cómo la imitación motiva el crecimiento del mercado, fortalece el número y la distintividad de la marca y ofrece más alternativas al consumidor final. Por otro lado, la imitación no

Tabla 1
Casos según consecuencia de la imitación

Líder	Seguidor	Categoría
<i>Fortalecimiento de la oferta</i>		
Actimel	Yox	Yogur funcional
Cola (referente a la categoría)	Big Cola	Gaseosa
Acid-Ness	Acid-Mantle	Crema para la piel
Vick VapoRub	AlibRub	Ungüento tópico
Cristal	Agua pura	Agua embotellada
<i>Protección a la marca</i>		
Sultana	Santana	Galleta
Nopión	Chenpión	Champú antiopjos
Kokorikosaurios	Nuggetsaurios	Alimento base pollo
Oma	Coloma	Café
Bocatto	Rokotto	Helado
<i>Competencia desleal</i>		
Bon Bon Bum	Bin Bum	Chupeta
Ponky	Pompy	Ponqué
Trolli	Trully	Caramelo de goma
Full Throttle	Full Cola	Refresco energético
Finess	Men's Fitness	Yogur/ropa masculina

Fuente: elaboración propia.

es aceptable en casos en los que crea competencia desleal, afecta negativamente al consumidor siendo engañosa o creando confusión y debilitando las marcas. La competencia desleal es el término que utiliza la jurisprudencia para señalar que la imitación no se hace respetando la propiedad industrial. Este señalamiento y vigilancia es importante porque el respeto a la propiedad (por ejemplo, marca, patente) es lo que motiva a largo plazo el crecimiento de las organizaciones, y con ello el crecimiento de un país.

3. Metodología

Este estudio utiliza una metodología exploratoria para realizar la búsqueda de casos que han sido clasificados en la jurisprudencia colombiana como competencia desleal. Como fuente de información se utilizó la página web del Noticiero Oficial (2013), revistas y periódicos colombianos en los que se reportan noticias del entorno legal: Dinero, Portafolio y La República. De estas fuentes se extrajeron fallos emitidos por el Consejo de Estado o la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC). Los casos seleccionados se eligieron por ser relevantes para diferentes industrias y por representar de manera clara las decisiones jurisprudenciales en cuanto a competencia desleal por imitación. Adicionalmente, al utilizar casos reportados por fuentes oficiales como casos de competencia desleal se busca eliminar el sesgo del investigador al juzgar por sí mismo si la semejanza entre 2 competidores de una categoría representa o no una acción de imitación.

Así pues, se seleccionó un total de 15 casos que se organizan conceptualmente de acuerdo con las implicaciones que tienen sobre el fortalecimiento de la oferta y la protección a la marca (tabla 1). Primero, el fortalecimiento de la oferta, se ilustra a través de 5 casos; estos primeros casos representan la situación en la que la estrategia de imitación motiva la competencia. Segundo, los casos de protección de marca pueden ser situaciones que desempeñan un papel a favor o en contra de la competencia. Teniendo esto en cuenta, se incluyen 5 casos en los que la competencia no genera confusión y otros 5 en los que sí ocurre confusión y constituyen competencia desleal.

3.1. Fortalecimiento de la oferta

Permitir que existan diferentes marcas en una misma categoría de productos estimula la competencia, evitando que una sola marca ejerza una posición de poder en el mercado. A continuación se presentan 5 casos en los que se muestra cómo es pertinente la



Figura 1. Actimel-Yox.

Fuente: MedTempus (2007); Fundamerani (2014).

existencia de diferentes marcas de productos semejantes siempre y cuando estas no generen confusión en el consumidor.

El mercado de los lácteos ha venido creciendo gracias a los productos funcionales; crecimiento que ha ocurrido gracias a la disputa entre Danone y Alpina. Danone es el líder internacional en productos lácteos, siendo Actimel una de sus marcas que ofrece el beneficio de crear defensas en el organismo. Antes de la entrada de Danone en Colombia, Alpina lanzó Yox, un producto con beneficios y empaque semejante (fig. 1). Sin embargo, Danone ha perdido sus acciones de nulidad tramitadas ante el Consejo de Estado solicitando la cancelación de registro de marca de su competidor. En contra de las demandas de Danone, la Corte Suprema de Justicia no ha contemplado el retiro de la marca Yox y considera pertinente la presencia de ambas marcas en el mercado (Portafolio, 2009).

Por otro lado, la categoría de gaseosas se amplía gracias a la entrada de la marca peruana Big Cola. La sociedad Posada Tobón S.A. argumentaba confusión por parte de Big Cola, pero el Consejo de Estado falló a favor de Big Cola entendiendo que la marca no genera confusión en el consumidor y la expresión Cola corresponde con el vocabulario general en este tipo de bebidas (Portafolio, 2012d). Asimismo, la demanda impuesta por Bayer a Tecnoquímicas por la reproducción de aspectos característicos de la presentación comercial de Acid-Ness a través de la marca Acid-Mantle fue desestimada por la SIC, reconociendo que las semejanzas entre productos no constituyen un acto desleal de confusión (Varela-Sánchez, 2012). Un caso semejante es el de Vick VapoRub de Procter & Gamble (P&G) y AlibRub de Tecnoquímicas. El demandante, P&G, solicitaba ante la SIC que Tecnoquímicas retirara del mercado su producto teniendo en cuenta que este estaba utilizando la misma apariencia (fig. 2).

Tal como en el caso anterior, la SIC favoreció a la empresa demandada teniendo en cuenta que la reproducción de signos distintivos de un producto (por ejemplo, colores o forma en el empaque) no constituye competencia desleal (Varela-Sánchez, 2012). La competencia desleal ocurre en el caso en que se imiten presentaciones mercantiles, es decir, aspectos propios de una marca. Sin embargo, si las palabras que conforman la marca son descriptivas del producto pueden ser utilizadas por otras empresas. Por ejemplo, Colombina compite en el mercado de agua embotellada con la marca Agua Pura, registro avalado por la SIC a pesar de la



Figura 2. Vick VapoRub-AlivRub.

Fuente: Revista Dinero, 2012.

demanda instaurada por Postobón (que comercializa agua Cristal, Oasis, Vitality y H2O). La SIC respaldó la marca Agua Pura reconociendo la debilidad de la marca ya que estos términos descriptivos y genéricos pueden ser utilizados libremente por marcas de la categoría; los derechos son dados sobre el conjunto de elementos que representan la marca (Mancera, 2013).

3.2. Protección a la marca

La marca es un signo distintivo por excelencia. Para un consumidor la marca es el elemento que le permite reconocer las características y calidad del producto y diferenciarlo frente a otros de la categoría. Para una empresa la marca garantiza el valor y los derechos sobre este activo intangible (SIC, 2013). Asimismo, dado el uso de la estrategia de imitación, la marca se constituye en el factor que permite la diferencia y por tanto previene la confusión del consumidor (Arboleda y Alonso, 2010). A continuación se describen 5 casos en los que el Consejo de Estado o la SIC apoyan el carácter distintivo de la marca, fallando en contra de registros que puedan generar confusión en el consumidor. Posteriormente, se presentan 5 casos en los que el tribunal avala registros de marca que no generen confusión.

En la categoría de bombones, el Consejo de Estado apoyó la demanda de Colombina con su marca Bon Bon Bum e impidió el registro de la marca competidora Bin Bum; el demandante argumentaba similitud fonética que generaría confusión en el consumidor (Portafolio, 2011). De manera semejante, teniendo en cuenta la similitud fonética, el Consejo de Estado declaró la nulidad del registro de la marca Pompy (comercializado por Meals de Colombia) por su semejanza con la marca Ponky, marca de Colombina (Portafolio, 2012c). Un caso consistente es el de Trolli (de Procaps) y Trully (de Comestibles Aldor). La demanda de Procaps sobre Aldor fue respaldada por la SIC, negando el registro de la marca Trully al ser un nombre que no es consecuente con el principio de distintividad de las marcas (Bedoya, 2013).

Adicionalmente, una marca que sea semejante (o igual) puede ser negada aunque se encuentre acompañada de una palabra genérica que se introduzca con la expectativa de hacerla distintiva. Por ejemplo, la SIC negó el registro de Full Cola ya que a pesar de que Cola es un vocablo general, la palabra Full ya es utilizada por otra marca de bebidas de la categoría: *Full Throttle* de CocaCola (Santamaría, 2012).

Por otro lado, Finess vs. Fitness es un ejemplo de cómo se busca proteger la marca y la confusión del consumidor incluso cuando las marcas que se asemejan no corresponden a una misma categoría. El Consejo de Estado ordenó la cancelación del registro de la marca Men's Fitness, marca de ropa masculina y calzado, por su semejanza con la marca de yogur Finesse. A pesar de que corresponden a categorías totalmente diferentes, el tribunal considera que el



Figura 3. Oma y Coloma.

Fuente: FamiliasUnidas, 2013.

alto posicionamiento que tiene el yogur Finesse de Alpina podría llevar al consumidor a pensar que esta marca de ropa pertenece a la organización Alpina (Portafolio, 2008a).

Contrario a lo observado en estos 5 ejemplos, existen otros casos en los que no se encontraron similitudes sustanciales entre las marcas que puedan llevar al consumidor a confundirse y por tanto el regulador avaló la presencia de ambas en el mercado.

En la categoría de galletas se tiene el caso de Sultana y Santana. El Consejo de Estado consideró que estas 2 marcas pueden coexistir y que sus nombres no generan confusión en el consumidor por el significado de las palabras y porque su estructura fonética es diferente (Portafolio, 2012a). Bajo el mismo argumento, el Consejo de Estado rechazó la demanda de Tecnoquímicas en defensa de su marca Nopiön frente al registro de marca aprobado para la marca Chenpiön (Ostau de Lafont Pianeta, 2011). La competencia directa entre las marcas Nopiön y Chenpiön en la categoría de champú antipiojos se consideró pertinente.

En el caso de alimentos elaborados a base de pollo, el Consejo de Estado aprobó la coexistencia de las marcas Kokorikosaurios y Nuggetsaurios ya que no hay ninguna similitud ortográfica o fonética. Además, está claro para el consumidor que ambas marcas utilizan un vocablo de fantasía para nombrar el producto con base en pollo (Portafolio, 2012b). Asimismo, el Consejo de Estado, aprobó la coexistencia de las marcas de café Oma y Coloma (fig. 3) sin perjuicio de causar confusión en el consumidor (Portafolio, 2008b). Finalmente, la demanda de Bocato (de Meals de Colombia S.A.) contra Rokotto (de la sociedad Alicorp S.A.), argumentando confusión por semejanza entre las marcas, fue rechazada por el Consejo de Estado, el cual avala la existencia de ambas.

En los pleitos en los que se argumenta competencia desleal por confusión en el consumidor dada la semejanza entre las marcas, lo que prima es el carácter distintivo de la marca como aspecto que le permite al consumidor reconocer el fabricante y los atributos del producto al momento de la toma de decisión. La diferencia en la estructura fonética y las características simbólicas de los términos utilizados para la marca son argumentos claves para demostrar que una marca es realmente distintiva y desestimar la posibilidad de confusión.

4. Discusión: los efectos contrarios de la imitación

De acuerdo con los 15 casos observados está claro que hay unas situaciones donde la imitación es una estrategia pertinente que

motiva el fortalecimiento de la categoría y beneficia al consumidor. Sin embargo, en otros casos la imitación se constituye en un acto desleal perjudicando la fundamentación de la libre competencia así como al consumidor.

4.1. Por qué imitar: beneficios de la imitación

Existen 2 grandes teorías que explican la imitación: las teorías basadas en la rivalidad y las teorías basadas en la información. Los casos analizados permiten representar ambas teorías como se discutirá a continuación.

4.1.1. Participación de mercado

Las teorías basadas en la rivalidad entre empresas interpretan la imitación como una respuesta diseñada para mitigar la rivalidad competitiva de las otras empresas (Yamamura et al., 2005). Esto significa que las empresas imitan a otras esperando mantener su posición relativa o neutralizar la acción agresiva de sus rivales. Las empresas pueden actuar como seguidoras, no porque este sea su principal interés en el mercado, sino por ser una acción que debilita la participación de su competidora. Este tipo de imitación implica que las empresas competidoras son relativamente semejantes en su dominio sobre el mercado. Es decir, una empresa reacciona con una imitación frente a la estrategia innovadora de otra si considera que la pionera es un rival que puede afectar negativamente su participación de mercado. Este es el caso de Danone y Alpina. Las empresas compiten en varios segmentos lácteos a nivel internacional. El debate entre Actimel y Yox es un pleito que representa su rivalidad por el liderazgo.

Adicionalmente, que en el mercado exista la posibilidad de una intensa competencia es un incentivo para que las empresas asuman comportamientos paralelos de imitación (Lieberman y Asaba, 2006). Las empresas dentro de una misma industria tienden a comportarse de manera semejante; a largo plazo no es conveniente para el grupo de empresas tener estrategias muy diferentes porque esto reduce el poder de la industria como un todo y por lo tanto su rentabilidad. En otras palabras, empresas de una misma industria tienden a adoptar comportamientos y estrategias semejantes, lo que les permite permanecer tácitamente aliadas restringiendo la entrada de nuevas empresas (Lieberman y Asaba, 2006). Por ejemplo, BigCola es una marca nueva de una empresa que no había estado compitiendo en el mercado colombiano de agua embotellada. Lo mismo ocurre en el caso de Agua Pura. Ante el lanzamiento de una marca nueva, la reacción natural de las empresas ya posicionadas es tratar de impedir el ingreso de un nuevo competidor que entra a dividir la participación de mercado de una categoría ya madura.

La imitación es una manifestación de la rivalidad entre empresas compitiendo por ganar participación de mercado. En este sentido, la imitación tiene consecuencias positivas para la sociedad, no en términos de calidad sino de cantidad, al extender la oferta del mercado (Sohn, 2008).

4.1.2. Comunicación de atributos

La imitación por información ocurre cuando es ideal para una empresa observar las acciones de aquellas más desarrolladas; las empresas seguidoras aprenden de la innovadora acerca de las características con las que se debe desarrollar un producto. De acuerdo con la teoría basada en la información, la imitación ocurre porque la empresa que imita espera comunicar al consumidor que su producto tiene características semejantes a las ya conocidas en el líder. Por esta razón, los comportamientos observados en el producto líder serán valorados por las empresas seguidoras asumiendo que las pioneras informan (a través de su producto) acerca de las características necesarias para participar en el mercado (Bikhchandani, Hirshleifer y Welch, 1992, 1998).

Los casos analizados, cuya estrategia competitiva es aceptada de acuerdo con el fallo de la corte, se pueden explicar a partir de esta teoría. Por ejemplo, los consumidores de AlibRub van a entender cuáles son los atributos del producto al relacionarlo con el líder de la categoría, Vick VapoRub. Lo mismo ocurre con la estrategia de Acid-Mantle, Nuggetsauros, Coloma, Rokotto, Chenpión y Santana. Estas marcas en su conjunto (nombre, empaque, colores) permiten evocar los atributos del líder respetando el carácter distintivo de la marca líder y seguidora.

Es importante notar que esta competencia ocurre en categorías maduras donde la entrada de nuevos competidores no significa necesariamente un aumento en la demanda, pero sí mayores opciones para el consumidor. Ya que el mercado no está en un momento de crecimiento, no está claro que la empresa líder tenga realmente una ventaja competitiva sobre la seguidora (imitadora). Los estudios muestran que en muchos casos no es así y que las características de la marca líder es aprovechada por las empresas imitadoras (Levitt y March, 1988; Lieberman y Asaba, 2006).

La teoría basada en la información resulta ser una buena explicación a la imitación en el caso de empresas en países en desarrollo. Estas empresas cuentan con menos recursos, de capital o conocimiento, que son necesarios para innovar; adicionalmente, en estos países, si la demanda por el producto es pequeña y la empresa se limita al mercado local. El incurrir en costos de innovación puede implicar pérdida de valor, contrario a lo que podría esperarse de la innovación. Además, la imitación o la adaptación de productos ya conocidos permite a las empresas minimizar riesgos relacionados con la innovación y entrar en nuevos mercados, riesgos que las empresas no están preparadas para asumir (Lieberman y Asaba, 2006).

Para resumir, el proceso de imitación es una estrategia competitiva que permite a las empresas defender su participación en un mercado específico. Además, la estrategia de imitación permite a las empresas aprender de lo que las líderes ya han construido, comunicando al consumidor atributos semejantes a aquellos que son reconocidos en la marca líder.

4.2. Por qué no imitar: perjuicios de la imitación

Esta sección discute cómo la imitación puede ser perjudicial desde 2 perspectivas complementarias entre sí: competencia desleal y competitividad en el mercado. A corto plazo, la imitación es una estrategia vigilada por la ley, pero a largo plazo la imitación es sancionada por el mercado.

4.2.1. Competencia desleal

En la práctica, las organizaciones prestan especial atención a las acciones de sus competidores, cuestionando aquellos comportamientos que potencialmente pueden enmarcarse como conductas desleales o puedan significar una transgresión de los derechos de propiedad industrial. Así, la organización de la marca líder buscará proteger su marca. Al mismo tiempo, la organización imitadora debe garantizar que, aunque utilice características ya reconocidas como ideales para un tipo de producto, el uso de estos atributos no sea una imitación exacta o genere confusión en el consumidor. La imitación tiene unos límites definidos en la ley y no acatar dichos límites genera sanciones para quienes ejecutan dichos actos. Las sanciones se refieren a la cancelación del registro de marca, imposibilidad de comercializar dicha marca y retribución económica a la parte afectada.

Los 5 casos analizados como fallos negativos a la imitación argumentan competencia desleal evidenciando una clara similitud entre la marca seguidora y la marca líder (tabla 1; competencia desleal). El problema observado consistentemente en estos casos es que la similitud entre las marcas no permite al consumidor diferenciarlas. Dadas las condiciones de los productos en mercados

maduros, las características en la apariencia y funcionalidad del producto son evidentes y relativamente fáciles de imitar. Por tanto, bajo este contexto el único aspecto que es realmente diferente y valioso es la marca. Por esta razón, la madurez del mercado se asocia con una alta inversión en registros y actividades legales que vigilan el patrimonio de la marca (Braguinsky et al., 2007).

En términos de consumidor, la confusión entre las marcas conlleva una evaluación negativa y sentimientos de frustración (Arboleda, 2011; van Horen y Pieters, 2012). En términos sociales, un alto grado de imitación puede afectar negativamente la competitividad empresarial como se discute a continuación.

4.2.2. Competitividad

La innovación es lo que permite a una empresa crear un valor diferencial y una mayor rentabilidad. Sin embargo, si no existe protección sobre la inversión en innovación las empresas tendrán un menor incentivo para innovar (Aghion, Harris, Howitt y Vickers, 2001; Segerstrom, 1991). Esta es una decisión que afecta a las empresas líderes pero también a la sociedad en general en términos de la calidad de productos disponibles en el mercado (Sohn, 2008).

Para lograr una ventaja competitiva una firma debe garantizar ser realmente diferente a los demás. La innovación permite a una empresa distanciarse de lo que ofrecen las demás adquiriendo una ventaja competitiva (Peteraf, 1993). Al innovar es importante que la empresa aprenda procedimientos, adquiera un *know-how*, desarrolle tecnologías o capacidades humanas que no estén fácilmente disponibles en el mercado o que no sean asequibles por otras empresas (Parthasarathy, Chenglei y Aris, 2011). Estas barreras de entrada permitirán a una empresa que su innovación sea realmente una característica diferencial y que conlleve a una mayor rentabilidad (Peteraf, 1993).

Si la exclusividad sobre el producto o la característica diferencial se pierden, gracias a la imitación que hacen otros, la empresa no tendrá una ventaja competitiva en su mercado y por tanto no tendrá un argumento para crear valor y mejorar la rentabilidad. En una empresa, para garantizar el retorno en la inversión de su innovación es esencial que existan barreras fuertes sobre la disponibilidad de recursos (de producción o conocimiento). Cuanto más tiempo pueda la empresa conservar estas barreras más tiempo podrá sostener una ventaja competitiva y más ganancias obtendrá del producto innovador (Parthasarathy et al., 2011). El objetivo de las barreras de entrada es hacer la imitación más costosa para las empresas seguidoras y garantizar una ventaja competitiva duradera a la empresa pionera.

Las barreras de entrada se pueden crear a través de los procesos de fabricación o generando dificultades en la imitación dadas las características propias del producto. Cuando esto no es posible, las barreras se establecen a través de argumentos legales que se amparan en la propiedad industrial y derechos de autor (Fan, Gillan y Yu, 2013). Sin embargo, la protección dada por la ley vela por el bienestar social y por lo tanto procurará, por un lado, que la imitación genere mayor competitividad entre las empresas al aumentar la oferta del mercado, y por otro, que la imitación no afecte la competitividad en términos de innovación.

5. Conclusiones y limitaciones

La imitación tiene potenciales beneficios y perjuicios para las empresas, el consumidor y la sociedad en general. Desde el punto de vista positivo, la imitación aumenta la oferta de productos disponibles. Desde el punto de vista negativo, la imitación debilita el interés por innovar (Sohn, 2008) y vulnera la confianza de los consumidores en las marcas al generar confusión. Los 15 casos observados representan ambos puntos de vista, el positivo y el negativo, mostrando

que la estrategia de imitación es viable siempre que sea un soporte para el crecimiento del mercado (Iwai, 1984) y redunde en beneficio para el consumidor. La coexistencia de productos semejantes cuyas marcas sean distintivas respetan al consumidor, previniendo la confusión, y aumentan la oferta de productos de una misma categoría, estimulando la competitividad del mercado.

La imitación es un proceso natural en mercados donde las características del producto son evidentes y por tanto fáciles de imitar. Restringir la imitación en un mercado maduro no es coherente con la búsqueda de competitividad. En estas condiciones, el consumidor espera el mayor número posible de oferentes en el mercado y asimismo existe una gran demanda por productos de la categoría. Sin embargo, dada la semejanza entre productos de una categoría, la marca debe sobresalir como un atributo único y distintivo. Consecuentemente, la imitación detallada y exacta es un acto de competencia desleal que daña la propiedad que ha construido la marca y afecta al consumidor, llevando a un consumo erróneo y contra su voluntad.

La estrategia de imitación debe contar con ambos aspectos, una regulación clara y un mercado competitivo. Por un lado, la regulación gubernamental debe proteger los derechos del consumidor y las marcas que invierten en investigación y desarrollo, lo cual garantiza la motivación para innovar a largo plazo (Fan et al., 2013). Por otro lado, la competencia organizacional asegura que haya un proceso dinámico en el ciclo de innovación e imitación, garantizando que la empresa que desarrolla un producto puede recibir una retribución por su inversión inicial en investigación y desarrollo, y también que otras organizaciones pueden acceder al mercado de dicho producto expandiendo al máximo su demanda. La presencia de diversos oferentes en un mismo mercado obliga a repensar el producto a través de la creación de nuevos productos o modificaciones del producto inicial.

Este artículo realiza un análisis de la práctica de imitación desde el punto de vista estratégico a través de casos que se han fallado teniendo en cuenta la jurisprudencia colombiana de acuerdo con el concepto de competencia desleal por imitación. Sin embargo, la preocupación por el uso de la estrategia de imitación es común a cualquier país interesado en fortalecer las características competitivas de sus empresas y por lo tanto dicho análisis sería pertinente en otros países. Adicionalmente, el tipo de análisis realizado en el artículo permite profundizar en los argumentos a favor o en contra de la imitación, pero no demuestra hasta qué punto la práctica de imitación se falla en mayor proporción como una acción desleal o se avala como una acción competitiva. Un futuro análisis cuantitativo permitiría definir si la estrategia de imitación está realmente representando para la sociedad una ventaja al aumentar la oferta de productos y promover la competencia, o por el contrario, la imitación expresa un acto en el que se busca confundir al consumidor y apropiarse de manera indebida de la propiedad construida y protegida por una marca líder. Es posible que las consecuencias positivas de la imitación sean mayores que las negativas en términos sociales (Sohn, 2008) y especialmente en el caso de países que estén buscando mayores niveles de competitividad a nivel nacional e internacional (Mukoyama, 2003; Shinkle y McCann, 2013).

Finalmente, no es un objetivo de este estudio ilustrar al lector acerca de la legislación que discute el concepto de competencia desleal. El artículo incorpora dicha legislación ya que esta determina que la práctica de imitación sea posible y los 15 fallos representan las consecuencias de dicha práctica. Sin embargo, para mayor profundidad con relación a la competencia desleal es recomendable remitirse directamente a la legislación referenciada.

Conflicto de intereses

La autora declara no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- Aghion, P., Harris, C., Howitt, P. y Vickers, J. (2001). Competition, imitation and growth with step-by-step innovation. *The Review of Economic Studies*, 68(3), 467–492.
- Arboleda, A. M. (2011). Actitudes del consumidor después de elegir un producto equivocado. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 7(2), 211–224.
- Arboleda, A. M. y Alonso, J. C. (2010). Determinantes de una elección errada al escoger medicamentos de venta libre. *Innovar*, 20(38), 175–190.
- Bedoya, A. M. (2013). Marcas y competencia desleal, un terreno para duelo de titanes. La República [acceso 21 Jun 2013]. Disponible en: <http://www.larepublica.com.co/asuntos-legales/los-10-pleitos-de-marca-que-m%C3%A1s-sonaron-en-2012-en-la-sic.29673>
- Bikhchandani, S., Hirshleifer, D. y Welch, I. (1992). A theory of fads, fashion, custom, and cultural change as informational cascades. *The Journal of Political Economy*, 100(5), 992–1026.
- Bikhchandani, S., Hirshleifer, D. y Welch, I. (1998). Learning from the behavior of others: Conformity, fads, and informational cascades. *The Journal of Economic Perspectives*, 12(3), 151–170.
- Braguinsky, S., Gabdrakhmanov, S. y Ohyama, A. (2007). A theory of competitive industry dynamics with innovation and imitation. *Review of Economic Dynamics*, 10(4), 729–760.
- Chen, M. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: Toward a theoretical integration. *Academy of Management Review*, 21(1), 100–134.
- Chen, Z. (2009). A brief history of China's Y-10: Imitation versus innovation. *Technology in Society*, 31(4), 414–418.
- Congreso de Colombia. (1996). Ley 256: Por la cual se dictan normas sobre competencia desleal. Diario Oficial [acceso 1 Jul 2012]. Disponible en: <http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1996/ley.0256.1996.html>
- Connolly, M. (2003). The dual nature of trade: measuring its impact on imitation and growth. *Journal of Development Economics*, 72(1), 31–55.
- Dobson, W. y Safarian, A. E. (2008). The transition from imitation to innovation: An enquiry into China's evolving institutions and firm capabilities. *Journal of Asian Economics*, 19(4), 301–311.
- FamiliasUnidas (2013). Café en Colombia. FamiliasUnidas.com.co [acceso 1 Oct 2013]. Disponible en: <http://www.co.all.biz/caf-bgg1085569>
- Fan, J. P. H., Gillan, S. L. y Yu, X. (2013). Innovation or imitation?: The role of intellectual property rights protections. *Journal of Multinational Financial Management*, 23(3), 208–234.
- Fundamerani. 2014. Fundación Internacional de Pedagogía Conceptual: Super-tienda [acceso 26 Mar 2014]. Disponible en: http://www.fundamerani.org/supertienda/inicio/index.php?route=product/product&path=35&product_id=325
- Grant, R. M. (2008). *Contemporary strategy analysis* (6th ed). Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Iwai, K. (1984). Schumpeterian dynamics: An evolutionary model of innovation and imitation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 5(2), 159–190.
- Kale, D. y Little, S. (2007). From imitation to innovation: The evolution of R&D capabilities and learning processes in the Indian pharmaceutical industry. *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(5), 589–609.
- Lall, S. (2001). Competitiveness indices and developing countries: An economic evaluation of the global competitiveness report. *World Development*, 29(9), 1501–1525.
- Leonard, J. W. (1997). Imitation to innovation: The dynamics of Korea's technological learning. *Academy of Management Executive*, 11(4), 102–103.
- Levitt, B. y March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(1), 319–340.
- Lieberman, M. y Asaba, B. S. (2006). Why do firms imitate each other? *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 31(2), 366–385.
- Lieberman, M. y Montgomery, D. B. (1998). First-movers (dis)advantage: retrospective and link with the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 19(12), 1111–1125.
- Madsen, J. B., Islam, M. R. y Ang, J. B. (2010). Catching up to the technology frontier: The dichotomy between innovation and. *Canadian Journal of Economics*, 43(4), 1389–1411.
- Mancera, A. d. P. (2013). Marca Agua Pura Colombiana será reemplazada por signo genérico. La República [acceso 21 Ene 2013]. Disponible en: <http://www.larepublica.co/asuntos-legales/marca-agua-pura-colombiana-ser%C3%A1-reemplazada-por-signo-gen%C3%A9rico.28908>
- MedTempus (2007). El bulo por correo de Actimel hace tomar medidas a Danone. MedTempus Blog de medicina de la salud [acceso 1 Oct 2013]. Disponible en: <http://medtempus.com/archives/el-bulo-por-correo-de-actimel-hace-tomar-medidas-a-danone/>
- Mukoyama, T. (2003). Innovation, imitation, and growth with cumulative technology. *Journal of Monetary Economics*, 50(2), 361–380.
- Munar-Cadena, P. O. (2005). Ref. Expediente 4018. Bogotá, Distrito Capital. Corte Suprema de Justicia y Sala de Casación Civil [acceso 15 Jul 2012]. Disponible en: http://190.147.213.68:8080/HOMEPAGE/CORTE_SUPREMA_DE_JUSTICIA/SENT_CIVIL/2005/4018.htm
- Noticiero Oficial. (2013). Noticiero Oficial [acceso 15 Dic 2012]. Disponible en: www.noticierooficial.com
- Önsel, Ş., Ülengin, F., Ulusoy, G., Aktaş, E., Kabak, Ö. y Topcu, Y. İ. (2008). A new perspective on the competitiveness of nations. *Socio-Economic Planning Sciences*, 42(4), 221–246.
- Ostau de Lafont Planeta, R. E. (2011). Bogotá: Consejo de Estado. Sala de lo Contencioso Administrativo [acceso 21 Ene 2013]. Disponible en: <http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCgQFjAA&url=http%3A%2F%2F190.24.134.67%2FSENTENCIAS%2FSECCION%2520PRIMERA%2F2011%2F11001-03-24-000-2004-00102-01.doc&ei=V-ooUrS8NYXo8wS0-mYDADQ&usq=AFQjCNHtjp-Yaael4iWF9GZBX9j3mfGHA&bvm=bv.51773540.d.eWU>
- Parthasarathy, R., Chenglei, H. y Aris, S. (2011). Impact of dynamic capability on innovation. Value creation and industry leadership. *The IPU Journal of Knowledge Management*, 9(3), 59–73.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Portafolio. (2008a, septiembre 8). Consejo de Estado ordenó a Superindustria cancelar registro de marca Men's Fitness. Portafolio Economía [acceso 12 Oct 2012]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-4522856>
- Portafolio. (2008b, noviembre 13). Marcas Oma y Coloma sí pueden coexistir en mercado pues no existiría confusión, sentenció Consejo de Estado. Portafolio [acceso 20 Ene 2013]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-4665241>
- Portafolio. (2009, febrero 9). Lío de Danone y Alpina llega al Consejo de Estado. Portafolio [acceso 20 Ene 2013]. Disponible en: http://www.portafolio.co/detalle_archivo/MAM-3309162
- Portafolio. (2011, abril 25). Consejo de Estado avala a Bon Bon Bum. Portafolio [acceso 20 Ene 2013]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/consejo-estado-avala-bon-bon-bum>
- Portafolio. (2012a, junio 4). Sultana y Santana sí pueden coexistir en el mercado. Portafolio [acceso 20 Ene 2013]. Disponible en: http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-50239
- Portafolio. (2012b, agosto 21). Marcas Kokorikosaurios y Nuggetsaurios sí pueden coexistir. Portafolio [acceso 20 Ene 2013]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/kokorikosaurios-y-nuggetsaurios-si-pueden-coexistir>
- Portafolio. (2012c, octubre 11). Colombina le gana pleito a la firma Meals por el uso de la marca Ponky. Portafolio [acceso 20 Ene 2013]. Disponible en: http://www.portafolio.co/detalle_archivo/DR-67173
- Portafolio. (2012d, noviembre 13). Big Cola gana otro pleito por registro de su marca. Portafolio [acceso 20 Ene 2013]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/big-cola-gana-otro-pleito-juridico-registro-su-marca>
- Revista Dinero (2012). Vick Vaporub pierde pleito jurídico. Revista Dinero [acceso 28 Ene 2013]. Disponible en: <http://www.dinero.com/negocios/articulo/vick-vaporub-pierde-pleito-juridico/156278>
- Romeo, A. A. (1977). The rate of imitation of a capital-embodied process innovation. *Economica*, 44(173), 63–69.
- Santamaria, E. (2012). Niegan registro Full Cola para resguardar marcas de éxito. La República [acceso 20 Ene 2013]. Disponible en: <http://america-retail.com/industria-y-mercado/niegan-registro-full-cola-para-resguardar-marcas-de-compania-exito>
- Segerstrom, P. S. (1991). Innovation, imitation, and economic growth. *The Journal of Political Economy*, 99(4), 807–827.
- Shinkle, G. A. y McCann, B. T. (2013). New product deployment: The moderating influence of economic institutional context. *Strategic Management Journal*. John Wiley & Sons, Ltd [acceso 6 Sep 2013]. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2132>
- SIC. (2013). Superintendencia de industria y comercio [acceso 20 Ene 2013]. Disponible en: <http://www.sic.gov.co/es/competencia-desleal;jsessionid=oX-mjB-B17xTwiHbHz-8oQR-undefined>
- Sohn, S. J. (2008). The two contrary effects of imitation. *Economic Modelling*, 25(1), 75–82.
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Van Horen, F. y Pieters, R. (2012). When high-similarity copycats lose and moderate-similarity copycats gain: The impact of comparative evaluation. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 49(1), 83–91.
- Varela-Sánchez, A. L. (2012). Sentencia N.º. 3288. Bogotá: Superintendencia de Industria y Comercio [acceso 20 Ene 2013]. Disponible en: http://www.sic.gov.co/es/c/document_library/get_file?uuid=2e11ecff-6921-479f-86e7-158b31ecb2fa&groupId=10157
- Yamamura, E., Sonobe, T. y Otsuka, K. (2005). Time path in innovation, imitation, and growth: The case of the motorcycle industry in postwar Japan. *Journal of Evolutionary Economics*, 15(2), 169–186.



Artículo

Estrategia organizacional: una propuesta de estudio



Ángela Lucía Noguera Hidalgo^{a,*}, David Hernando Barbosa Ramírez^a y Guido Angello Castro Ríos^b

^a Profesor, Escuela de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia

^b Investigador, Escuela de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 6 de marzo de 2012

Aceptado el 20 de febrero de 2014

On-line el 25 de mayo de 2014

Códigos JEL:

L10

L19

L20

Palabras clave:

Pensamiento estratégico

Estrategia

Estrategia organizacional

JEL classification:

L10

L19

L20

Keywords:

Strategic thinking

Strategy

Organizational strategy

Classificações JEL:

L10

L19

L20

Palavras-chave:

Pensamento estratégico

Estratégia

Estratégia organizacional

RESUMEN

El concepto de estrategia en el contexto de las organizaciones empresariales es uno de los temas que genera gran interés en los asuntos del *management*. Sin embargo, la proposición de nuevos enfoques no ha aportado significativamente al avance en el estudio de este concepto. El estancamiento se hace evidente, razón por la cual el presente documento esboza una propuesta que reúne algunos de los retos para el estudio de la estrategia. En él se presenta una revisión que deja por sentados los posibles caminos a seguir, los cuales contribuyen a la perdurabilidad de las organizaciones.

© 2012 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

Organizational strategy: A study proposal

ABSTRACT

The strategy concept in the context of business organizations is one of the topics of great interest in the affairs of management. However, the proposal of new approaches have not significantly contributed to progress in the study of strategy. Stagnation is evident, and for this reason this paper outlines a proposal that brings together some of the challenges for the study of strategy. The paper presents an overview, and sets out possible ways forward to contribute to the organization's sustainability.

© 2012 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

Estratégia organizacional: uma proposta de estudo

RESUMO

O conceito de estratégia no contexto das organizações empresariais é um dos temas que origina mais interesse nos assuntos do *management*. Porém, a proposta de novas abordagens não trouxe nenhum avanço significativo no estudo deste conceito. A estagnação é evidente, por essa razão o presente documento apresenta uma proposta que reúne alguns dos desafios para o estudo da estratégia. No mesmo apresenta-se uma análise que confirma os possíveis caminhos a seguir que fornecem a sustentabilidade das organizações.

© 2012 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos os direitos reservados.

* Autor para correspondencia: Autopista Norte con Calle 201, Módulo D (Doctorado), Escuela de Administración, Universidad del Rosario (Sede Complementaria), Bogotá, Colombia.

Correo electrónico: angela.noguera@urosario.edu.co (Á.L. Noguera Hidalgo).

1. Introducción

Los conceptos utilizados en administración con respecto a la estrategia han brindado espacios para el desarrollo de literatura que expone los campos donde es utilizada. En este sentido, ámbitos como la dirección de la organización, la construcción del futuro a partir de acciones colectivas y los procesos convergentes para el diseño de la estrategia se constituyen en retos para el estudio organizacional en general, y particularmente para el de la estrategia.

Las denominadas «escuelas clásicas de la estrategia» han basado sus argumentos en supuestos que en muchos casos se conservan vigentes y en otros han sido reevaluados. Propuestas como las capacidades de la organización y la evaluación del entorno (Andrews, 1971), el proceso de la formulación estratégica (MacMillan, 1978), el pensamiento estratégico (Ohmae, 1989) y la generación de ventajas competitivas (Porter, 1991) siguen siendo una constante en el imaginario estratégico. El presente documento retoma estos y otros autores, así como sus principales ideas, para dar a conocer su relación con la vida de la organización, con el fin de establecer concordancias con los enfoques contemporáneos y retos para el estudio en el campo de la estrategia.

El estudio de este concepto plantea que es necesario realizar agenciamiento de otro tipo de conocimiento, que sustente sus bases sobre corrientes que involucren la comprensión de las relaciones, las dinámicas, las rupturas y las adaptaciones (Ford y Baucus, 1987), así como nuevas visiones del entorno que contribuyan a replantear las formas de llevar a cabo los procesos de la organización relacionados con el diseño de la estrategia (Bauerschmidt, 1996). Algunos de estos agenciamientos son evidentes en los trabajos de Hannan y Freeman (1977) y de Astley y Fombrun (1983), por mencionar algunos ejemplos. En este orden de ideas y con el propósito de establecer las relaciones entre la estrategia y el entorno de la organización, resulta pertinente acudir a la revisión de los supuestos que proporcionan otros campos de estudio de la estrategia y su congruencia con el trabajo que cumplen en las organizaciones (Gulati, Nohria y Zaheer, 2000; Grant, 2003).

Finalmente, a través de la revisión de los aportes referentes al tema que algunos autores han realizado, se abrirá paso a los retos que se avecinan en el campo organizacional y en los procesos que se llevan a cabo para la determinación de la estrategia y su estudio como campo de la administración.

A continuación se presenta la revisión de las principales propuestas desarrolladas por los autores considerados clásicos en el campo de la estrategia. Posteriormente se plantean aproximaciones a la conceptualización de la estrategia alrededor del pensamiento y la acción desde la perspectiva de Mintzberg. El documento concluye planteando la discusión actual en torno a los aportes del estudio de la estrategia desde las visiones que se revisan a lo largo del trabajo.

2. Aproximaciones al concepto de estrategia

La inquietud por planear el futuro de una organización ha llevado a los equipos encargados de la estrategia organizacional a recurrir a desgastantes y extensos procesos de planeación. La presión por lograr mayores niveles de control y la necesidad de certeza alimentan el modelo de medición, que a su vez dificulta que la organización brinde respuesta en ambientes alejados del equilibrio (Pascale, Millemann y Gioja, 2002). De igual manera, los estrategas enfrentan espacios inciertos con múltiples realidades, razones por las cuales los modelos y herramientas tradicionales de diseño, formulación, despliegue y control de las acciones estratégicas pueden resultar insuficientes (Levy, Alvesson y Willmott, 2003).

Con el escenario anterior, abordar el tema de la estrategia en el campo organizacional se transforma en un asunto longitudinal, en la medida en que se asocia con la vida de la organización

(Ghemawat, 2002). La preparación para lo inesperado, la continua revisión de las condiciones iniciales de la organización y la toma de decisiones requieren la observación y la configuración de la realidad desde diferentes ópticas (Hamel y Prahalad, 1989) que, a su vez, alimentan la continua reflexión estratégica. Los autores considerados clásicos en la literatura de la estrategia —desde los años sesenta— han desarrollado propuestas a partir de diferentes ópticas que van desde el pensamiento estratégico hasta la puesta en marcha de acciones estratégicas. En este apartado se presenta la revisión de las ideas centrales de varios de ellos con el fin de avanzar en la construcción de una síntesis que aporte y dirija al lector a un conocimiento detallado de sus ideas más destacadas, pero también a la revisión del concepto de estrategia.

Las propuestas revisadas hacen parte de la literatura reconocida en el campo empresarial y académico, y la heterogeneidad de los abordajes abre la puerta a distintos supuestos que han sido referenciados en la vida de la organización. En esta instancia, el pensamiento estratégico, la formulación estratégica, el planteamiento estratégico, la administración estratégica, la gerencia estratégica, la competitividad, las ventajas competitivas, entre otras posturas, serán abordadas.

Es pertinente comenzar esta revisión con Ansoff (1964, 1983, 1998), quien desarrolla la definición de estrategia reconociéndola como un proceso de formulación elusiva y abstracta, además de incorporar la realización de acciones que de ninguna forma son inmediatas tras la toma de decisiones. El mencionado autor esgrime que la estrategia puede concebirse como un conjunto de normas que involucran la vida de la organización (Ansoff, 1987).

Por la misma vía, las normas que enmarcan la determinación estratégica de la empresa pueden clasificarse dentro de 4 tipos de criterios. El primero referencia el comportamiento presente y futuro de la empresa; así, la estrategia buscaría la obtención de mayores rendimientos que de alguna forma se relacionen con la calidad y el mejor aprovechamiento de recursos. Para lo anterior Ansoff (1998) infiere que la calidad se encuentra en el planteamiento de los objetivos, y lo que respecta a los recursos se asocia a la cantidad deseada; estas serían las metas de la organización. El segundo criterio propuesto por Ansoff considera los cambios del entorno, catalogado como ambiente externo. A partir de esto, las empresas desarrollarían normas que tienen que ver con la tecnología utilizada, los productos a vender, el mercado objetivo y el desarrollo de ventajas ante los competidores; todo lo cual es entendido como estrategia empresarial. El tercer y cuarto criterios corresponden al interior de la organización. Al respecto conviene decir que se tienen en cuenta los procesos internos que se relacionan con el concepto y la razón de ser de la organización, al tiempo que se establecen los lineamientos a tener en cuenta para determinar las políticas que corresponden a la operación organizacional (Ansoff, 1998).

De acuerdo con los planteamientos del autor, la formulación de la estrategia dentro de la organización se aleja de la concepción única de lograr mejores resultados internos y, por el contrario, establece que puede ser considerada como herramienta para las organizaciones empresariales, comprendiendo que puede ser utilizada para la adaptación a las condiciones de cambio (Ansoff, 1980). De igual manera resalta la relación entre estrategia y turbulencia cuando esgrime que aquella es una herramienta que ofrece ayuda importante para hacer frente a la turbulencia confrontada por las empresas lucrativas (Ansoff, 1998). Para simplificar, el concepto de estrategia desde la perspectiva de este autor es punto convergente y direccionador de la naturaleza del negocio y de las actividades que esta conlleva, adicionando la interacción permanente con el entorno y los mercados. Es decir, el ámbito donde la estrategia tiene acción y los permanentes cambios hacen del proceso de formulación algo complejo, en donde el enfoque tradicional ha sido esencialmente cartesiano, con lo cual se ha tornado insuficiente (Ansoff, 1998).

Por otro lado, David (2003) se basa en el establecimiento de mecanismos de reflexión que dirigen a la aproximación del concepto de administración estratégica. Para ello muestra la estrategia como el arte de formular, implementar y evaluar las decisiones de la organización concernientes a la interfuncionalidad que le permite alcanzar los objetivos.

De manera específica, este autor menciona que la formulación de la estrategia se fundamenta en la determinación de la misión de la empresa, es decir, en su filosofía de existencia como direccionadora de la naturaleza del negocio. Además referencia la necesidad de la detección de las oportunidades y amenazas provenientes del entorno de la organización con miras a la aproximación de tendencias de comportamiento derivadas de cambios económicos, sociales, demográficos, tecnológicos, ambientales, entre otros aspectos (David, 2009). En este orden de ideas la determinación del comportamiento del entorno resulta importante para la formulación de estrategias que permitan su aprovechamiento o, en el caso de las amenazas, que puedan mitigarlas y reducir sus repercusiones. Lo anterior conducirá a la recopilación de información que facilite la comprensión del comportamiento del entorno y, por la misma vía, al conocimiento de las dinámicas de la industria y la competencia (David, 2003, 2009).

A su vez, los aspectos internos de la organización cobran importancia; las debilidades y los puntos fuertes resultan claves al momento de llevar a cabo la etapa de formulación. Estas consideraciones tendrán que ver con las actividades que se encuentran bajo el control de la organización, enfocadas al proceder de las áreas funcionales contempladas incluso como vitales dentro de la administración estratégica (David, 1991, 2003). Luego, la estrategia, derivada de la etapa de formulación, puede ser entendida como el medio para alcanzar los objetivos a largo plazo (David, 2003). Entre tanto, la implementación de la estrategia se delimita con la formulación de objetivos y políticas acompañados de procesos de motivación al recurso humano, con la asignación de los capitales necesarios y de todas aquellas funciones que se relacionen con la ejecución de las estrategias establecidas. Adicionalmente, el mencionado autor contempla el papel que juega el desarrollo de una cultura que apoye de manera directa el sostenimiento de la estrategia; esto considerado como un reto de la implementación que lleva al compromiso e identificación que aporten los directivos y empleados respecto al logro de los objetivos (David, 2009).

La última etapa, referida a la evaluación de la estrategia, se convierte en el medio que propone David (2003, 2009) para conocer de manera significativa el funcionamiento de la puesta en marcha de la estrategia. Sostiene que todas ellas presentan cambios asociados al tiempo y que permean tanto en el entorno como en el interior de la organización. La evaluación estaría determinada por 3 aspectos fundamentales: una revisión constante de los factores tanto externos como internos de la organización, los cuales se consideran como aspectos estructurales de la estrategia; la evaluación del desempeño en cuanto al proceso de implementación, y la propuesta y posterior aplicación de las acciones correctivas.

En síntesis, la propuesta del autor demuestra una clara tendencia a desarrollar procesos de planificación en la organización ligados a la revisión de la capacidad de la misma, para trabajar en función del entorno y de la respuesta que pueda brindar. En este orden de ideas, refuerza su proposición con la incorporación de aspectos tales como: objetivos de largo plazo asociados a una visión de futuro, políticas como instrumentos normativos de la organización, y la palabra «estrategias» relacionada con quienes dirigen y son responsables de lograr el éxito de una organización (David, 2003). Adicionalmente, resulta relevante subrayar que los desafíos y las oportunidades que se presentan en el entorno para las organizaciones son de complejidad mayor respecto a lo vivido en tiempos anteriores. El surgimiento de un fenómeno global de intercambios afecta las decisiones estratégicas organizacionales y abre paso a

nuevas perspectivas de manejo de los negocios y de relaciones comerciales, elementos que retan la perdurabilidad organizacional y para los cuales se deben desarrollar y sostener ventajas competitivas (David, 2003, 2009).

Entre tanto, Sallenave (2002) pone en evidencia la inclinación hacia lograr los objetivos de la organización con los mejores costos y, en la misma dirección, plantea que el éxito de dicha estrategia se asocia al cambio de la situación de la organización respecto a su realidad antes de la puesta en marcha para la determinación de la estrategia. Para esto es necesario una identificación clara de los objetivos del accionar de la organización, enfoque que deberá estar contemplado en sus atributos, normas y horizonte. De igual manera se nombra la importancia de los programas funcionales y de los recursos que se requieren para el logro de los objetivos, al tiempo que cobra relevancia la información que la organización posee no solo sobre su entorno, sino también aquella que le permita establecer sus condiciones y capacidades, es decir, la información que posea acerca de sí misma.

Sallenave (2002), de la mano de Bergeron (1979) y Robidoux (1980), propuso pensar en lo que posteriormente se llamaría «inteligencia emocional» y planteó «la ilusión» del decisor como un factor que incide profundamente en el diseño de la estrategia. De igual forma, para Sallenave (2002) el poder es un elemento fundamental de la estrategia, y lo especifica como la coalición dominante que comunica los objetivos y exige cumplimiento con respecto a ellos. Sin embargo, lo más importante de sus postulados se plantea como la división que hace sobre los objetivos. Para el autor existen objetivos y subjetivos; los primeros, catalogados como de la organización y no de la coalición, se convierten en símbolos sobre los cuales hay que hacer cálculos y ejercer un control estricto (supervivencia, crecimiento y rentabilidad); los otros, los subjetivos, son de los actores temporales, que discuten sobre la viabilidad de logros atados a sus propios intereses.

Luego, comparando los planteamientos del mencionado autor con las 2 revisiones anteriores, las diferencias se resaltan en el manejo de la información. Resumiendo, la estrategia de empresa se derivará de un proceso creativo no solo en el levantamiento de datos sino también en las lógicas apartadas del pensamiento tradicional (Sallenave, 2002). Por otro lado, el manejo estratégico de la empresa es algo único, un modelo o cuerpo original que consta de conceptos propios, técnicas particulares y herramientas específicas, de manera que la concepción de la estrategia organizacional no puede hacerse como una secuencia lógica de operaciones y conceptos presuponiendo que conducen al éxito. Así pues, las organizaciones constan de 3 voluntades esenciales en la determinación de su estrategia: supervivencia, crecimiento y utilidad, elementos para los cuales el autor establece que la visión funcional resulta insuficiente, es decir, alineado a esto ha surgido una disciplina nueva de la ciencia administrativa que trata de todo lo relacionado con el «manejo estratégico de la empresa» (Sallenave, 2002).

Otros aportes por revisar son los de Ohmae (1989), de la mano de un proceso de planificación estratégica y el aprovechamiento del pensamiento de quien está al frente de la estrategia. Su planteamiento marca diferencia respecto a los autores anteriores, la cual se evidencia con la incorporación del pensamiento como eje central de la formulación de estrategias. Para este autor, el estado mental de la que considera mente del estratega está mediado por la percepción y la disposición de su pensamiento, dirigido a alimentar procesos de reflexión de ideas basados en la creatividad y en el rompimiento constante de esquemas tradicionales, al tiempo que la formulación de estrategias está mediada por los problemas organizacionales, dentro de los cuales se subraya uno específicamente: el problema de parálisis y estancamiento de la estrategia organizacional asociado con la ausencia de condiciones favorables para la misma, en donde su desempeño estaría en riesgo.

En Ohmae (1989), el diseño de la estrategia tiene una estricta relación con el pensamiento habitual de quien la concibe, con un aspecto adicional: la continua visión de filosofía de pensamiento a largo plazo alejado del oportunismo que implica pensar en el corto plazo. Así entonces la estrategia adquiere una nueva contextura, el componente de pensamiento ante su establecimiento. De igual forma, otros aspectos a tener en cuenta dentro de esta revisión son las aproximaciones que realiza el autor en cuanto a la diferenciación de lo ofertado por la organización empresarial y la comprensión del funcionamiento de su competencia. Para ello alinea el concepto de estrategia, acompañado del pensamiento, con otras variables: el comportamiento de la empresa, el cliente y la competencia, resaltando siempre que el pensador estará en la búsqueda permanente de estrategias innovadoras (Ohmae, 1988, 1989, 2005). Textualmente, lo planteado por el autor es: «El éxito estratégico no puede reducirse a una simple fórmula. Se trata de costumbres mentales y formas de pensamiento que pueden adquirirse por medio de la práctica» (Ohmae, 1989, p. 197).

De otra parte, para esta revisión es importante establecer que el estudio de la industria es uno de los trabajos del modelo de Porter (1986). Las organizaciones que buscan tener mejores rendimientos financieros y desempeño entre su competencia podrían conseguirlo con la puesta en marcha de la propuesta (Porter, 1986, 1987). Aquella propende por la exploración constante de una ventaja competitiva sostenible dentro del sector en el cual la organización se desempeña, ventaja que va acompañada de la estrategia y se relaciona con la generación de valor. Así, la organización, con sus capacidades, puede generar acciones para que sus clientes así mismo la perciban, con un valor único y difícilmente imitable (Porter, 1991, 2003).

De esta manera, en el «análisis» y la «observación» permanente del comportamiento del sector se tienen en cuenta no solamente las variaciones en las actuaciones de la competencia —las cuales dentro de su modelo se denominan rivales—, sino también los grupos que se interrelacionan en la dinámica del sector, es decir, los proveedores y su desempeño, los potenciales rivales asociados al riesgo de ingreso del sector, los compradores y los bienes sustitutos (Porter, 1982, 1986, 2003). En este orden de ideas, el modelo demanda a la organización un cuestionamiento permanente acerca de la configuración de su sector y la comprensión de los movimientos y cambios que se suscitan dentro de la estructura de la industria.

Ahora bien, la «promesa» de este autor tras la aplicación de sus supuestos sustenta su éxito en la determinación de la posición estratégica de una organización derivada de 3 fuentes fundamentales que se interrelacionan: el trabajo constante en la redefinición de la variedad, las necesidades y el acceso (Porter, 1991). En este sentido, consiste en buscar la oferta de nuevos productos para abastecer distintas necesidades y bajo la utilización de canales competitivos, factores que deberán adicionar el elemento «difícilmente imitables», este último como uno de los aspectos reiterativos que el modelo defiende, asegurando rendimientos elevados relacionados con la singularidad y un encaje que favorece la elaboración de barreras de entrada ante presentes y nuevos competidores (Porter, 1987, 2003).

Enfatizando, la propuesta de Porter pretende lograr un desempeño privilegiado de la organización dentro de un sector que permanece en una dinámica continua de cambio. Así, la estrategia establecida como un proceso constante de observación y comprensión del entorno amplía el panorama de pensamiento para quien toma decisiones con miras a «referenciar» aspectos alejados de lo común y en la exploración permanente de ventajas para beneficiarse de un mercado. La propuesta de estrategia competitiva del autor podría identificarse en lo siguiente: «El objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de empresa en un sector industrial es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda

defenderse mejor la empresa contra las fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor» (Porter, 1988, p. 24).

Entonces, una organización «sostenible», desde Porter (2003), será aquella que de manera constante logre un balance dinámico entre su posición y la salud sectorial. Es claro que para el autor es importante la visión de la competencia que posee la empresa, previniendo en esta medida que fallas en la lectura del comportamiento del entorno por parte de la organización afecten de manera significativa la estrategia. En conclusión, el trabajo del mencionado autor recoge elementos constitutivos de la estrategia de empresa tales como el entorno, la competencia, los rendimientos, la posición, la ventaja y la generación de valor (Wright, 1987).

En otras instancias, para Mintzberg (1987) dimensionar la estrategia como un proceso es uno de sus supuestos, y en este sentido establece que la imagen tradicional de planificación estratégica distorsiona la elaboración de estrategias organizacionales efectivas que realmente dirijan a la empresa a mejores condiciones. El autor, en su artículo «*Crafting strategy*», establece que las estrategias pueden tener 2 puntos de partida: la formulación, es decir, que puede generarse como respuesta a una situación cambiante que se suscite en el entorno o dentro de la misma organización, o ser producto de un proceso deliberado de elaboración, seguido y complementado por la implementación (Mintzberg y Waters, 1985; Mintzberg, Ahstrand y Lampel, 1998; Mintzberg, 1987). A lo anterior puede agregarse que el fin último de la elaboración de estrategias es que sean ejecutadas con el propósito de cumplir las intenciones para las cuales surgieron; es decir, lograr que las organizaciones no se queden con las estrategias no realizadas. Paralelamente establece que dentro de los aspectos que se deben referenciar en los procesos estratégicos y de su gestión están el pensamiento, la acción, el control, la estabilidad de aprendizaje y el cambio (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997). En sus supuestos la estrategia de la organización no recae solo en los elementos de planificación o en la visión personal de sus dirigentes para únicamente ponerlas en práctica; por el contrario, considera al estratega como pensador capaz de establecer a menudo los patrones. En este sentido, se define al estratega como: «Un aprendiz si Uds. quieren, que dirige un proceso en el que las estrategias y las visiones pueden surgir espontáneamente o ser concebidas de manera deliberada. Quisiera también redefinir a ese estratega, para extender ese alguien a la entidad colectiva constituida por los muchos actores cuya coparticipación conforma la mente de una organización. Este estratega se encuentra las estrategias en vez de generarlas, a menudo en patrones que se forman de modo inconsistente, en su propio comportamiento» (Mintzberg et al., 1997, p. 128).

Con lo anterior se identifica que la tendencia del autor respecto a la estrategia es determinarla como el patrón que se deriva de actividades y acciones que cambian en el tiempo (Mintzberg et al., 1997). En este sentido subraya la importancia de la acción como elemento preponderante dentro de la estrategia.

En resumen, las propuestas de Mintzberg (1987) y sus colaboradores muestran un claro divorcio entre los autores hasta ahora revisados. Su esencia es propender por el pensamiento de estrategias derivadas de un proceso construido en supuestos alejados de la planeación deliberada. La detección de discontinuidades, la comprensión del entorno, el entendimiento del negocio y la administración de patrones se convierten en la estructura de su propuesta e invitan a comprender el pasado con miras a dirigir en el futuro y buscan el conocimiento cada vez más acertado de las capacidades de la organización (Mintzberg et al., 1997).

Entre tanto, alineado a una crítica continua a los enfoques internos de las organizaciones, relacionados con sus procesos de reformas y herramientas, que cada día conducen a las organizaciones a realizar mayores esfuerzos por los mismos rendimientos, Hamel y Prahalad (1994) convocan a replantear la comprensión y el estudio de la competencia y la convierten en una de sus

preocupaciones. La apertura de nuevos mercados y la habilidad de reinventarlos a través de procesos de innovación, los cuales deben convertirse en una característica arraigada de la organización (Hamel, 1991, 2000a), son, entre otras, algunas de sus propuestas.

El concepto de estrategia discutido por el autor se sustenta en el éxito alcanzado por las organizaciones que logren aprovechar las oportunidades que se les presenten y realiza una crítica específica a cómo el proceso de determinación de la estrategia recae en unos pocos: «La estrategia y la puesta en marcha de la estrategia en la gran mayoría de las empresas es un proceso extraordinariamente elitista. Mientras que estamos diciendo a los empleados: “poned a trabajar vuestros cerebros”, solo les permitimos participar en la mejora de las operaciones. [...] Con esto limitamos la creatividad de la organización» (Hamel, 2000b, p. 109).

Luego, pensar la estrategia organizacional resulta un proceso de envergadura para la organización, sin establecer papeles específicos en algunas áreas. La creación de los espacios que permitan el surgimiento de la estrategia de la organización está asociada a la preparación de las condiciones necesarias para que esto suceda. En este orden de ideas propone «la creación de un sentimiento profundo de no conformarse con el statu quo» (Hamel, 2000a, p. 105). Para lo anterior, plantear un imperativo revolucionario que va de la mano de innovación radical sitúa a las empresas en condiciones de ventajas competitivas de cara a los nuevos tiempos.

Resumiendo, los cambios a los cuales se enfrentan las organizaciones en la era a la cual denomina «Revolución» (Hamel, 2000a) tendrán componentes alejados de lo tradicional; las discontinuidades, las variaciones abruptas y las velocidades vertiginosas retan a las empresas a aprovechar las oportunidades, a ocupar nuevos territorios y a desarrollar procesos de innovación conceptual. Este último término, dirigido a la renovación del negocio en tiempos donde los supuestos tradicionales se han quedado cortos, es otro de los aportes que realiza el autor para el mejoramiento de las condiciones organizacionales. Su definición abarca que, «en la nueva economía, la unidad de análisis para la innovación ya no es un producto ni un servicio: es un concepto de negocio [...] innovación conceptual es la capacidad de idear conceptos de negocio radicalmente distintos, o nuevas maneras de diferenciar las existentes. Es, pues, la clave para la creación de nueva riqueza [...] La competencia no es entre productos o compañías, sino entre modelos del negocio» (Hamel, 2000a, p. 88).

En síntesis, los aportes de este autor suscitan una inclinación radical en la redimensión de la competencia (Hamel y Prahalad, 1998) en la medida en que las organizaciones brindarán respuesta al entorno de sus negocios con la estructuración de mecanismos que van de la mano de la comprensión absoluta de su esquema de negocios, lo cual permitirá sin duda entender los puntos de su redefinición cuando esta sea necesaria.

Dada la revisión realizada anteriormente, se puede establecer que, a pesar del desarrollo desde la visión clásica del concepto de estrategia, aún existe dispersión y falta de consenso sobre el propósito de la misma, no solo a nivel académico, sino principalmente en su aplicación a nivel organizacional. La diversidad de interpretaciones que suscita este concepto hace que cada organización establezca parámetros para alcanzar sus metas, muchas veces menospreciando la rigurosidad que plantea o la diversidad que se expone (Smircich y Stubbart, 1985). Todo lo anterior se puede evidenciar en la revisión realizada a los enfoques de diversos autores, donde se consideran sus enfoques, objetivos y apreciaciones que abordan desde ópticas que oscilan entre el pensamiento y la práctica, la organización y el entorno, la competencia y la ventaja, la planificación y la implementación.

La organización per se no distingue en ocasiones entre un programa, un proyecto, o incluso entre estrategia y direccionamiento o políticas organizacionales. En el fondo, la búsqueda de ganancia y rentabilidad marca la pauta, y ello no necesariamente se logra de la

manera que lo manifiestan los clásicos del estudio de la estrategia, sino a través de la sagacidad y la tenacidad de sus directivos. Es por ello que es justo premiar a los empresarios y sus logros, además de que son reconocidos como modelos a seguir en muchas culturas y sociedades.

Luego, la discusión alrededor del concepto de estrategia debe estar encabezada no por la homologación de conceptos, sino por la forma como el empresario interpreta dicha diversidad y toma decisiones para consolidar y construir un «futuro deseado» para su organización. En esta medida los retos para el estudio de la estrategia organizacional podrían darse bajo 2 caminos. El primero, la profundización en el entendimiento del pensamiento estratégico derivado del estudio del sujeto, su comportamiento, su modelo mental, y determinando una aproximación de sus características a fin de ahondar más en el conocimiento de quienes se encuentran detrás de la toma de decisiones, y la posibilidad de fortalecer el pensamiento estratégico marcando distancia respecto de la formulación de la estrategia basados en métodos. El segundo camino estaría ligado a los procesos de aprendizaje y formación de quienes dirigen las organizaciones. En este orden de ideas, la formación y el ambiente en el cual se desenvuelven se convierten en temas relevantes. Así pues, los retos del estudio de la estrategia no solo se enfocarán en el «hacer» o en el «cómo actuar» ante ciertas situaciones, tal y como se ha evidenciado en la revisión realizada, sino que por el contrario se abren puertas a los estudios del comportamiento del individuo, los rasgos de personalidad, los componentes de su conducta, la motivación, entre otros aspectos que aportarían a encontrar explicaciones necesarias en la búsqueda de rigor dentro del estudio de estos temas.

Pensar, actuar o dar respuesta estratégicamente a situaciones que se presentan en la organización que se derivan de procesos de cambios internos o externos asociados a comportamientos, estructuras y a la realidad misma, va más allá del entendimiento de la competencia, la capacidad de las empresas o los rendimientos que se logren. Así pues, el tema es mucho más complejo y demanda abordajes menos convencionales, que logren llevarse a las dinámicas de una organización y que no se restrinjan a la formulación predeterminada de acciones. Lo anterior invita a profundizar en la comprensión de la estrategia desde conceptos tales como las estrategias cooperativas (Astley y Fombrun, 1983; Lovas y Ghoshal, 2000), los procesos adaptativos de las organizaciones (Ford y Baucus, 1987; Jennings y Seaman, 1994) y la comparación de métodos y propuestas que se desmarquen de lo tradicional para comprenderlas y delinear los rumbos de la estrategia organizacional, como por ejemplo estudios que impliquen la modelación y la simulación de comportamientos organizacionales (North y Macal, 2007).

3. La conceptualización de la estrategia

Teniendo como base lo planteado en los retos para el estudio de la estrategia, en los siguientes apartes del documento se pretende plantear aproximaciones a lo que podría ser la conceptualización de la estrategia en las organizaciones, en torno al pensamiento y la acción, y relacionando esto con la propuesta de Mintzberg et al. (1997), dado que brinda elementos que enmarcan el concepto en el reconocimiento del mismo como parte fundamental de la planeación de una organización. En esta medida el papel que juega el denominado «estratega» cobra una relevancia fundamental y se ha trabajado en las distintas escuelas pero no ha sido abordado bajo el esquema del estudio del individuo como agente fundamental en la determinación de la estrategia y en la posterior toma de decisiones.

En el caso de la estrategia como concepto, Mintzberg et al. (1997) aducen que puede ser considerada como un conjunto de abstracciones que de hecho hacen parte del esquema mental de quienes están interesados en ella. A raíz de este último punto se pretende tener

la base fundamental para el establecimiento de la importancia del estudio del pensamiento del individuo como elemento clave para la determinación de estrategias organizacionales. Por su parte, en la mente del estratega se encuentran los conocimientos a partir de los cuales él mismo define los procesos y resultados que constituyen el pensamiento estratégico. Tal como lo expresa Capra (1992), el conocimiento se puede dividir en intuitivo y racional, siendo los 2 aspectos complementarios de la mente humana y determinantes del pensamiento. El pensamiento racional, entonces, estará caracterizado por ser lineal, fijo y analítico; pertenece a la esfera del intelecto y tiende a ser fragmentado, dado que opera para diferenciar, medir y catalogar. El intuitivo tiende a ser sintetizante y holístico; se basa en la experiencia directa de la realidad y no en una acción intelectual.

Puede afirmarse entonces que el pensamiento estratégico implica la necesidad de cultivar aspectos que componen tanto el conocimiento intuitivo como el racional. Relacionado con este último concepto es preciso analizar uno de los primeros trabajos de Mintzberg (1975): «El trabajo del directivo. Folclore y realidad», en el cual el autor pretende dar respuesta a la pregunta: ¿en qué consiste el trabajo del director de empresa?, el cual se basa en la revisión y síntesis de investigaciones acerca de cómo los directivos (de diversos niveles, e incluso jefes de bandas callejeras) emplean su tiempo. Mintzberg (1975) define 4 mitos que se aceptan en torno al trabajo del directivo, y a través de su investigación logra demostrar que los mismos no se evidencian al momento de analizar cómo efectivamente trabajan los directivos.

- **Mito 1:** el directivo es un planificador reflexivo y sistemático.
Realidad: los estudios demuestran que los directivos trabajan a un ritmo agotador. Sus actividades se caracterizan por la brevedad, la diversidad y la discontinuidad. Son más aficionados a la acción que a la reflexión.
- **Mito 2:** el director eficaz no tiene tareas habituales que realizar. Tiene que dedicar más tiempo a planificar y a delegar, y menos a ver clientes y emprender negociaciones.
Realidad: el trabajo de dirección implica la ejecución de actividades habituales, incluidos rituales y ceremonias, negociaciones y el tratamiento de la información que comunica a la organización en su entorno.
- **Mito 3:** el alto ejecutivo necesita información global, que es la que mejor puede proporcionar un sistema oficial de información de la dirección.
Realidad: los directivos prefieren los medios orales, las llamadas telefónicas y las reuniones, que los documentos.
- **Mito 4:** la dirección de empresas es ya, o le falta poco para ser, una ciencia y una profesión. Falso. Una ciencia supone la aplicación de procedimientos o programas sistemáticos y analíticamente determinados. Ni siquiera se conocen los procedimientos que utilizan los directivos.
Realidad: los programas de los directivos —para planificar el tiempo, procesar la información, tomar decisiones, etc.— están bien guardados dentro de su cerebro.

Posteriormente, el autor hace una descripción elemental del trabajo de dirección a partir de una premisa básica: el directivo, gracias a su posición, se encuentra revestido de autoridad formal a partir de la cual se despliegan una serie de funciones que le asignan una sucesión de roles que configuran las acciones que conforman su quehacer, entre ellas las funciones interpersonales, informativas y decisorias. Del mencionado trabajo aparece el comentario retrospectivo que hace Mintzberg (1975), del cual surge una dualidad análoga a la planteada por la composición del conocimiento (intuitivo y racional) y la administración (dirección y gerencia). Afirma que lo que muestra el estudio no es una visión de la dirección distinta a la planteada por los clásicos, sino más bien se trata de

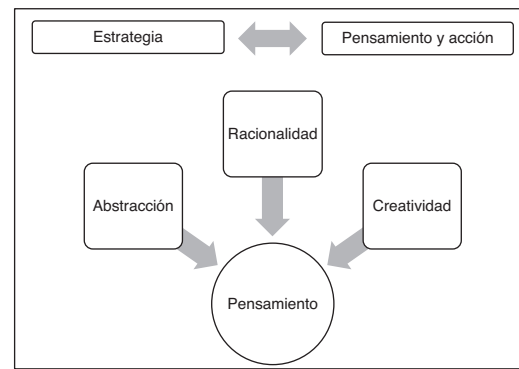


Figura 1. Pensamiento.
Fuente: elaboración propia.

otra cara de la misma visión. A la cara definida por los clásicos la llama la cara profesional o cerebral, en donde destaca el compromiso, la perspectiva global, las imágenes y los sentimientos; y a la expuesta por él la llama la cara intuitiva, aquella que destaca el cálculo, el mundo en perspectiva sectorial y el funcionamiento basado en palabras y en los números de la racionalidad.

Puede concluirse que el pensamiento estratégico integra 2 dominios constitutivos de la administración, los cuales tienen relación de identidad y complementariedad: la dirección y la gerencia. Dicho pensamiento se forma a partir de los elementos que conforman tanto el conocimiento intuitivo como el racional. Solo si se estudia y comprende el pensamiento estratégico y su relación con el liderazgo, la realidad y la productividad, y el quehacer del administrador, podrían ser comprendidos de un modo más adecuado.

Así, la propuesta de estudio considera, en el caso del pensamiento, elementos constitutivos tales como la capacidad de abstracción, la racionalidad y la creatividad del pensador (como se evidencia en la figura 1), los cuales llevan a la configuración de reflexiones cuya finalidad es alejarse de la objetividad y la búsqueda constante de la certeza. Mintzberg et al. (1997) plantean que las estrategias deben ser caracterizadas por elementos singulares resultado de un proceso que involucre creatividad en el diseño. Luego, los 3 aspectos mencionados pueden ser considerados estructurales en el esquema de pensamiento y que se relacionan con la estrategia organizacional.

En primera medida, la abstracción se relaciona directamente con el estratega dado que brinda medios para la identificación y la comprensión de rasgos que son relevantes en la dinámica organizacional. En este punto es importante subrayar que la percepción se convierte en elemento fundamental para la identificación de dichos rasgos, los cuales, llevados al ámbito organizacional, se quisieran asemejar a cambios estructurales que se suscitan a través del tiempo y que evidencian la tendencia de su comportamiento.

La racionalidad abarcaría de manera complementaria la identificación de rasgos organizacionales en la medida en que tras la comprensión de ellos se avanzaría hacia la influencia de elementos claves para el estratega. Esto se puede referenciar con lo siguiente: un actor racional elige la acción capaz de lograr sus deseos según sus creencias y la totalidad de todos sus anhelos (Ferrer, 2010). En este orden de ideas este aspecto dentro del pensamiento sentaría las bases para la comprensión de la organización desde elementos no constitutivos en su estructura, permeando a la toma de decisiones por parte de quienes las dirigen. El tercer aspecto asociado a la creatividad se relaciona con la capacidad del pensador para imaginar modelos de empresa, que a su vez está ligada a la innovación conceptual, esa misma que propone Hamel (2000a) cuando subraya la importancia en el rediseño o reconfiguración de los negocios; innovación que encuentra fortaleza cuando se añade la posibilidad de imaginar situaciones y de ponerlas en práctica.

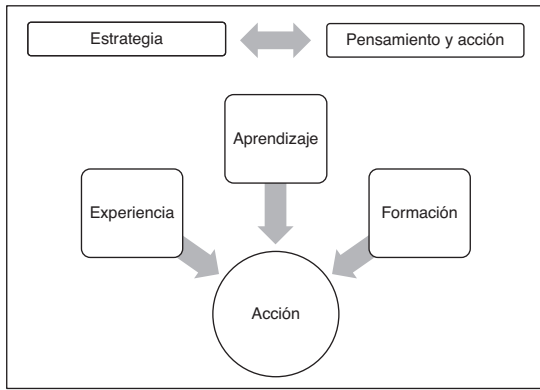


Figura 2. Acción.
Fuente: elaboración propia.

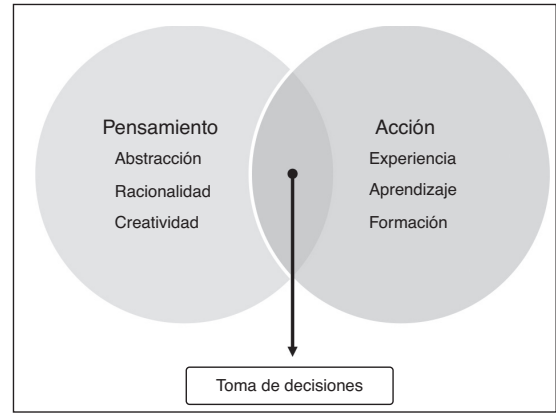


Figura 3. Estrategia: pensamiento y acción.
Fuente: elaboración propia.

Luego, el pensamiento del estratega estará mediado por la capacidad de pensar la organización y diseñarla bajo su modelo de tal manera que se encuentre preparada para dar respuesta a ambientes que sustancialmente promueven la incertidumbre y la emergencia. El estratega no reacciona, piensa. Por su parte, en la acción del estratega convergen la experiencia, el aprendizaje y la formación. La primera se relaciona con el pensamiento en la medida en que compone un elemento importante de mezcla entre pensamientos y acciones. Entre tanto, el aprendizaje se convierte en elemento de la acción dado que, tal y como lo establecen Mintzberg et al. (1997), las estrategias organizacionales son una mezcla interesante entre los planes del futuro y los mismos patrones de comportamiento identificados que hacen parte del pasado.

Este aprendizaje se relacionará con el conocimiento de la organización y la identificación de sus capacidades, todo con el fin de ahondar en la comprensión y facilitar de esta manera lo que el autor establece como «orientación estratégica», a fin de crear en el estratega la fortaleza y la habilidad de moldear la estrategia (Mintzberg, 1987). Luego, el aprendizaje del estratega asociado a su proceso de pensamiento y la determinación de la acción (fig. 2) encontraría relación con la configuración de la experiencia, otro de los elementos importantes a tener en cuenta en la mencionada «orientación estratégica».

Profundizar de manera reiterada en la búsqueda de lo desconocido y el replanteamiento constante de los paradigmas organizacionales crea en la experiencia situaciones aptas para el desarrollo de las capacidades del estratega. Sumado a esto, su experiencia se fortalecerá en la medida en que lo incierto del ambiente, y la organización misma, construya situaciones alejadas de los comportamientos comunes y cada vez más reten la estrategia dada la discontinuidad y la ruptura de los cambios que se susciten.

El aprendizaje y la experiencia darían pie al surgimiento de una capacidad inherente al estratega: la interpretación, como elemento que fortalece la habilidad de explicar y deducir las situaciones organizacionales, al mismo tiempo que alimenta la continua interrelación de los elementos constitutivos de la vida organizacional. En lo concerniente a la formación como elemento que media la acción del estratega, Mintzberg (2005) ha constituido un debate interesante alrededor de la formación de directivos, incluso realizando una crítica a los programas tradicionales de enseñanza en administración. Para este autor, el problema de fondo radica en que la formación solo se centra en negocios «y deja una impresión distorsionada de lo que es la dirección. La dirección es una práctica que mezcla una buena cantidad de obra (experiencia) con una determinada cantidad de arte (perspectiva) y algo de ciencia (análisis)» (Mintzberg, 2005, p. 13).

De esta forma, el tercer componente de la acción estaría involucrado con el conocimiento del estratega respecto a la administración, para lo cual el autor aduce que la formación en esta disciplina cobra mayor relevancia cuando el formado ha tenido alguna relación con la práctica organizacional y, de esta manera, la experiencia, de nuevo, asume un papel relevante. En este mismo sentido, y para cerrar este componente, Mintzberg (2005) afirma que «el desarrollo de los directivos exigirá otra forma de abordar la formación directiva, más atractiva, que anime a los directivos que la practiquen a aprender a partir de sus propias experiencias» (Mintzberg, 2005, p. 13). La experiencia, el aprendizaje y la formación pueden ser considerados elementos constitutivos de la acción del estratega, los cuales, junto con lo considerado en el pensamiento, se convertirán en insumos fundamentales para aportar a la toma de decisiones empresariales; decisiones que estarán asociadas a procesos de adaptación, competencia, circunstancias que brinda el ambiente, entre otros aspectos que rodean la vida de una organización. En síntesis, la reflexión de la propuesta se enfoca a la relevancia de ahondar en el estudio de elementos constitutivos del pensamiento del individuo como estratega y los elementos que llevan a comprender su accionar. En la figura 3 se pretende establecer cuál puede ser la interrelación que existe entre los elementos mencionados hasta ahora.

Para finalizar la reflexión en torno a estrategia es necesario alejarse de la concepción de esta como la derivación de acciones organizacionales ligadas a procesos de planeación y posterior control. Luego, se concluiría con la siguiente propuesta: la estructura del pensamiento y la diversidad en la acción hacen de la estrategia un concepto que se aleja de un único abordaje y definición. Podría aproximarse a la configuración de situaciones para dar respuestas mediadas por elementos constitutivos de pensamiento y acción derivados del entendimiento y modelo del estratega. Las organizaciones evolucionan, y entre tanto la estrategia como parte de la misma se ve inmersa en este tipo de comportamientos.

Para cerrar, resulta importante mencionar que son aproximadamente 30 años los transcurridos a lo largo de la historia reciente de la estrategia. Así lo evidencian los trabajos de Azar y Brock (2008) y Furrer, Thomas y Goussevskia (2008), dentro de los cuales estudian el proceso de evolución del campo tras el análisis de las más destacadas publicaciones durante este lapso de tiempo. Las revisiones de este tipo muestran un panorama detallado de los avances y de los aportes de la literatura escrita en el tema de la estrategia —considerado como importante en la vida de las organizaciones—, al tiempo que deja entrever a los investigadores que dedican sus estudios en el campo cuál podría ser el destino adecuado para sus respectivas publicaciones de cara a lograr una mayor visibilidad.

4. Reflexiones finales

Más allá de encontrar el destino de publicación, la discusión de los investigadores en el campo de la estrategia actualmente se estaría concentrando en los verdaderos aportes de su estudio a lo largo de este tiempo. En este caso, el trabajo de Hafsi y Thomas (2005) muestra una distinción de las visiones de estudio en la estrategia: las perspectivas que denominan holística y analítica. La primera referida al entendimiento de un concepto que abarca la dimensión de entender la organización como un todo, el rol del dirigente y su conducta, un concepto con acercamientos interesantes a la realidad; la segunda, considerada por los mismos autores como de corte más contemporáneo que se refiere a los métodos tradicionales de abordaje de problemas estratégicos, se relaciona con la «deconstrucción» de los mismos y asume que el comportamiento estratégico puede ser predecible; esto último como característica que para los autores nunca ha sido sustentada.

Luego se abre un espacio interesante para la discusión en torno al tema de la estrategia y su abordaje dentro de las organizaciones, con lo cual la reflexión propuesta a lo largo de este documento se refuerza en pertinencia, si se tiene en cuenta que para autores como Hafsi y Thomas (2005), dentro del campo de la estrategia, no existe seguridad alrededor de un concepto específico. La mayoría de investigaciones no profundizan en la búsqueda de una conceptualización e incluso presentan deficiencias metodológicas de fondo. Se argumenta por los mencionados autores que el problema básico radica en la ausencia de proposiciones teóricas y cada vez se encuentran más construcciones propias sin coherencia, incluso olvidando que la mayoría de métodos que pueden ser utilizados para un mejor estudio dentro del campo se toman desde otras disciplinas, por ejemplo desde las ciencias sociales. Luego, los objetivos de investigación alrededor de la estrategia, según Hafsi y Thomas (2005), tendrían relación con la propuesta planteada en este documento. Los autores mencionan 2 elementos: el primero, descubrir a través de patrones y comportamientos regulares situaciones poco comunes que ameriten analizarlas, comprenderlas y debatirlas; el segundo, ligado a la experimentación constante y al desarrollo de modelos que faciliten la comprensión del comportamiento organizacional.

Ahora, si bien es cierto que la estrategia ha alcanzado un reconocimiento importante dado el prestigio logrado por las publicaciones en el campo y su aplicabilidad en reconocidas organizaciones, son muchas las dudas que aún se tejen con respecto a la pertinencia de su estudio. Entonces, no es suficiente una visión holística y analítica (Hafsi y Thomas, 2005); se hace necesario un abordaje mucho más amplio en el sentido de incorporarse a la realidad de las organizaciones bajo climas de incertidumbre; interrelaciones que se suscitan con el entorno y los continuos cambios a los que se enfrentan diariamente dadas estas dinámicas.

En suma, se está frente a un campo que hasta ahora carece de delimitación en cuanto a sus intereses de estudio, dadas las diferentes disciplinas que en él convergen. Luego, el horizonte abre un interesante ámbito para ser abordado desde métodos y herramientas distintas hasta las ahora utilizadas, ya que de alguna manera, después de casi 30 años de reconocimiento para el campo de estudio cabe la pregunta, formulada en el trabajo de Furrer et al. (2008), con relación a cuál ha sido el aporte de las publicaciones realizadas en el campo de la estrategia. Para ello infieren que hasta el momento se ha enfocado su estudio desde un punto de vista científico y analítico que reduce los componentes de su estudio, razón que los lleva a plantear que una visión más integradora entre las diferentes influencias académicas será probablemente la que predominará en los próximos años como una tendencia más fortalecida (Furrer et al., 2008). Por ejemplo, temas que pueden plantearse desde la determinación del problema de estudio del campo de la estrategia, así como los aportes que se puedan brindar a un mundo de

organizaciones cada vez más inciertas y carentes de modelos para la comprensión de su realidad. Se hablaría entonces de modelos más que de herramientas, es decir, habría que abonar el camino que conduzca al reconocimiento de un campo maduro de investigación (Boyd, Finkelstein y Gove, 2005).

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, I. (1964). *Corporate Strategy*. New York: Mc Graw Hill.
- Ansoff, I. (1980). Strategic issue management. *Strategic Management Journal*, 1(2), 131–148.
- Ansoff, I. (1983). *El planteamiento estratégico: nuevas tendencias de la administración*. México D.F.: Trillas.
- Ansoff, I. (1987). The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic Management Journal*, 8(6), 501–515.
- Ansoff, I. (1998). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México D.F.: Addison-Wesley Longman.
- Astley, W. y Fombrun, C. (1983). Collective strategy: Social ecology of organizational environments. *Academy of Management Review*, 8(4), 576–587.
- Azar, O. H. y Brock, D. M. (2008). A citation-based ranking of strategic management journals. *Journal of Economics and Management Strategy*, 17(3), 781–802.
- Bauerschmidt, A. (1996). Speaking of strategy. *Strategic Management Journal*, 17(8), 665–667.
- Bergeron, J. (1979). Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent. *Relations Industrielles*, 34(1), 22–40.
- Boyd, B., Finkelstein, S. y Gove, S. (2005). How advanced is the strategy paradigm? The role of particularism and universalism in shaping research outcomes. *Strategic Management Journal*, 26(9), 841–854.
- Capra, F. (1992). *El punto crucial*. Buenos Aires: Estaciones.
- David, F. (1991). *Gerencia estratégica*. Bogotá: Legis.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México D.F.: Pearson.
- David, F. (2009). *Strategic Management: Concepts and Cases*. New York: Pearson Education.
- Ferrer, E. (2010). Razón y racionalidad. *Desafíos*, 22(1), 252–262.
- Ford, J. y Baucus, D. (1987). Organizational adaptation to performance downturns: An interpretation-based perspective. *Academy of Management Review*, 12(2), 366–380.
- Furrer, O., Thomas, H. A. y Goussevskaia, A. (2008). The structure and evolution of the strategic management field: A content analysis of 26 years of strategic management research. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 1–23.
- Ghemawat, P. (2002). Competition and business strategy in historical perspective. *The Business History Review*, 76(1), 37–74.
- Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: The oil majors. *Strategic Management Journal*, 24(6), 491–517.
- Gulati, R., Nohria, N. y Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203–215.
- Hafsi, T. y Thomas, H. (2005). The field of strategy: In search of a walking stick. *European Management Journal*, 23(5), 507–519.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, mayo-junio, 73–83.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12(Suppl 1), 83–103.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1994). Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? *Strategic Management Journal*, 15(Suppl 2), 5–16.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1998). *Compiendo por el futuro*. Barcelona: Ariel.
- Hamel, G. (2000a). *Liderando la Revolución*. Bogotá: Norma.
- Hamel, G. (2000b). Reinventar la base para la competencia. In R. Gibson (Ed.), *Preparando el futuro* (pp. 99–115). Barcelona: Gestión.
- Hannan, M. y Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5), 929–964.
- Jennings, D. y Seaman, S. (1994). High and low levels of organizational adaptation: An empirical analysis of strategy, structure, and performance. *Strategic Management Journal*, 15(6), 459–475.
- Levy, D., Alvesson, M. y Willmott, H. (2003). Critical approaches to strategic management. In M. Alvesson y H. Willmott (Eds.), *Studying Management Critically* (pp. 92–110). London: Sage.
- Lovas, B. y Ghoshal, S. (2000). Strategy as guided evolution. *Strategic Management Journal*, 21(9), 875–896.
- MacMillan, I. (1978). *Strategy Formulation: Political Concepts*. St. Paul: West Publishing.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 49–61.
- Mintzberg, H. y Waters, A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 65(4), 66–75.

- Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México D.F.: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahstrand, B. y Lampel, J. (1998). *Strategy Safari a Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H. (2005). *Directivos, no MBAs: una visión crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial*. Barcelona: Deusto.
- North, M. y Macal, C. (2007). *Managing Business Complexity: Discovering Strategic Solutions with Agent-Based Modeling and Simulation*. Oxford: Oxford University Press.
- Ohmae, K. (1988). Getting back to strategy. *Harvard Business Review*, 66(6), 149–156.
- Ohmae, K. (1989). *La mente del estratega*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Ohmae, K. (2005). *El próximo escenario global: desafíos y oportunidades en un mundo sin fronteras*. Bogotá: Norma.
- Pascale, R. T., Millemann, M. y Gioja, L. (2002). *El líder en tiempos de caos: las leyes de la naturaleza y las nuevas leyes de los negocios*. Barcelona: Paidós.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México D.F.: Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (1986). *Competition in Global Industries*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Porter, M. (1987). Competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43–59.
- Porter, M. (1988). *Estrategia competitiva*. México D.F.: Cecs.
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(Special Issue), 95–117.
- Porter, M. (2003). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Robidoux, J. (1980). *Les crises administratives dans les pme en croissance*. Chicoutimi: Gaetan Morin.
- Sallenave, J. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Barcelona: Norma.
- Smircich, L. y Stubbart, C. (1985). Strategic management in an enacted world. *Academy of Management Review*, 10(4), 724–736.
- Wright, P. (1987). A refinement of Porter's strategies. *Strategic Management Journal*, 8(1), 93–101.



Artículo

Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor



José Luis Sandoval Duque*

Profesor Asociado, Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA, Bogotá Colombia

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 23 de septiembre de 2012

Aceptado el 20 de febrero de 2014

On-line el 27 de mayo de 2014

Códigos JEL:

M10

Palabras clave:

Cambio organizacional

Gestión gerencial

Desarrollo organizacional

Creación de valor

RESUMEN

El objeto de este artículo es explorar, partiendo de reflexiones conceptuales y de revisión bibliográfica, algunos de los elementos inherentes a la generación de cambios organizacionales como parte de la gestión gerencial en la búsqueda de la creación de valor. Existen muchos supuestos sobre el cambio, y las organizaciones frecuentemente toman decisiones sustentadas en conceptos equivocados sobre lo que esto significa, la manera como debe entenderse y enfrentarse, la necesidad de hacerlo en el momento que se requiere, y las consecuencias de actuar improvisadamente en este sentido. La gestión del cambio organizacional tiene muchas facetas que deben ser comprendidas previamente, si se quiere responder de manera adecuada a las necesidades de entenderlo y usarlo para crear valor en las organizaciones.

© 2012 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

Organizational change processes and value creation

ABSTRACT

The purpose of this paper is to explore, based on conceptual considerations and a literature review, some of the elements inherent to the generation of organizational changes as part of the management in search of value creation. There are many assumptions made about change, and organizations often make decisions based on misconceptions about what it really means, and on how to understand and face the need to make decisions when required, plus the consequences of acting ad hoc in that direction. Organizational change management has many facets that must be understood before starting, particularly if management wants to respond appropriately to the needs of understanding it and using it to create value in organizations.

© 2012 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

Os processos de mudança organizacional e a criação de valor

RESUMO

O objetivo deste artigo é explorar, partindo de reflexões conceituais e de análise bibliográfica, alguns dos elementos inerentes à criação de mudanças organizacionais como parte da gestão administrativa na procura da criação de valor. Existem muitas hipóteses sobre a mudança, e as organizações tomam frequentemente decisões sustentadas em conceitos errados sobre o que isto significa, a forma como se deve entender e enfrentar a necessidade de fazê-lo no momento em que se requer, e as consequências de agir improvisadamente neste sentido. A gestão da mudança organizacional tem muitas facetas que devem ser compreendidas previamente caso se queira responder de forma adequada às necessidades de a entender e usar para criar valor nas organizações.

© 2012 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos os direitos reservados.

JEL classification:

M10

Keywords:

Organizational change

Management

Organizational development

Value creation

Classificação JEL:

M10

Palavras-chave:

Mudança organizacional

Gestão administrativa

Desenvolvimento organizacional

Criação de valor

* Autor para correspondencia: Diagonal 34A No. 5A-57, Bogotá, Colombia.

Correo electrónico: jose.sandoval@cesa.edu.co

<http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.005>

0123-5923/© 2012 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

1. Introducción

Las organizaciones de las primeras décadas del siglo XXI constantemente están bombardeadas por tensiones generadas a partir de un ambiente competitivo cada vez más dinámico y agresivo, que pone a prueba su capacidad de acción y reacción desde la perspectiva de satisfacer mercados cambiantes y crecientemente exigentes. Es por eso que la capacidad de crear y mantener un sistema — y más aún, una cultura— que facilite los cambios que se requieran, no solo en sus procesos de operación sino en su forma de percibir y responder a las exigencias de sus *stakeholders*¹, se asume como una de las responsabilidades más importantes de la dirección de las organizaciones (Minoja, 2012).

Pero a diferencia de lo que pasaba hasta hace relativamente poco tiempo (15-20 años), y sobre todo después de la crisis económica mundial de los primeros años del siglo XXI, las presiones no se enfocan solamente en la generación de utilidades, sino específicamente en la capacidad de las organizaciones para generar valor en forma sostenida como el único camino para justificar su efectividad, algo que argumentaba en su momento Koller (1994) y lo retomaron autores como Figge (2005). Ya no basta con ser eficiente (gestión adecuada de recursos) ni fríamente efectivos (enfoque solo hacia resultados); es necesario armonizar todos los procesos para lograr que las decisiones de gestión se basen en la generación de valor (*value-based management*)² (Chari, 2009).

Sin embargo, estos elementos que parecen tan sencillos tienen grandes problemas en la práctica, pues a pesar de que muchos ejecutivos vaticinan cambios sustanciales en el mundo de los negocios en el próximo futuro (Jørgensen, Owen y Neus, 2010), no es claro que entiendan a cabalidad que las organizaciones deben adquirir las capacidades para lograrlo tanto desde sus estructuras y procesos como desde las personas que pueden contribuir con ello (Christensen y Overdorf, 2000).

La expresión atribuida a Heráclito de Éfeso, «todo está cambiando continuamente y no hay en realidad nada que permanezca igual en 2 momentos distintos. Ni en el mundo externo ni en nosotros mismos hay nada que pueda considerarse como permanente [...] la única constante es el cambio» (García Calvo, 1985, p. 47) es muy usada por ejecutivos y organizaciones a través del mundo entero. El problema es que, a pesar de las buenas intenciones que puedan existir, muchos intentos de cambio fallan porque no generan los resultados esperados al no entender la necesidad de cambiar desde la perspectiva de la generación de valor (Senge et al., 2000); es decir, no se trata de cambiar por cambiar, sino de focalizar los cambios hacia la sostenibilidad competitiva.

Ante lo anterior, surge entonces una pregunta: ¿cuál puede ser el origen del problema? En primer lugar, desde hace tiempo se ha detectado que muchos ejecutivos no comprenden la necesidad imperiosa de ajustar su organización a las circunstancias que determina el entorno (Ackoff, 1991). Parece una posición ingenua, pero existe y definitivamente puede condenar a las empresas tarde o temprano a tener grandes dificultades para permanecer en el mercado (Ofek y Wathieu, 2010).

En segundo lugar, a pesar de entender la necesidad del cambio, frecuentemente se asume como una tendencia la transformación por presión y no por convicción, sin objetivos definidos con

claridad y sin análisis o enfoques que permitan asegurar los resultados (Mantere, Schildt y Sillince, 2012). Es la intención del cambio por el cambio mismo sin considerar un enfoque claro hacia la creación de valor.

En tercer lugar, el concepto de creación de valor medido a través del *economic value added* (EVA)³, que es el mecanismo más utilizado para la evaluación de la gestión de las organizaciones en términos de los resultados ligados a la generación de riqueza (Burksaitiene, 2009), no es un lenguaje manejado en general por los gerentes, los cuales se aferran en muchos casos a las tradicionales mediciones financieras de resultados, mediciones fundamentadas sobre todo en indicadores tradicionales como utilidades netas y tasa de rentabilidad. Los conceptos de EVA, *net operating profit after tax* (NOPAT)⁴, *weighted average cost of capital* (WACC)⁵, *free cash flow*⁶, *value drivers*⁷ y otros, a pesar de estar íntimamente relacionados con los resultados de las organizaciones, colisionan frecuentemente con los procesos de la contabilidad convencional (Cachanosky, 2000) y pasan a formar parte del lenguaje de los expertos financieros, lo que eventualmente genera temor, confusión e incluso rechazo por parte de los responsables de la gestión. Si esto sucede, es más difícil todavía comprender la forma como los procesos de cambio organizacional pueden afectar positiva o negativamente la generación de valor en las organizaciones.

En cuarto lugar, es común en las empresas encontrar una mentalidad de corto plazo (CFA Institute, 2012)⁸ en la búsqueda de resultados, como consecuencia de sistemas de evaluación que no privilegian la sostenibilidad a largo plazo a pesar de que se supone que debería existir claramente esa correlación, pues es parte de la esencia lógica de la teoría de la agencia (Baum, Sarver y Strickland, 2004), donde se argumenta que la evaluación de la gestión debe estar ligada directamente al funcionamiento efectivo de las empresas. Esta forma de pensar lleva a privilegiar las decisiones cotidianas ligadas a los efectos inmediatos en los estados financieros, a pesar de poder afectar la estabilidad a largo plazo, desconociendo las pausas y los tiempos que demandan los procesos de cambio.

Por último, cuando se trabaja sobre los conceptos de creación de valor es frecuente encontrarlos centrados en una perspectiva básicamente financiera, pues, preferencialmente, se incluyen dentro de sus impulsores (*value drivers*) aquellos ligados directamente con los costos y los ingresos. Esto deja de lado aspectos que pueden ser más intangibles, como la cultura organizacional, la capacidad y el compromiso de las personas frente a los objetivos y, por supuesto, la capacidad de la organización para generar y sostener una dinámica de cambio que le permita sostenerse activamente en mercados cambiantes.

En general, y esto es mucho más grave, parecería que muchos ejecutivos creen que entienden la naturaleza del cambio y actúan en consecuencia. Temas como la resistencia al cambio, el manejo de las personas en ese proceso, las fases y modelos de cambio, entre otros, se asumen frecuentemente como actividades que forman parte del ejercicio cotidiano de la gerencia que se resuelven simplemente con la publicación de la misión, la visión y los objetivos de las empresas además de un manejo centrado en la implementación de grupos de

³ El EVA es una estimación de la rentabilidad de las empresas por encima de lo exigido por los accionistas.

⁴ El NOPAT hace referencia a la utilidad operativa de las empresas después de impuestos.

⁵ El WACC es una tasa que mide el costo promedio incluyendo capital propio o aportes de los socios y recursos externos.

⁶ Es la cantidad de efectivo que permanece en la empresa después de cubrir todos los gastos necesarios para su operación.

⁷ Son todos los elementos que contribuyen positivamente a la generación de valor en las organizaciones.

⁸ El CFA Institute (*Chartered Financial Analyst*®) es una organización mundial que propende por el ejercicio ético de la profesión y el ejercicio de las inversiones en el mercado de capitales.

¹ El término *stakeholder* se utiliza para referirse a los diversos grupos de interés que rodean a las organizaciones y que de una u otra forma reciben el efecto de sus operaciones. Normalmente se incluye en ellos a los dueños, clientes, colaboradores, proveedores, a la sociedad en general y al gobierno.

² El concepto *value-based management* es conocido también como gerencia basada en el valor y hace referencia a un proceso integral que analiza el uso de los recursos, la fijación de objetivos, el seguimiento a la gestión e incluso la remuneración hacia la el incremento de valor de las organizaciones. Se concentra en la dinamización de los inductores de valor en las organizaciones, llamados también *value-drivers*.

trabajo y el uso de técnicas generales de gestión que no siempre están enfocadas con claridad hacia la generación de valor para los accionistas y los restantes *stakeholders* (Beer, Eisenstat y Spector, 1990). Esta es una percepción muy parcial y que puede llevar a la organización a cometer grandes errores, dado que hay factores que se deben considerar para lograr que los procesos de transformación funcionen adecuadamente, no solo para enfrentar los cambios actuales sino para anticiparse a los cambios futuros (Kerber, 2005). Por todo lo anterior, es posible afirmar que el éxito en los procesos de cambio como generadores de valor en las organizaciones requiere de una forma diferente de pensar, lo cual se inicia por comprender más profundamente su naturaleza.

Por todo lo anterior se podría comprender que existen muchos temas interesantes para explorar en lo referente a la problemática del cambio en las organizaciones, y evidentemente vale la pena hacerlo para entender este asunto con una mayor profundidad y adquirir las competencias para administrarlo adecuadamente. Temas tan cruciales como el significado mismo de la palabra cambio, las razones por las cuales las organizaciones deben prepararse y cambiar dinámicamente, la forma de operar del proceso, las fuerzas que lo impulsan o lo detienen, la resistencia al cambio, la velocidad del cambio, la actitud de la gente frente a los cambios organizacionales, la oportunidad o los plazos para el cambio, los niveles, las características y los principios que lo rigen, entre otros, son parte de los temas en los cuales debe profundizar la dirección de las organizaciones.

Podría pensarse que por lo general los gerentes y empresarios tienen pleno conocimiento de los diversos conceptos que giran alrededor del cambio organizacional, pero no es así (Buono y Kerber, 2010). Por eso, y considerando la dificultad que a veces presenta su comprensión, en este documento se realiza un aproximación a 5 de ellos que son cruciales para iniciar procesos consistentes de transformación a corto, mediano y largo plazo: qué significado tiene el concepto de cambio organizacional desde la perspectiva de la dirección, causas internas y externas que determinan o impulsan el cambio en las organizaciones y cuándo las organizaciones deben abordarlo, cómo opera en general el proceso, y finalmente qué alcances puede tener y cuál puede ser la velocidad de transformación. Esta aproximación se realiza mediante la identificación y la reflexión crítica de cada elemento, de manera que se abra un camino que permita continuar este aprendizaje hacia el futuro.

2. En principio, ¿qué es el cambio organizacional?

Algunos de los problemas referentes al cambio están relacionados con las diferentes formas de entenderlo, desde las concepciones que se encuentran en los diccionarios, como «dejar una cosa o situación para tomar otra», «convertir o mudar algo en otra cosa», «dar o tomar algo por otra cosa», «asumir una posición, curso o acción diferente» (Real Academia Española, 2011; Merriam Webster, 2011), hasta otras definiciones como «la alteración del status quo» (Hodge, Anthony y Gales, 1996, p. 338), «hacer cosas diferentes» (Robbins, 1993, p. 668) o simplemente como el movimiento de un punto o acción de un sistema a otro.

En el contexto de las organizaciones, el concepto así considerado puede generar múltiples confusiones, pues la palabra «cambio» no haría ninguna diferencia entre la transformación estructural de las organizaciones, la modificación de su cultura, los ajustes a los procesos, procedimientos y normas, la modificación de orientación de sus mercados, o muchas otras consideraciones que son completamente diferentes entre sí (Marshak, 2002). Sin embargo, lo importante es entender que después de cualquier transformación, pequeña o grande, algunas o muchas cosas serán diferentes en las organizaciones.

Hay, en general, diferentes concepciones sobre el cambio organizacional, pero existe un cierto acuerdo en que se presentan 2 aproximaciones dominantes: el concepto de cambio planeado y el concepto de cambio emergente o súbito (Burnes, 2005).

El cambio planeado está determinado por la orientación de los procesos de transformación como resultado de la reflexión y el ajuste gradual de las organizaciones. A su vez, el cambio emergente o súbito se relaciona con la capacidad de responder rápidamente a las situaciones inesperadas que pueden presentarse en el entorno organizacional.

En general, puede afirmarse que el cambio no debería asumirse en las organizaciones como eventos que siempre las tomen por sorpresa, sino como fruto de procesos continuos que deben abordarse ordenadamente, pero manteniéndose abiertos a la posibilidad de giros inesperados, situaciones no previstas y entornos fuertes y muchas veces agresivamente dinámicos (Buono y Kerber, 2010). Eso implica que si una organización desea afrontar debidamente los procesos de cambio, es necesario que mantenga una cultura flexible y propicia a los mismos para poder conseguir los mejores resultados. Tal y como afirma Handy (1993, p. 74), «como mínimo una cosa es clara para las organizaciones —públicas y privadas—: enfrentan un mundo mucho más agresivo, donde serán juzgadas más duramente que antes sobre la base de su efectividad, y donde habrá menos barreras para resguardarse».

La anterior afirmación tenía mucho sentido cuando la escribió Handy, y es mucho más válida en la segunda década del siglo XXI, en la que la globalización es muy fuerte pero aún está en proceso de consolidación (Vieira Posada, 2012, p. 15). Las organizaciones, sin importar su naturaleza u objetivo, enfrentan una increíble turbulencia en su entorno competitivo. Existen fuerzas que nunca imaginaron y que las están presionando hoy más que nunca. En muchos casos, poco importan las fortalezas que hicieron grandes a las organizaciones en otras épocas y sobre las cuales se pudo construir su desarrollo. De hecho, para muchas organizaciones que han sido exitosas en el pasado, este puede convertirse en un lastre para su futuro. Las respuestas que brindaron soluciones en el ayer ya no se acomodan a las preguntas de hoy, pues existen nuevas reglas, nuevos actores, nuevos escenarios y nuevos retos. Como afirma Prahalad (2010), en muchas organizaciones sus éxitos pasados les impiden ver los cambios obvios del presente y los retos del mañana.

La dinámica de las transformaciones que se presentan en las empresas en este principio de siglo tan complejo encajan perfectamente en los planteamientos propuestos por Morrison (1996) al afirmar que el mundo y sus organizaciones están al final de la «primera curva» y en el inicio de la «segunda curva»⁹ (Morrison, 1996, p. 13) según las transformaciones que se están generando en todo tipo de sectores económicos. Incluso, un gran porcentaje de *chief executive officers* (CEO) afirman que son conscientes del cambio pero ni siquiera están seguros de poseer las habilidades para manejarlo correctamente (Jørgensen et al., 2010).

Lo anterior puede parecer fruto de la imaginación, pero no es así; es una realidad. De hecho, los gerentes deben modificar su percepción sobre la forma como operan y van a operar los negocios, desarrollar nuevas habilidades y aprender nuevas cosas para poder sobrevivir y ayudar a sus organizaciones en ese proceso (Prahalad, 1997).

⁹ Según los planteamiento de Ian Morrison (1996), la primera curva hace referencia a los elementos o procesos que hicieron exitosas o marcaron la vida de las organizaciones en un momento de su historia pero que con el tiempo dejan de ser su fuerza diferenciadora. Es cuando aparece la segunda curva, o sea aquellas transformaciones que deben surgir para encontrar un camino claro de supervivencia competitiva.

3. Causas internas y externas y la oportunidad para el cambio organizacional

Ante las presiones del entorno competitivo, vale la pena preguntarse ¿por qué una organización debe abordar transformaciones tanto superficiales como profundas?

Al entender el cambio organizacional como una necesidad impuesta por las circunstancias competitivas del entorno, es posible comprender que la capacidad de transformación y adaptación competitiva puede convertirse en uno de los impulsores (*drivers*) más importantes o uno de los obstáculos más grandes para la generación de valor.

Por supuesto, hay muchas razones para necesitar el cambio en las organizaciones, y según su origen es posible clasificarlas en 2 tipos principales: causas externas y causas internas.

Como *causas externas* para el cambio pueden encontrarse, entre otras, nuevas tendencias de mercados, nuevos consumidores con nuevas necesidades, innovaciones tecnológicas, nuevos competidores, la evolución de la sociedad con nuevos estilos de vida y nuevas formas de pensar, la globalización y localización de los mercados, las presiones por la ecosostenibilidad, el desarrollo de los sistemas de comunicación e información, y muchos elementos que indudablemente demandan un nuevo estilo de dirección en las empresas.

Considerando su naturaleza, es frecuente que las organizaciones no tengan capacidad de influir o controlar las causas externas. Por eso deben enfocarse en aprender a percibir las, entenderlas y desplegar acciones frente a ellas, bien sea para aprovecharlas o para enfrentarlas.

No entender con claridad las señales externas que pueden afectar a las organizaciones ha ocasionado que muchas de ellas tropiecen duramente, e incluso que pierdan terreno y salgan del mercado.

Un ejemplo muy claro de lo anterior es el caso de *Research in Motion* (RIM), la empresa productora de BlackBerry, que pasó de ser uno de los íconos más importantes en el mundo de los *smartphones* a convertirse en un ejemplo de empresas que pierden su posicionamiento como líder y su participación dominante en el mercado debido a causas externas que no supieron entender y enfrentar a tiempo. Para entender la complejidad de la situación basta con recordar que en 2009 RIM tuvo un reconocimiento de la revista *Fortune* como la empresa de más rápido crecimiento en el mundo, tal como Jonathan Hayward (2013) lo describió en CBCNews, y solo 3 años después se la catalogaba como un imperio perdido, generándose incluso el retiro de los co-CEO Jim Balsillie y Mike Lazaridis (Hicks, 2012).

Por otra parte, las *causas internas* pueden estar ligadas al desarrollo mismo de la organización, las nuevas visiones de futuro de la dirección, los cambios que se generen en la estructura o los procesos, nuevas estrategias competitivas u otras circunstancias como fusiones o alianzas.

Las decisiones internas que generan cambios en las organizaciones pueden tener impactos tan profundos como los que se dieron en Xerox con los procesos de ajustes internos y la sucesión en los niveles directivos (Tsiantar, 2006; Byrnes y Crockett, 2009) o, en el caso colombiano, los cambios estructurales realizados en el Grupo Nutresa desde 2009 (Grupo Nutresa, 2012) y las decisiones de ajuste que han hecho posteriormente, como la compra de la empresa chilena Tresmontes Lucchetti S.A. (Revista Dinero, 2013).

Independientemente del tipo de causas que motiven el cambio, las organizaciones deben tener muy claro por qué lo desean o lo requieren, cuáles son los factores que las impulsan a ello y cuáles los resultados esperados (Grouard y Meston, 1996).

Lo cierto es que las nuevas circunstancias de los mercados demandan nuevas formas de manejar las organizaciones. Las empresas son forzadas a cambiar, pero sería mejor que lo hicieran

por su propia decisión. El panorama de los negocios cambia muy rápidamente y, de hecho, puede enfrentar a las organizaciones a nuevos paradigmas que pueden ser desconocidos y a veces insospechados (Hodge et al., 1996).

Pero ¿todos los ejecutivos escuchan el sonido del cambio? Desafortunadamente, no. Como Barker (1995) anota, permanentemente hay personas que dicen nuevas cosas y crean nuevas realidades, pero muchos gerentes son incapaces de oír las y de verlas. Solo los gerentes que entiendan y actúen en consecuencia alcanzarán resultados exitosos y consistentes.

Surge entonces una inquietud adicional: ¿cuándo se debe o cuándo se puede cambiar?

En la cultura griega, la palabra *kayrós*, *kairos* o *kayros*¹⁰ está ligada íntimamente al sentido de la oportunidad. La premisa fundamental es que las decisiones que pueden ser oportunas en un tiempo dado pueden no serlo en otro, y que acertar con el tiempo oportuno es una condición indispensable para conseguir el éxito.

Generar oportunamente los cambios en las organizaciones no es sencillo por la gran cantidad de variables implicadas, pero es una condición crítica de supervivencia competitiva.

Con esta perspectiva, y para responder a la pregunta de cuándo cambiar, se puede deducir que hay 4 posibilidades:

- Cambio por planeación, cambio por anticipación o cambio proactivo.
- Cambio por inercia o por imitación.
- Cambio por reacción o como respuesta a las circunstancias.
- Cambio por tensión final o por crisis.

Los cambios por planeación, por anticipación o proactivos pueden ligarse a la necesidad de tomar decisiones con el tiempo suficiente para poder escoger las rutas de acción que mejor lleven a las organizaciones a conseguir sus objetivos. Es el mundo de la planeación estratégica, las acciones preventivas y el que trata de fijar los objetivos con claridad a medio y largo plazo. El escenario de futuro planteado de esta forma permite suponer que las organizaciones podrán decidir la reorientación de sus estrategias en la medida que cambien las circunstancias que les dieron origen.

El cambio por planeación tipifica lo que podría considerarse como «ideal» en los procesos de gestión organizacional, pero lamentablemente no es el más común, a pesar de que insistentemente se pide a la gerencia que tome las medidas necesarias (Jørgensen et al., 2010). Posiblemente esto se deba a una falta de sentido sobre la necesidad de la planeación o, igualmente grave, un desconocimiento de las fuerzas que imperan en el entorno y que presionan a las organizaciones al cambio.

El cambio por inercia o por imitación también es muy común, y se refiere a los procesos que se inician no como parte de una reflexión profunda de la organización sino siguiendo una moda o tendencia gerencial. Es realmente difícil medir cuántas organizaciones han iniciado sus procesos de cambio y transformación simplemente por la influencia de otras, pues no se encontrarían muchas personas dispuestas a reconocerlo. En realidad los procesos pueden funcionar si la intención es clara y lo que se toma es un modelo de acción para lograr los propios objetivos organizacionales; pero no es posible asegurar el éxito si solo obedece a imitación o a lo que se conoce popularmente como «administración por *best seller*» (Hitt, 2006, p. 18).

El cambio por reacción tiene la gran ventaja de que demuestra que la organización no es indiferente ante los hechos cumplidos en el entorno competitivo que la rodea, pero puede ser que

¹⁰ *καιρός*, que traduce: el momento justo, existe en la cultura griega, pero también en la romana, ligadas en ambos casos a la temporalidad, al concepto del tiempo oportuno, es decir, un concepto cualitativo del tiempo.

simplemente esté generando una respuesta cuando el tiempo de tomar las decisiones ya ha pasado. Así como en el cambio por planeación se escogen los caminos a seguir y eventualmente se cuenta con el tiempo para hacer los ajustes que se consideren necesarios a medida que se avanza, en el cambio por reacción los caminos pueden ser más limitados e incluso pueden haber desaparecido.

El cambio por tensión final o por crisis sucede cuando la organización no ha podido o no ha querido percibir las señales de cambio, y se enfrenta a circunstancias complejas que ponen en jaque su propia supervivencia. El cambio por crisis posiblemente permite encontrar la ruta correcta, pero también es probable que la tensión que genera lleve a la organización a cometer errores que generen consecuencias indeseadas.

En resumen, si la organización no está preparada para afrontar estructuralmente los cambios que se requieran o no posee una actitud proactiva que la lleve a moverse en el tiempo justo, puede terminar cerrando sus vías de futuro.

4. Niveles y velocidad del cambio

En general, pueden reconocerse 2 niveles de cambio: superficial y en profundidad (Grouard y Meston, 1996) o, en la misma perspectiva, cambios de primer orden o transaccionales y cambios de segundo orden o transformacionales (Burke y Litwin, 1992).

El término superficial puede sonar trivial, pero no es así. Significa pequeños y continuos cambios que involucran estrategias, estructuras, procesos, algunas transformaciones físicas y otras, fáciles de aplicar, rápidos para implementar y con costos limitados. Ejemplos de estas características se encuentran en muchas prácticas de *Kaizen*¹¹.

No existe limitación para la cantidad de cambios «superficiales» que pueden existir, y es posible que algunos de ellos terminen por generar cambios en profundidad, pues pueden afectar áreas cruciales en la organización. Este es un efecto bastante común. De hecho, una de las recomendaciones más importantes a tener en cuenta en los procesos de transformación hacia los cambios de segundo orden es que se necesita generar «pequeñas victorias» para mantener el entusiasmo mientras la organización consigue resultados mayores (Kotter, 1997).

Por otra parte, los cambios profundos o de segundo orden tienen un gran impacto en las organizaciones, pues afectan su cultura, posiblemente sus prácticas, su visión, sus estrategias, su estructura y otros elementos (Burke y Litwin, 1992). Sus principales características son que generalmente cuestan más, demandan mucho tiempo e impactan muchas áreas dentro de las organizaciones, con consecuencias posiblemente a largo plazo. Los cambios en profundidad son riesgosos y, por supuesto, deben ser planeados y ejecutados muy cuidadosamente debido a los efectos que pueden traer para las empresas.

En esta misma línea de análisis, los niveles de cambios se pueden clasificar como deductivos cuando se enfocan a las transformaciones estructurales más profundas, e inductivos al referirse a elementos más concretos de la organización. Estos conceptos también hacen referencia a la forma como se despliega el cambio de lo general a lo particular (deductivo) o de lo particular o específico a lo general (inductivo); es decir, los que parten de modificaciones en la filosofía de la organización (misión, visión, valores) y buscan llegar a los cambios en la forma cotidiana de actuar, y los que se generan a partir de elementos concretos (personas, procedimientos, equipos, infraestructura y otros) para lograr transformaciones estructurales (Mintzberg y Westley, 1992).

Es difícil definir la velocidad del cambio, pues este depende de muchas circunstancias: el nivel de cambio deseado, la cultura organizacional, el compromiso de la gerencia, la cantidad de personas involucradas, entre otras. No obstante, algunos cambios necesitan desplegarse lentamente, pues demandan ajustes organizacionales, y otros deben ser rápidos debido a las demandas y presiones del entorno, por ejemplo. Una de las tareas más difíciles para la alta dirección es aprender cuándo y cómo acelerar o demorar el cambio de manera que pueda convertirse en un verdadero generador de valor.

5. El proceso de cambio organizacional

No es fácil definir principios sobre el cambio comunes para todos los casos, debido a la heterogeneidad y a la complejidad que pueden presentarse.

Sin embargo, tras explorar modelos propuestos por varios autores (Quinn, 1997; Grouard y Meston, 1996; Handy, 1993), pueden definirse 5 principios que están presentes en muchos procesos exitosos:

- Principio holístico.
- Principio de rompimiento.
- Principio de constancia.
- Principio de no preferencia.
- Principio de indeterminación.

El principio *holístico* significa que es necesario actuar integralmente sobre todos los componentes que en la organización puedan tener influencia en el proceso, si se desea que los cambios se realicen en forma consistente (Quinn, 1997).

Estos componentes pueden incluir los que integran las acciones organizacionales (estrategias, estructura, equipos, servicios, productos y otros), o los que representan su filosofía (valores, cultura organizacional, motivación). Si el proceso de cambio no los toma en consideración de una manera integral buscando conseguir sinergias, es factible que la organización no logre los objetivos propuestos.

El principio de *rompimiento* significa que en muchas oportunidades el cambio obliga a deshacerse de los paradigmas que generan equilibrio en las organizaciones, manteniendo el desbalance a través del proceso (Grouard y Meston, 1996).

Este principio está fundamentado en la definición de cambio como un movimiento de un punto a otro, pasar de una acción a otra o de un sistema a otro. Algunos autores definen su idea de cambio con este principio (Lewin, 1951; Kotter, 1997) y desarrollan sus estrategias a partir del mismo. En esencia, el cambio genera inestabilidad mientras se logra la transformación.

El principio de *constancia* es esencial en los procesos de transformación. Muchos procesos fallan porque la organización no es constante en su esfuerzo para mantener el impulso (Senge et al., 2000). El mejor camino para conseguir resultados es que la alta dirección de las organizaciones brinde soporte permanente a las ideas de transformación con la provisión de recursos para tal fin, y sobre todo con la permanencia del espíritu, la energía y la disposición para cambiar.

Adicionalmente, si una organización inicia el proceso de cambio sin mantener la constancia, el proceso puede fallar y su gente puede adquirir una actitud escéptica que podría afectar futuros intentos. Es más, algunos autores (Lucas, 1997; Kotter, 1997) insisten en el fomento de los cambios consistentes y anotan que esta es una de las tareas más difíciles para la gerencia.

El principio de *no preferencia* está conectado con el concepto de universalidad del proceso de cambio (Grouard y Meston, 1996). En general, el éxito depende de cómo una organización compromete

¹¹ *Kaizen*. Término que se deriva de *Kai*, «cambio», y *Zen*, «bueno». Palabra japonesa que se traduce comúnmente como mejora continua.

en su implementación a todas las personas afectadas por el proceso. Si una empresa intenta iniciar cambios no con las personas que se verán afectadas por los mismos, sino desconociéndolas o afectándolas, el proceso puede fallar.

El principio de *indeterminación* explica que el cambio puede ser dirigido, pero no totalmente dominado (Grouard y Meston, 1996). La mayoría de las veces el cambio es un proceso complejo y tiene muchos elementos impredecibles. La organización y sus líderes de cambio deben manejar diversas variables, pero es realmente imposible dominarlas todas. Por tal motivo deben definirse muy bien los objetivos, y los líderes deben asegurarse de controlar la dirección y la dinámica del proceso.

Por supuesto, no todos los cambios tienen los mismos ritmos ni se desarrollan de la misma forma. Dependen de circunstancias inherentes a la cultura de la organización, la dimensión y amplitud del cambio propuesto, el estilo de dirección, entre otros. Sin embargo, hay 2 enfoques generales que pueden reconocerse en estos procesos: los cambios planeados y los cambios no planeados.

Los cambios *planeados* tratan de definir qué tipo de transformación desea la organización utilizando un proceso estructurado paso a paso. Esto es el campo de disciplinas como el desarrollo organizacional (*organizational development*). De hecho, algunos autores dicen que «el desarrollo organizacional representa un proceso y una técnica que permite a las organizaciones dar forma a su cultura, determinar cómo y cuándo los cambios son útiles, hacerlos y evaluar sus resultados» (Marguiles, 1972, p. 78). Son los cambios formales que, generalmente, emergen como estrategias de mejoramiento y desarrollo.

Por otra parte, los cambios *no planeados* son aquellos que suceden de forma inesperada, de una manera intuitiva, disruptivos y sin un proceso estructurado. Pueden ser realmente peligrosos por los efectos potenciales que pueden tener en las organizaciones, pero son muy comunes.

En general no existe un proceso ideal; ante la sensación de que lo deseable es tener cambios planeados, la realidad es que en una época de cambios tan dinámicos las organizaciones deben estar preparadas para manejarlos ambos. Además, es necesario entender que debido a la complejidad inherente al concepto mismo, es realmente difícil tener el 100% de la información antes de iniciar los cambios, y un 100% de certeza de éxito. En resumen, los cambios siempre tienen cierto grado de impredecibilidad.

Hay múltiples aproximaciones para explicar el proceso de cambio, y si no se comprende adecuadamente pueden cometerse equivocaciones. Se estima que incluso debido a errores en el manejo de los procesos por falta de conocimiento de los mismos hay una alta tasa de fracasos —del 80% o superior (Burnes, 2005)— en los intentos de transformación organizacional.

Dentro de los diversos modelos para gestionar cambios organizacionales, y a partir de la necesidad de brindar elementos claros para facilitar a la gerencia de organizaciones la toma de decisiones que logren convertir los procesos de cambio en verdaderos generadores de valor, para estas reflexiones se han escogido algunos modelos que plantean principios claros de acción en cuanto a su precisión, simplicidad y facilidad de comprensión, haciendo hincapié en que no son las únicas propuestas en su campo. No obstante, estas sirven para realizar una primera aproximación para entender cómo enfocar los procesos de cambio organizacional.

Vale la pena en esta exploración partir desde la propuesta realizada por Kurt Lewin, uno de los autores considerados como pioneros en la formulación de modelos de cambio organizacional, pues estableció la base que ha sustentado por muchos años las investigaciones y los sistemas de acción en este campo, a través de su modelo de los 3 pasos (Lewin, 1951; Burnes, 2004) (fig. 1): descongelar, cambiar y recongelar.

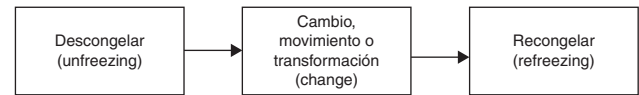


Figura 1. Proceso de cambio: modelo de Kurt Lewin. Fuente: adaptado de Lewin (1951).

El modelo propuesto forma parte de lo que Lewin denominó la aproximación planeada al cambio¹² y plantea una ruta clara para lograr los resultados deseados.

En este sentido, el descongelamiento ocurre cuando las personas u organizaciones se convencen del cambio y deciden ingresar al proceso de transformación. Esta etapa es la más difícil de todas, porque implica enfrentar la resistencia al cambio y superarla.

Completando el esquema de Lewin, y asumiendo el planteamiento de Grouard y Meston (1996) y Schein (1996), es posible dividir el descongelamiento en 3 subfases: rompimiento, ansiedad y seguridad.

El *rompimiento* se genera cuando las personas adquieren conciencia de las circunstancias por las que atraviesa la organización, los cambios que generan y los nuevos escenarios que demandan nuevas acciones, y aceptan la necesidad de cambiar; es un rompimiento con los paradigmas vigentes.

La *ansiedad* es una sensación que aparece cuando las personas entienden que sus antiguas y nuevas formas de acción o sus actitudes necesitan ser cambiadas para conseguir nuevos resultados. La ansiedad es una sensación de inestabilidad sobre las viejas prácticas y la urgencia de encontrar nuevas formas de acción. Es una etapa ligada estrechamente a los componentes emocionales de las personas en la organización.

La *seguridad* aparece cuando las personas perciben respuestas a su ansiedad, una seguridad psicológica sobre la formas de enfrentar las presiones o posibles soluciones a la necesidad de transformación.

Pero ¿cómo iniciar el proceso de descongelamiento con éxito?

Tal y como sostiene John Kotter (1997), lo primero que se debe hacer es generar un sentido de urgencia, una inestabilidad con el statu quo, basada en la visión organizacional. En este marco, los gerentes deben desarrollar este trabajo utilizando comunicaciones, persuasión, reuniones formales e informales y, si es necesario, manipulación o amenazas explícitas o implícitas. Obviamente estas últimas son las menos recomendadas porque no aseguran el mantenimiento del compromiso por largo tiempo, pero puede ser el único camino en muchos casos.

El segundo paso lleva a la organización hacia el estado deseado mediante la realización de los ajustes que se consideren necesarios.

Desplegar el cambio demanda un intenso trabajo de la gerencia, porque las personas necesitan nueva información, posiblemente nuevos modelos de comportamiento, una absoluta claridad sobre la visión esperada con los nuevos procesos, ajustes en los valores y, ante todo, una comprensión profunda de lo que se espera de cada una de ellas en la nueva forma de hacer las cosas. Todo esto debe estar alimentado por un claro ejemplo de la gerencia acerca de las nuevas formas de pensar y de actuar.

Esta fase, absolutamente vital en el proceso, es una fase de aprendizaje (Kreitner y Kinicki, 1995) y determina la posibilidad de una transformación exitosa. Hay muchos temas gerenciales que pueden ser útiles para su despliegue ordenado, pero los elementos de reingeniería utilizados pensando en la gente y no solo en los procesos pueden ayudar convenientemente (Guízar, 1998).

¹² *Planned Approach to Change: Field Theory, Group Dynamics, Action Research and 3-Step Model* (Burnes, 2004).

El tercer paso, denominado apropiadamente recongelamiento, es la institucionalización de los cambios de manera que todas las personas los conozcan, se ajusten a ellos y los adopten en sus actividades cotidianas. Esta etapa es realmente importante, porque los cambios necesitan estabilizarse y la gente necesita asumir los nuevos comportamientos por su propia cuenta. Es una etapa donde se pretende que las personas integren las nuevas formas de pensar y de actuar dentro de su personalidad, valores y actitudes.

Algunas veces los gerentes olvidan la importancia de esta fase final y asumen que, cuando las personas conocen y entienden las nuevas formas, las adoptan automáticamente. Este es un gran error, y la transformación frecuentemente fracasa por tal motivo. Los cambios necesitan ser anclados para conseguir nuevos y consistentes comportamientos (Kreitner y Kinicki, 1995).

Entre los modelos de gestión del cambio que también buscan ayudar a las organizaciones en la búsqueda de transformaciones consistentes vale la pena destacar el sistema de cambio total de Kilmann (1989) y el modelo sistémico de cambio de Kreitner y Kinicki (1995).

Un modelo amplio de cambio es el planteado por Ralph Kilmann (1989), puesto que especifica los aspectos más importantes a manejar para lograr consistencia en el proceso. El modelo presenta 5 fases: a) inicio del programa; b) diagnóstico de problemas; c) planeación de las «trayectorias»; d) implantación de las «trayectorias», y e) evaluación de resultados.

En este modelo, el foco central son las «trayectorias», definidas por Kilmann (1989) como puntos claves de elementos críticos: a) cultura; b) habilidades gerenciales; c) construcción de equipos; d) estrategia-estructura, y e) sistemas de recompensas. La cuidadosa intervención en estas 5 «trayectorias» asegurará mejores resultados en el camino a la transformación.

Otra aproximación interesante es el modelo sistémico de cambio de Kreitner y Kinicki (1995), que asume una perspectiva general del cambio organizacional, definiendo el proceso con una concepción sistémica donde todos los elementos se influyen mutuamente. El modelo luce complejo pero en realidad es muy sencillo de entender y abarca muchos elementos presentes implícita o explícitamente en otras propuestas. El modelo se basa en el trabajo de otros autores (Nadler y Tushman, 1989) y también ha sido considerado como fundamento para otras propuestas modernas de transformación organizacional.

En el modelo hay muchos elementos interesantes, pero es importante destacar que los cambios se deben asumir partiendo de los planes estratégicos de la organización que a su vez tomen en cuenta factores internos y externos, consideren muchos elementos que pueden ser cambiados y generen insumos en 3 niveles: de organización, de grupos y de individuos. En este modelo es posible entender que los esfuerzos de cambio demandan un fuerte compromiso y objetivos muy claros por parte de los gerentes para conseguir resultados que generen competitividad.

6. Enfoques de acción para las transformaciones organizacionales

Independientemente del enfoque o modelo que decida utilizar la organización para producir los cambios, es importante entender que estos no ocurren por generación espontánea, debido a la buena voluntad o solamente a las buenas intenciones. La posibilidad de los cambios depende de acciones claramente intencionadas y está ligada a la forma como la organización se enfoca para generar transformación.

Para el despliegue de los cambios en la organización pueden considerarse los diversos modelos anotados anteriormente, pero para la puesta en acción es necesario comprender que ninguno tiene aplicación lineal y que debe incluir diferentes vías que van desde

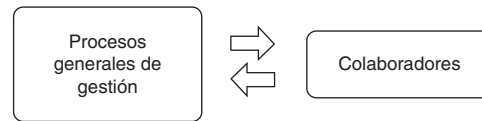


Figura 2. Interacción entre los procesos organizacionales y los colaboradores para el cambio.

Fuente: elaboración propia.

lo deductivo a lo inductivo (Mintzberg y Westley, 1992), hasta la interacción actitudes-tareas propuesta por Beer et al. (1990).

Mintzberg y Westley (1992) plantean 3 formas de actuar en este sentido: procedimientos planeados, es decir, cambios que se despliegan deductivamente partiendo de ajustes de la cultura y de las orientaciones estratégicas de las organizaciones; el liderazgo visionario que obedece a la capacidad del líder de impulsar los cambios, y el aprendizaje inductivo en el cual los cambios se generan desde cualquier punto al interior de la organización y permea poco a poco a todos los niveles de la misma.

En el primer caso, los cambios generalmente responden a una planeación general que incluye ajustes en la orientación estratégica de la organización, posiblemente alineación de sus estructuras y sus procesos, y capacitación de sus colaboradores. Se esperaría que este tipo de aproximación al cambio organizacional fuera el más armónico y el mejor manejado, pero frecuentemente presenta grandes improvisaciones debido a falta de seguimiento y compromiso de la alta dirección, o simplemente por deficiencias en la planeación del mismo.

El liderazgo visionario asume que existe un direccionamiento proveniente de la alta dirección. Tiene como gran ventaja que hay una definición clara del rumbo a seguir, pero como desventaja que trabaja más por adhesión personal al líder que por la racionalización del cambio, es decir, depende de la habilidad que tenga la persona para guiarlo con efectividad.

El aprendizaje inductivo es muy interesante, pues nace en cualquier punto de la organización como resultado del impulso de algunas personas que asumen el liderazgo, y crece por «contagio» o adhesión a las propuestas de transformación. Una ventaja importante es que no depende exclusivamente de la alta dirección, aunque tiene como desventaja que su capacidad de impactar y permear a toda la organización es más reducida y demanda mucho más tiempo y continuidad.

Independientemente del enfoque de acción que se adopte, para que los cambios en las organizaciones se consoliden debe establecerse un intenso proceso de interacción entre 2 ámbitos esenciales de las organizaciones: sus procesos generales de gestión y las personas que laboran en ellas (fig. 2).

Los procesos generales de gestión incluyen todos los aspectos formales de la organización, tales como su misión, visión, valores y principios, objetivos y estrategias, estructura y todos los demás ligados a las funciones administrativas. En cuanto a los colaboradores, se hace referencia a sus competencias, definiéndolas como las actitudes, conocimientos y habilidades que logran que una persona sea capaz de realizar una actividad con estándares de calidad definidos y en un entorno determinado (Orr, Sneltsjes y Dai, 2010). Esto quiere decir que si los procesos de cambio solamente se circunscriben a los elementos formales de la organización pero no logran permear a las personas, posiblemente no se puedan sostener. Igual ocurriría si solamente impactan a las personas pero los procesos permanecen sin modificación.

Sin importar el abordaje o la línea de acción que se adopte para gestionar los cambios, deben partir de un profundo conocimiento de la empresa y de sus colaboradores por parte de los impulsores de los mismos. Si esta condición no se cumple,

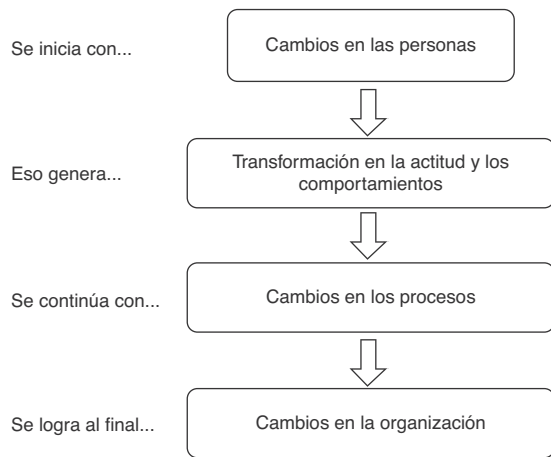


Figura 3. Primera aproximación para la generación de cambios: de las personas a los procesos.
Fuente: adaptado de Beer et al. (1990).

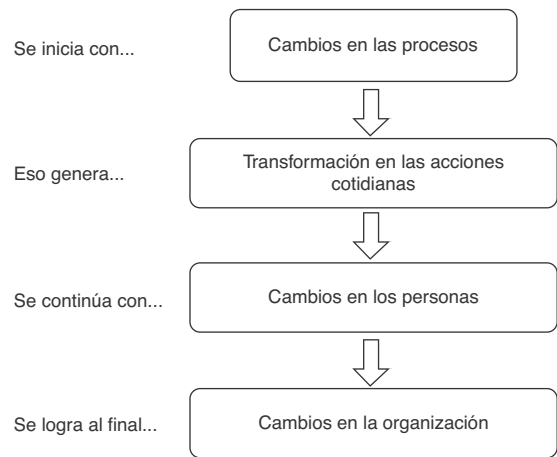


Figura 4. Segunda aproximación para la generación de cambios: de los procesos a las personas.
Fuente: adaptado de Beer et al. (1990).

difícilmente puede haber seguridad en el tipo de decisiones a tomar y en los resultados que se pueden lograr.

A partir de lo anterior, el despliegue de los procesos de cambio puede trabajarse conforme a las propuestas de Beer et al. (1990), quienes combinan los cambios en los procesos con los cambios centrados en las personas. Para ello, esbozan 3 posibilidades:

- De las personas a los procesos.
- De los procesos a las personas.
- Trabajo simultáneo en ambas direcciones.

Conforme a la primera, la transformación puede iniciarse con una evolución de las competencias, habilidades, actitudes y comportamientos de las personas de la organización, sustentados en que son la esencia para los cambios consistentes e incrementales (Grouard y Meston, 1996) (fig. 3).

Dado lo anterior, la pregunta central sería entonces: ¿cómo puede generar una organización una consistente evolución de las actitudes y los comportamientos de sus colaboradores? Realmente no basta con impartir seminarios, cursos, reuniones y establecer contacto directo con las personas, pues la posibilidad de cambio se sustenta básicamente en la voluntad y la emoción de las personas, y es ahí donde residen las principales resistencias al mismo (Beer et al., 1990).

En lo primero que debe trabajar la gerencia para conseguir un cambio de actitudes es en la definición —o redefinición— de las declaraciones de misión, visión y valores, el papel de los gerentes, los objetivos y políticas individuales y organizaciones acerca de la importancia del factor humano en la organización. Una vez se tenga esto claro, puede continuarse con los procesos de capacitación y mejoramiento de competencias.

Ante esto el modelo indica que, a través de ese orden, se logrará una evolución en la forma como actúan cotidianamente las personas, lo que puede facilitar los cambios en los procesos para llegar a la transformación organizacional. Esta propuesta tiene mucha fuerza en su esencia, pues está centrada en las personas, pero por esa misma razón puede demandar más tiempo para su implantación. Es un modelo interesante para aplicar cuando la organización puede actuar pausadamente para conseguir los resultados.

El segundo enfoque determina que las actitudes y comportamientos están fuertemente influidos por las funciones, responsabilidades y tareas asignadas a las personas (fig. 4).

La esencia de este enfoque radica en la suposición de que cuando una persona ejecuta repetidamente tareas específicas terminará adoptándolas como parte de su cotidianidad, y ello generará

nuevas costumbres y actitudes. Esta aproximación tiene su base en el poder de las reglas, procedimientos, control y estructuras definidas, y deja en segundo plano la base de todo el desarrollo: las personas.

El modelo es válido en la medida que obtiene resultados a corto plazo, basándose en el uso de la autoridad y manteniendo una estricta supervisión. El problema radica en que, al suponer a las personas supeditadas a las normas, puede ocasionarse mucha resistencia y los resultados pueden ser efímeros y no sostenibles a largo plazo.

Algunas teorías de gestión organizacional se basan en este concepto, y ello ha generado fuertes impactos en las organizaciones modernas. Un ejemplo es la aplicación de la reingeniería de procesos en todo el mundo como un mecanismo, equivocado por cierto, para optimizar procesos priorizando la reducción de personal (Wilkinson, 2005), o la búsqueda de la calidad con certificaciones al estilo ISO 9000 partiendo de la suposición de que la elaboración de los manuales y procedimientos consigue automáticamente resultados.

Existe una tercera aproximación, que toma en consideración los 2 modelos anteriores, la cual está enfocada en conseguir resultados si se trabaja en paralelo con la gente y las tareas (fig. 5).

Esta aproximación reconoce la importancia de explorar nuevos caminos de acción como consecuencia de cambios en las actitudes

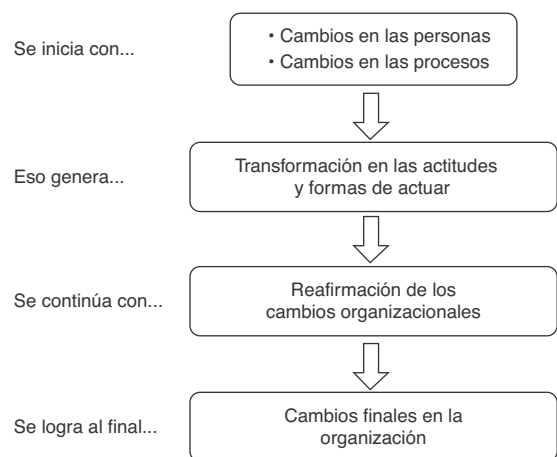


Figura 5. Tercera aproximación para la generación de cambio: de las personas y los procesos a la organización.
Fuente: adaptado de Beer et al. (1990).

y comportamientos y, al mismo tiempo, en el rediseño de procesos. Es un modelo lógico, pero genera gran presión sobre la dirección: demanda que los gerentes trabajen simultáneamente sensibilizando a los individuos y a los grupos y en los ajustes requeridos en las operaciones del negocio, lo que implica una minuciosa labor de control y seguimiento, con muchas posibilidades de error.

Como puede apreciarse en los enfoques presentados, cuando se intentan procesos de cambio en las organizaciones, la gerencia debe precisar cuidadosamente la forma como lo debe hacer, entendiendo por supuesto que muchas veces la decisión puede ser forzada por las circunstancias. Por ejemplo, en culturas altamente complejas en las que impera una gran burocracia lenta e inflexible, posiblemente la única opción es cambiar directamente los procesos y después trabajar con las personas, lo que pasa igualmente cuando, por las razones que sean, deben enfrentarse procesos de *downsizing* organizacional.

7. Conclusiones

Tal y como lo plantean Mintzberg y Westley (1992, p. 57), «el cambio en las organizaciones es un asunto complejo y multifacético cuyos elementos deben ser claramente delineados si van a ser entendidos en contexto y manejados efectivamente».

En este contexto, puede afirmarse sin lugar a dudas que, independientemente de las presiones del entorno, los cambios deberían estar impulsados por la motivación, la oportunidad y la capacidad de las organizaciones para lograrlos (Zhou, Tse y Li, 2006). Por ello, los diversos conceptos inherentes a los procesos de cambio deben ser explorados en profundidad antes de iniciar acciones en ese sentido.

En general, y retomando el sentido de la responsabilidad primaria de la gerencia hacia la generación de valor, el desconocimiento de los procesos de cambio, la forma como operan, las decisiones que llevan consigo y la pérdida de oportunidad por iniciarlos cuando no corresponden pueden terminar afectando la capacidad de la organización de responder a sus *stakeholders*, e incluso su estabilidad hacia el futuro.

La gerencia en las organizaciones de hoy, inmersa en un entorno duramente competitivo, debe asumir un rol activo en el proceso, pues como lo plantea Molina Mogollón (2000, p. 24), «el papel del agente de cambio en un cambio continuo se vuelve un lenguaje de gerencia, diálogo e identidad, donde el agente de cambio es esencial por su capacidad para dar sentido a la dinámica del cambio que se está dando». De esta forma, no es posible subsistir competitivamente si no se adopta una posición proactiva frente al cambio organizacional.

Por tal motivo, vale la pena que los ejecutivos de hoy comprendan que sus intenciones de desarrollo pueden fracasar si no despliegan procesos que consideren a las organizaciones como sistemas integrados de gestión (Kaplan y Norton, 2008), cuyos resultados financieros son fruto de decisiones que no solo tienen que ver con los *drivers* o impulsores tradicionales ligados a la gestión de recursos, sino que deberían incluir un nuevo tipo de impulsores, ligados al sentido mismo de la organización y a la forma en la que afrontan sus procesos de transformación para lograr los objetivos.

Esto lleva a entender que existen muchos elementos adicionales sobre los procesos de transformación que vale la pena investigar y profundizar. Algunos de ellos pueden ser los procesos de ajuste que se requieren en la cultura de las organizaciones para lograr cambios sostenibles, las actitudes y el impacto de las personas en la organización frente a los cambios y cómo direccionarlas, los ritmos del cambio generados por las decisiones de estrategia y estructura organizacional, y otros temas que abren campos de gran interés. Estos son temas válidos, no solo desde la perspectiva académica sino desde el papel de la gerencia en la búsqueda de competitividad organizacional.

Los temas tratados y otros en la misma dirección son retos permanentes en el campo de la gestión moderna de organizaciones. Los gerentes encontrarán en estos puntos algunos de sus principales compromisos hacia el futuro.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- Ackoff, R. (1991). *Rediseñando el futuro*. Ciudad de México: Limusa.
- Baum, C. L., Sarver, L. y Strickland, T. (2004). EVA, MVA and CEO compensation: Further evidence. *American Business Review*, 22(2), 82–87.
- Barker, J. A. (1995). *Paradigmas: el negocio de descubrir el futuro*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Beer, M., Eisenstat, R. A. y Spector, B. (1990). Why change programs don't produce change. In B. Grouard y F. Meston (Eds.), *Reingeniería del cambio*. México, D.F.: Alfaomega.
- Buono, A. F. y Kerber, K. W. (2010). Intervention and organizational change: Building organizational change capacity. *EBS Review*, (27), 9–21.
- Burke, W. y Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523–545.
- Burksaitiene, D. (2009). Measurement of value creation: Economic value added and net present value. *Economics & Management*, 14(1), 709–714.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977–1002.
- Burnes, B. (2005). Complexity theories and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7(2), 73–90.
- Byrnes, N. y Crockett, R. O. (2009). Ursula Burns: An historic succession at Xerox. *Businessweek*, 18–22.
- Cachanosky, J. C. (2000). Las decisiones empresariales y las predicciones en economía. *Revista Libertas* 32 Instituto Universitario ESEADE [consultado 1 Ago 2011]. Disponible en: http://www.eseade.edu.ar/servicios/Libertas/12_9_Cachanosky.pdf
- CFA Institute (2012). Escándalos financieros y gobierno corporativo. Estrategia y Negocios E&N [consultado 12 Ago 2013]. Disponible em: <http://www.estrategiaynegocios.net/blog/2012/07/27/escandalos-financieros-y-gobierno-corporativo/>
- Chari, L. (2009). Measuring value enhancement through economic value added: Evidence from literature. *IUP Journal of Applied Finance*, 15(9), 46–62.
- Christensen, C. M. y Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*, 78(2), 66–76.
- Figge, F. (2005). Value-based environmental management. From environmental shareholder value to environmental option value. *Corporate Social Responsibility & Environmental Management*, 12(1), 19–30.
- García Calvo, A. (1985). *Razón común Heráclito: edición crítica, ordenación, traducción y comentario de los restos del libro de Heráclito*. Madrid: Lucina.
- Grouard, B. y Meston, F. (1996). *Reingeniería del cambio*. México, D.F.: Alfaomega.
- Grupo Nutresa (2012). Historia [consultado 29 Jul 2013]. Disponible en: <http://www.grupochocholates.com/es/content/historia>
- Guízar, M. R. (1998). *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Hayward, J. (2013). BlackBerry timeline: A tech titan's roller coaster ride. CBC-News Canadá [consultado 29 Jul 2013]. Disponible en: <http://www.cbc.ca/news/interactives/timeline-rim/>
- Handy, C. (1993). *La edad de la insensatez*. México, D.F.: Limusa.
- Hicks, J. (2012). Research, no motion: How the BlackBerry CEOs lost an empire. THE VERGE [consultado 29 Jul 2013]. Disponible en: <http://www.theverge.com/2012/2/21/2789676/rim-blackberry-mike-lazaridis-jim-balsillie-lost-empire>
- Hitt, M. A. (2006). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Hodge, B., Anthony, W. P. y Gales, L. M. (1996). *Organization Theory: A Strategic Approach* (2n ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Jørgensen, H. H., Owen, L. y Neus, A. (2010). Making change work. (I. Corporation, ed.) [consultado 26 Abr 2010]. Disponible en: <http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03100usen/GBE03100USEN.PDF>
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium*. Barcelona: Deusto.
- Kerber, K. (2005). Rethinking organizational change: Reframing the challenge of change management. *Organization Development Journal*, 3(23), 23–38.
- Kilmann, R. (1989). *Managing Beyond the Quick Fix*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Koller, T. (1994). What is value-based management? *McKinsey Quarterly*, (3), 87–101.
- Kotter, J. P. (1997). *El líder del cambio*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Kreitner, R. y Kinicki, A. (1995). In D. Richard (Ed.), *Organizational Behavior*. Boston: Irwin Inc.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper.
- Lucas, J. R. (1997). *Fatal illusions: Shredding a dozen untruths that can keep your organization from success*. New York: Amacom.
- Mantere, S., Schildt, H. A. y Sillince, J. A. (2012). Reversal of strategic change. *Academy of Management Journal*, 55(1), 173–196.
- Marguiles, N. (1972). The Myth and the Magic in DO. *Business Horizons*, 15(4), 77–82.

- Marshak, R. J. (2002). Changing the language of change: How new contexts and concepts are challenging the ways we think and talk about organizational change. *Strategic Change*, 11(5), 279–286.
- Merriam Webster (2011). Merriam Webster [consultado 22 Mar 2011]. Disponible en: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/>
- Minoja, M. (2012). Stakeholder management theory, firm strategy, and ambidexterity. *Journal of Business Ethics*, 109(1), 67–82.
- Mintzberg, H. y Westley, F. (1992). Cycles of organizational change. *Strategic Management Journal*, 13, 39–59.
- Molina Mogollón, H. (2000). El desarrollo organizacional como facilitador del cambio. *Estudios Gerenciales*, (77), 13–26.
- Morrison, I. (1996). *The Second Curve: Managing the Velocity of Change*. New York: Ballantine Books.
- Nadler, D. y Tushman, M. (1989). Organizational frame bending: Principles for managing reorientation. *The Academy of Management Executive*, 3(3), 194–203.
- Ofek, E. y Wathieu, L. (2010). Are you ignoring trends that could shake up your business? *Harvard Business Review*, 88(7/8), 124–131.
- Orr, J. E., Sneltjes, C. y Dai, G. (2010). Best practices in developing and implementing competency models. The Korn/Ferry Institute [consultado 28 Jun 2011]. Disponible en: <http://www.kornferryinstitute.com/reports-insights/best-practices-developing-and-implementing-competency-models>
- Prahalad, C. K. (1997). Estrategias para el crecimiento. In R. Gibson (Ed.), *Repensando el futuro* (3rd ed., pp. 73–91). Bogotá: Norma.
- Prahalad, C. K. (2010). Why is it so hard to tackle the obvious? *Harvard Business Review*, 88(6), 36.
- Quinn, R. E. (1997). *Sabiduría para el cambio*. México, D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Real Academia Española (2011). Real Academia Española [consultado 22 Mar 2011]. Disponible en: <http://lema.rae.es/drae/>
- Revista Dinero (2013). Nutresa 'pone en su mesa' a Tres montes Lucchetti. Dinero.com [consultado 29 Jul 2013]. Disponible en: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/nutresa-pone-su-mesa-tres-montes-lucchetti/180024>
- Robbins, S. P. (1993). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications* (6th ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of management learning. *Systems Practice*, 9(1), 27–47.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G. y Smith, B. (2000). *La danza del cambio: los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Bogotá: Norma.
- Tsiantar, D. (2006). Keeping Xerox out of trouble. *Time International (Canada edition)*, 167(19), 76–77.
- Vieira Posada, E. (2012). *La globalización en un mundo en transformación*. Bogotá: CESA.
- Wilkinson, A. (2005). Downsizing, rightsizing or dumbsizing? Quality, human resources and the management of sustainability. *Total Quality Management*, 16(8-9), 1079–1088.
- Zhou, K. Z., Tse, D. K. y Li, J. J. (2006). Organizational changes in emerging economies: Drivers and consequences. *Journal of International Business Studies*, 37(2), 248–263.



Artículo

Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia

Diana Marcela Escandón Barbosa^{a,*} y Andrea Hurtado Ayala^b^a Docente e investigadora, Pontificia Universidad Javeriana, Cali, Colombia^b Asistente de Docencia, Universidad del Valle, Cali, Colombia

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 18 de marzo de 2012

Aceptado el 20 de febrero de 2014

On-line el 2 de junio de 2014

Códigos JEL:

F13

F23

L19

Palabras clave:

Internacionalización

Born global

Emprendimiento

Innovación

JEL classification:

F13

F23

L19

Keywords:

Internationalization

Born global

Entrepreneurship

Innovation

RESUMEN

El propósito de este artículo es identificar los factores que influyen en el desarrollo exportador de las pequeñas y medianas empresas (pymes) con internacionalización temprana en Colombia. Por medio del uso de la información incluida en el *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) en su reporte para Colombia en 2010, se toman las pymes que inician su proceso de internacionalización en sus primeros años de creación, y con un modelo de ecuaciones estructurales se comprueba que variables como características del emprendedor, factores internos, características del sector y del entorno, innovación y recursos y capacidades de la pyme determinan el proceso de internacionalización temprana de las pymes en Colombia.

© 2012 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

Factors influencing the export development of SMES in Colombia

ABSTRACT

The purpose of this article is to identify the factors influencing export development of small and medium enterprises (SMEs) with early internationalization in Colombia. Through the use of the information included in the *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) in its report for Colombia in 2010, the SMEs that start their internationalization process in the first years of creation are taken, and with an equations model it shows that structural variables such as, characteristics of the entrepreneur, internal factors, characteristics of the sector and the environment, innovation and resources, and capabilities of SMEs, determine the early internationalization process of SMEs in Colombia.

© 2012 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

Factores que influenciam o desenvolvimento da exportação das PMSs na Colômbia

RESUMO

O objetivo deste artigo é identificar os factores que influenciam o desenvolvimento da exportação das pequenas e médias empresas (PMEs) com internacionalização atempada na Colômbia. Através da utilização da informação incluída no *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) no seu relatório para a Colômbia em 2010, tomam-se as PMEs que iniciam o seu processo de internacionalização nos primeiros anos

* Autor para correspondencia: Calle 18 No. 118-250, Pontificia Universidad Javeriana, Cali, Colombia.
Correo electrónico: dmescandon@javerianacali.edu.co (D.M. Escandón Barbosa).

Palavras-chave:
Internacionalização
Born global
Empreendimento
Inovação

de criação, e com um modelo de equações estruturais comprova-se que variáveis como as características do empreendedor, os factores internos, as características do sector e do meio onde se insere, a inovação e recursos e as capacidades da PME, determinam o processo de internacionalização atempada das PMEs na Colômbia.

© 2012 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos os direitos reservados.

1. Introducción

El proceso actual de globalización conduce a la investigación de los nuevos paradigmas que rigen a las empresas, y uno de los aspectos más relevantes presentados en este proceso de globalización es la internacionalización de la empresa, reconocida como la entrada de las empresas a mercados extranjeros, con el firme objetivo de contribuir al crecimiento de su empresa, la generación de valor y el desarrollo económico de un país.

Ante la creciente internacionalización de las empresas, y la escasa literatura que se encuentra sobre este tema para el caso colombiano, uno de los grandes objetivos de este estudio es recurrir a la evidencia empírica para identificar los factores determinantes en la internacionalización temprana de empresas jóvenes de Colombia, también conocido como fenómeno *Born Global*. En términos generales, es necesario tratar de analizar estas empresas dada su importancia dentro de la economía de un país, y el reto que asumen al tener que enfrentarse a mercados internacionales y afrontar la complejidad por mantenerse en el mercado, así como minimizar los acontecimientos del entorno. En Colombia, al igual que en otros países emergentes, las pequeñas y medianas empresas (pymes) constituyen un eje fundamental y dinamizador de su desarrollo económico. Por esta razón, las pymes son un campo de investigación central, dado que todos los esfuerzos deben enfocarse en implementar procesos de internacionalización guiados a este tipo de empresas que permitan al país tener un mejor desempeño competitivo respecto a los mercados externos (Cancino y Bonilla, 2009; Belso, 2003).

Dentro de los trabajos sobresalientes en el estudio de la internacionalización de las pymes, Ottaviano y Martincus (2011) estudian el comportamiento exportador de las pymes argentinas por medio de un estudio empírico donde se encuentra que variables como el nivel de empleo, el abastecimiento desde el exterior, la inversión en la mejora del producto y la productividad media se asocian con una mayor probabilidad de exportar. Por otra parte, Westhead (2008), a partir del estudio de las teorías de internacionalización, conceptualiza 4 tipos de pymes exportadoras: capaces, comprometidas, desinteresadas y decepcionadas, concluyendo que los obstáculos para la exportación se asocian con exportadores decepcionados y desinteresados, mientras que las estrategias exportadoras reactivas se asocian a exportadores capaces y comprometidos.

Siguiendo con los estudios sobre pymes exportadoras, Requena-Silvente (2005) estudia la dinámica del comportamiento de las exportaciones de las pequeñas y medianas empresas en el Reino Unido separando 3 dimensiones distintas de la participación de las empresas en los mercados extranjeros: empresas inducidas por el costo, empresas heterogéneas e inestabilidad macroeconómica. Los resultados muestran que las pymes ven la exportación como una inversión irreversible, con la dependencia estatal como el factor explicativo más grande. Por otra parte, características de las empresas como el tamaño y la propiedad distinguen a las empresas exportadoras de las no exportadoras. Estos son algunos de los estudios más recientes sobre las exportaciones de las pymes, que argumentan la búsqueda de características que distingan su proceso de internacionalización, con respecto a otro tipo de empresas. En el caso del fenómeno *Born Global*, es un nuevo tipo de internacionalización que por lo general se presenta en pymes, y que por lo tanto hace parte del estudio del desarrollo exportador en Colombia.

El surgimiento de las nuevas empresas internacionales ha incrementado el interés por estudiar una nueva cultura empresarial denominada *Born Global*, un tipo de nuevas empresas que nacen internacionalizadas (Knight y Cavusgil, 2004; Zhou, Wu y Luo, 2007), caracterizadas por no seguir la ruta tradicional de internacionalización que sugiere un proceso lento y paulatino (Johanson y Vahlne, 1977, 1990), particularidad que ha convertido a estas empresas en un nuevo objeto de estudio que conduce a cuestionarse sobre aquellos elementos característicos que conducen a estas empresas de reciente creación hacia la decisión de entrar en los mercados extranjeros.

Los principales estudios realizados sobre las características de las empresas *Born Global* (Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; Moen y Servais, 2002; Rialp y Rialp, 2005) mencionan que estas empresas sobresalen por tener la capacidad de pasar por diferentes etapas de internacionalización y saltarse varias de ellas, por apoyar su proceso en la formación de redes y alianzas estratégicas, y en la experiencia del fundador de la empresa, así como en aspectos internos de la organización y su entorno que ejercen influencia en la creación y desarrollo este tipo de empresas (McDougall, Shane y Oviatt, 1994).

En Colombia, el fenómeno de las empresas *Born Global* también está presente. Escandón (2009) señala que la constitución de empresas *Born Global* exitosas se relaciona con las condiciones del mercado al que pertenecen, con las características del fundador, y con un especial énfasis en las características internas de la empresa como aspecto clave para su creación y consolidación. Sin embargo, estos estudios preliminares para el caso colombiano muestran la necesidad de conocer los aspectos que diferencian a estas empresas con respecto a aquellas que, por el contrario, han alcanzado un desarrollo exportador a través de la forma de internacionalización tradicional. Por lo tanto, este artículo busca responder a preguntas como: ¿cuáles son los factores determinantes del desarrollo exportador de las pymes con internacionalización temprana en Colombia?, contribuyendo al estudio del fenómeno *Born Global* en Colombia, tratando de definir los rasgos característicos de estas empresas en el entorno colombiano, con el propósito de ampliar el panorama investigativo en este campo y generar resultados que permitan guiar no solo la investigación académica sino la implementación de políticas públicas que incentiven la exportación.

Para responder a esta pregunta, el desarrollo de este artículo se realiza de la siguiente manera: una primera sección donde se hace una breve revisión literaria, basada en las diversas teorías sobre la internacionalización. La segunda sección presenta el modelo conceptual para el estudio y se explican las relaciones entre los constructos hipotéticos en el modelo propuesto. Posteriormente, se presenta la metodología realizada y los resultados. El documento concluye con la exposición de los principales resultados y las conclusiones correspondientes.

2. Revisión de la literatura

La literatura relacionada con el concepto de internacionalización es numerosa, dificultando la existencia de una única definición. Diferentes teorías han sido utilizadas para explicar el proceso de internacionalización de las empresas. Inicialmente, Vernon (1966) adopta el concepto de ciclo de vida de productos

(crecimiento, madurez y decadencia) para explicar la dinámica de la producción y del comercio internacional de bienes y productos de países desarrollados hacia países de menor desarrollo económico. Posteriormente, Johanson y Vahlne (1990) definen la internacionalización como un proceso gradual, secuencial y progresivo de aprendizaje organizacional. Cavusgil (1984), desde la perspectiva de marketing, complementa la anterior definición, incluyendo la importancia de la innovación en la adaptación de la firma a los mercados. Welch y Luostarinen (1988) resumen la visión dinámica del concepto y definen la internacionalización como un proceso de compromiso en los mercados internacionales que se presenta en el interior de la firma y se refleja en el desarrollo y el fortalecimiento de las capacidades organizacionales, así como en la forma en que se toman las decisiones basadas en los mercados, determinando el grado de internacionalización de la firma. A partir de los años noventa la internacionalización se analiza desde una perspectiva estratégica, donde Melin (1992), uno de sus precursores, define la internacionalización como «un proceso estratégico» o un «proceso de formación de estrategias» (Smith y Zeithaml, 1999) y que se caracteriza por una alta complejidad, variabilidad y heterogeneidad. Bajo el contexto de la pyme, Beamish (1990) define la internacionalización como un proceso de toma de conciencia sobre la influencia directa e indirecta de los mercados internacionales para la supervivencia y la mirada hacia el futuro de la empresa. Desde la perspectiva de los mercados internacionales, Root (1994) define la internacionalización de las empresas como el conjunto de operaciones que favorecen la conformación de vínculos más o menos estables entre estas y los mercados internacionales.

A inicios del siglo XXI aparece una nueva perspectiva de la internacionalización con la aparición del concepto de «*entrepreneurship* internacional» como un nuevo campo de estudio, el cual surge de la convergencia de otros 2 campos de estudio: el *entrepreneurship* y los negocios internacionales (McDougall y Oviatt, 1994; Zahra, Matherne y Carleton, 2003), los cuales se derivan de disciplinas como la estrategia y el marketing (Oviatt y McDougall, 1994). Bajo este nuevo enfoque, la internacionalización es definida como un «acto de emprender» (Lu y Beamish, 2001) que involucra un alto nivel de riesgo e innovación, definido como un proceso de creación, integración y adaptación de nuevas ideas de negocio dentro de estructuras y redes en una economía global (Mathews y Zander, 2007).

La naturaleza verdaderamente compleja, dinámica y multidimensional del comportamiento internacional de la empresa (Dichtl, Leibold, Koglmayr y Muller, 1984), da lugar al surgimiento de muchas teorías que intentan explicar este fenómeno. El primer enfoque se encuentra conformado por las teorías que se basan en la perspectiva económica, centradas en el análisis de las operaciones internacionales de la empresa multinacional, a través de variables relacionadas con los costos y ventajas económicas de la internacionalización (Coase, 1937; Williamson, 1975; Hymer, 1976; Vernon, 1966; Dunning, 1988, 1992).

El segundo enfoque lo conforman las teorías de la internacionalización desde una perspectiva de proceso, que conciben dicha internacionalización como un proceso en el que se incrementa el aprendizaje gracias a la acumulación de conocimientos y al aumento de recursos que garantizan la permanencia en los mercados exteriores (Johanson y Vahlne, 1977, 1990; Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975; Lee y Brasch, 1978; Alonso y Donoso, 1994; Vernon, 1966).

El tercer enfoque se centra en la perspectiva estratégica, y prueba que el éxito de la internacionalización depende de la integración de los recursos de las empresas en redes, y de su adaptación a ambientes internacionales, explicando lo anterior a través de la teoría de redes y de la teoría de capacidades organizacionales (Mitchell, 1969; Rogers y Kincaid, 1981; Tichy, 1981; Weinmann, 1989). El nuevo enfoque de la internacionalización de las empresas,

en el que se centra este artículo, es conocido como el fenómeno del *Born Global*, que son empresas internacionales de reciente creación, las cuales se internacionalizan en los 2 primeros años de existencia.

El fenómeno de las empresas *Born Global*, o nuevas empresas (emprendimiento naciente) de rápida internacionalización, consiste en empresas que poseen la particularidad de introducirse en los mercados internacionales en sus 2 primeros años de vida. Hannan y Freeman (1984) definen las *Born Global* como empresas nuevas que poseen limitados negocios internacionales y conocimiento institucional y sufren el riesgo de lo nuevo.

El primer concepto de *Born Global* es introducido por McKinsey y Co (1993) y Rennie (1993), señalando que la internacionalización temprana de nuevas empresas se basa en una nueva teoría que integra los enfoques de negocios internacionales, *entrepreneurship* y dirección estratégica, a partir de los cuales se plantean 4 características particulares de estas empresas: la confianza en el apoyo del gobierno para el ofrecimiento de recursos financieros, una estructura organizacional basada en la internalización de transacciones, ventajas competitivas en el extranjero y control de recursos escasos.

En general, las empresas *Born Global* poseen las siguientes características (Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; Moen y Servais, 2002; Rialp, Rialp, Urbano y Vaillant, 2002; Rialp y Rialp, 2005):

1. Se centran en nichos de mercado global muy especializados.
2. Sus operaciones se extienden rápidamente a varios mercados internacionales.
3. Logran entrar en los mercados principales más rápidamente que las empresas tradicionales.
4. Tienen la capacidad de pasar por las diferentes etapas de internacionalización.
5. Algunas logran saltarse ciertas etapas en el desarrollo de su estrategia de funcionamiento.
6. En muchos casos suelen valerse de las redes y alianzas.

Madsen y Servais (1997) estudian la utilidad del enfoque de redes y de la evolución económica para poder explicar el comportamiento de una empresa *Born Global*. Basados en el trabajo de Oviatt y McDougall (1994), que identifican a las nuevas empresas internacionales como pequeñas organizaciones que desde sus inicios implementan estrategias internacionales, señalan que existen diferencias significativas entre las empresas ya establecidas en mercados exteriores y aquellas que apenas están comenzando, y que se centran en la fuente de recursos de dichas empresas.

Es importante resaltar que para explicar el fenómeno de las *Born Global* se deben integrar las corrientes de investigación de las áreas sobre procesos de internacionalización y de *entrepreneurship*. Madsen y Servais (1997) proponen un modelo que constituye un marco teórico de referencia para los futuros trabajos empíricos sobre las *Born Global*, donde la experiencia del fundador de la empresa, su nivel de motivación, la historia de la organización y el entorno tienden a consolidarse como los factores que más influyen en la creación y desarrollo de una empresa de estas características (McDougall et al., 1994).

Este último factor resalta la importancia del estudio de las instituciones como el reflejo de los cambios históricos en el mercado, lo cual permite definir la naturaleza del producto y determinar si la oferta de la empresa puede tener demanda a nivel internacional. North (1996) deja al descubierto la necesidad de desarrollar el espíritu empresarial alterando el ambiente por medio de la creación de un ambiente constructivo y competitivo, brindando incentivos para que los empresarios sean productivos en los diferentes tipos de mercados.

En este sentido, existen varias líneas de investigación centradas en el análisis del entorno institucional y el emprendimiento.

La primera se sitúa en los trabajos de Busenitz, Gómez y Spencer (2000) y analiza los perfiles institucionales en diferentes países de cara al emprendimiento, por medio de la diferenciación entre instituciones reguladoras, normativas y cognitivas de Scott (1995), clasificando los diferentes perfiles a través de un análisis sobre la existencia de programas de apoyo, de esquemas cognitivos compartidos y de una cultura innovadora en la sociedad (Gray y Cuevas, 2005; Manolava, Eunni y Gyoshev, 2008). Su principal limitación se encuentra al centrarse únicamente en analizar el perfil del país sin detenerse en el posterior desarrollo emprendedor.

La segunda línea de investigación se basa en el institucionalismo económico de North (1990) como factor determinante para la creación de empresas. La tercera línea de investigación se basa en la utilización de la teoría institucional para estudiar los factores que determinan las diferentes estrategias de internacionalización de las empresas a través del análisis de la influencia de diferentes entornos institucionales sobre las posibles estrategias de entrada en nuevos mercados o en la creación de nuevas empresas (Capelleras, Mole, Greene y Storey, 2008; Child y Tsai, 2005; Yiu y Makino, 2002). Este análisis se ha efectuado partiendo del entorno formal, por medio de las reglas y normatividad existentes en cada país.

Conforme al estudio de los anteriores enfoques teóricos, se encuentra que la variable *Born Global* se construye a partir de 3 factores:

1. Los desarrollos tecnológicos en áreas de producción, transporte y comunicación (Madsen y Servais, 1997).
2. La capacidad emprendedora de las personas, incluyendo al *entrepreneur* que funda la empresa *Born Global* (Madsen y Servais, 1997).
3. Redes internacionales (Johanson y Mattson, 1988).

El primer factor que origina la aparición de las *Born Global* son los cambios en los procesos tecnológicos, en donde la producción a pequeña escala resulta ser más atractiva en términos económicos. A partir de estos cambios se desarrolla la especialización, la adaptación al cliente y la producción en nicho como alternativas viables en los mercados actuales, permitiendo un mayor acceso a los mercados y favoreciendo la internacionalización rápida de las empresas.

El segundo factor está relacionado con el incremento de las habilidades y capacidades que posee el emprendedor para explotar las oportunidades que le brindan los mercados internacionales, característica que determina el surgimiento de las empresas *Born Global* (Knight y Cavusgil, 1996; Madsen y Servais, 1997; Servais y Rasmussen, 2000, Knight y Cavusgil, 2005).

El tercer factor, relacionado con las redes internacionales se encuentra expuesto en la teoría de redes, donde se establece que gran parte del éxito internacional depende de las relaciones que las empresas establecen con una red social de negocios conformada por sus clientes, proveedores, competidores e instituciones (Johanson y Mattson, 1988; Ellis, 2000). Por su parte, Johanson y Mattson (1988) son los autores que más han profundizado en la aplicación de la teoría de redes a la internacionalización de la empresa, y exponen que a medida que la empresa se internacionaliza, aumenta el número de actores pertenecientes a la red social. Además, resaltan la importancia de una correcta elección de los socios para lograr obtener una información beneficiosa reflejada en un exitoso proceso de internacionalización.

Por otra parte, Lefebvre, Lefebvre y Bourgault (1998) señalan que el conjunto de determinantes del comportamiento exportador de las pymes varía según el proceso de internacionalización de las empresas. En particular, los determinantes asociados con las empresas *Born Global* están en desacuerdo con la concepción tradicional de una pequeña empresa y están más alineados con el comportamiento general encontrado en grandes exportadores

proactivos. Estos autores encuentran que las características sectoriales y la trayectoria tecnológica son aspectos representativos en las exportaciones de las pymes, y aunque el tamaño de la empresa puede ser considerado como un indicador de la disponibilidad de recursos financieros y no financieros, que parece ser un obstáculo para las exportaciones, no tiene ningún efecto en la generación de la capacidad exportadora de las pymes, y por lo tanto, la movilización de recursos no se presenta como un impedimento para el desarrollo exportador de las empresas *Born Global*.

3. Modelo conceptual e hipótesis

Este artículo se centra en 6 grupos de factores determinantes de la internacionalización temprana de pequeñas empresas o fenómeno *Born Global*: características del emprendedor (fundador), factores internos de la empresa, características del sector, características del entorno regional, recursos y capacidades e innovación.

Al hacer referencia a empresas *Born Global*, bajo el modelo gradual se encuentra una diversidad de criterios metodológicos para distinguirlas respecto de las empresas internacionalizadas. En este artículo, basándonos en los estudios de Knight y Cavusgil (1996) y Zahra, Ireland y Hitt (2000), se parte de la clasificación de *Born Global* como aquella empresa que ha alcanzado una cifra de actividad exportadora superior al 25% de sus ventas, teniendo en cuenta el periodo de creación. Bajo este criterio, se diferencia el desarrollo exportador de las empresas *Born Global* respecto del resto de empresas exportadoras del país que están catalogadas en los niveles de exportación inferiores al 25%.

El modelo conceptual propuesto para este estudio se muestra en la figura 1. Las construcciones dentro del modelo y las hipótesis se señalan a continuación.

3.1. Características del emprendedor y desarrollo exportador

Autores como Shrader, Oviatt y McDougall (2000) y Westhead, Wright y Ucbasaran (2001) presentan la experiencia previa del emprendedor como un aspecto que afecta positivamente el comportamiento exportador de una empresa. Variables como la edad del empresario, el nivel educativo y la experiencia empresarial hacen al emprendedor un ser capacitado y dispuesto a enfrentarse a otros riesgos (Andersson, Gabrielsson y Victor, 2004). La edad del emprendedor se toma como una característica importante porque refleja el tiempo a través del cual ha logrado adquirir mayor experiencia en el mercado, años que también favorecen en la formación de alianzas estratégicas que son de gran utilidad cuando se toma el camino de la internacionalización. El nivel educativo también posibilita la adquisición de experiencia para ejercer el papel como empresario, bien sea en el país de origen o en otros países. Por lo tanto, la experiencia adquirida por el emprendedor permite que el empresario pueda asumir los diferentes retos que hacen parte del proceso de internacionalización, y dentro de dicha experiencia cabe resaltar el conocimiento que los empresarios pueden llegar a adquirir sobre los mercados internacionales a lo largo de su carrera. Hay otras características también importantes del emprendedor, como su actitud al riesgo que impulsan sus propósitos de expandirse internacionalmente.

Hipótesis 1. Las características del emprendedor (edad, formación profesional, experiencia, actitud al riesgo) influyen positivamente sobre la internacionalización temprana de las pymes.

3.2. Factores internos de la empresa y desarrollo exportador

Los factores internos de una organización pueden determinar su capacidad de internacionalizarse (Westhead et al., 2001). Hollenstein (2005) señala que el tamaño de la empresa influye en la

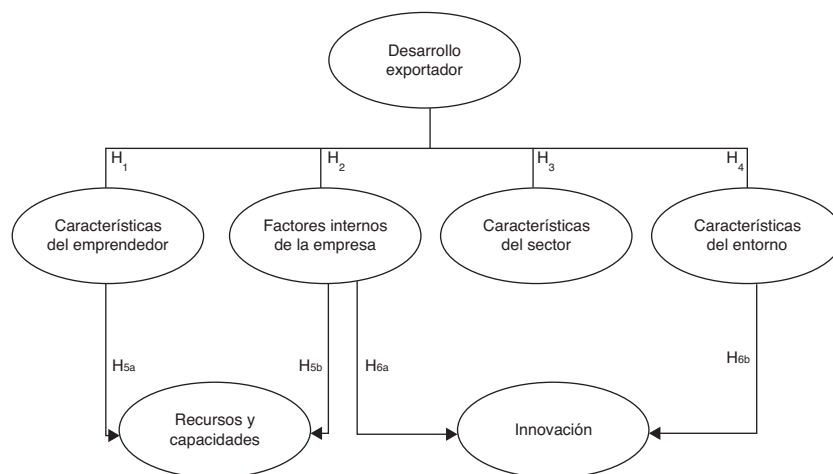


Figura 1. Modelo conceptual del desarrollo exportador de las empresas *Born Global*. Fuente: elaboración propia.

internacionalización solamente cuando la empresa es aún pequeña, dado que este tipo de empresas se enfrentan a ciertas limitaciones físicas y financieras para lograr la internacionalización (Andersson et al., 2004). Otros autores coinciden en afirmar que las empresas jóvenes cuentan con la capacidad de alcanzar un crecimiento mayor que las empresas con más años de antigüedad que deciden internacionalizarse (Autio, Sapienza y Almeida, 2000).

Las empresas también consideran que el acceso a los proveedores y la mano de obra calificada son factores importantes para la internacionalización de la empresa. Por otra parte, el incremento de las ventas es un sinónimo de crecimiento que genera un gran impacto sobre el fortalecimiento de la internacionalización de las empresas. Los canales de distribución del producto y las ventajas competitivas también hacen parte de factores determinantes dentro del proceso de internacionalización de la empresa.

Algunos autores han probado que el nivel de investigación y desarrollo (I+D) de una empresa se relaciona positivamente con las ventas (Cerrato, 2009); por lo tanto, también ejerce un efecto predominante sobre el proceso de internacionalización. Morrison y Roth (1992) demuestran que las empresas internacionalizadas se caracterizan por su mayor nivel de I+D.

Hipótesis 2. Los factores internos de la empresa tales como las ventas, las expectativas de crecimiento y generación de empleo, la inversión en I+D y la intensidad exportadora de la empresa están relacionados positivamente con la temprana internacionalización de las pymes.

3.3. Características del sector y desarrollo exportador

El sector al cual pertenece una empresa no solamente ejerce una influencia sobre la toma de decisiones estratégicas, sino que también afecta la rapidez con que las nuevas pequeñas empresas se internacionalizan (Oviatt y McDougall, 2005). Existen sectores más exportadores, por lo tanto la capacidad de internacionalización de algunas empresas se presenta según el tipo de sector (Westhead, Binks, Ucbasaran y Wright, 2002). La dinámica del sector de actividad económica de una empresa puede depender de la tradición exportadora del sector (Arias y Peña, 2004). Shrader et al. (2000) encontraron también una gran rivalidad sectorial asociada positivamente con la actividad exportadora de una organización. Cada sector económico se caracteriza por hacer parte de un nivel tecnológico determinado que sirve a las empresas como referente para ingresar en otros mercados por fuera del país de origen. Por otra parte, los movimientos del sector relacionados con la creación de

nueva actividad empresarial permiten evaluar el nivel sectorial al cual se enfrentan las empresas pertenecientes a dicho sector.

Hipótesis 3. Las características del sector económico al que pertenece la empresa tienen una relación positiva con la internacionalización temprana de las pymes.

3.4. Características del entorno y desarrollo exportador

La distinción entre sector y entorno se realiza porque permite diferenciar 2 aspectos importantes del medio ambiente que pueden afectar de distintas formas a una empresa. Además, el sector económico hace parte de un sistema más grande, el entorno, por lo tanto se hace necesario analizar cada uno por separado. El análisis del entorno permite que las empresas tengan herramientas para enfrentar los riesgos del mercado y captar las oportunidades (Ruzzier, Hisrich y Antoncic, 2006). La intensidad exportadora varía no solo por sector, sino también en cada región, al igual que los niveles de inversión extranjera varían según el entorno. La localización geográfica de las empresas es uno de los elementos con fuerte impacto en los procesos de internacionalización, asociada a la diversificación estratégica de mercados (Lombardo, 2007).

Cavusgil y Zou (1994) y Shoham (1996), entre otros, se centran en comprender el fenómeno de la internacionalización que surge en un entorno global, determinando la influencia que tienen las variables claves para competir en el contexto global sobre el éxito de la internacionalización. Las variables utilizadas como determinantes del entorno son: modo de expansión, percepción de oportunidades y localización geográfica.

Hipótesis 4. Las características del entorno, sean el modo de expansión, la percepción de oportunidades y la localización geográfica de las empresas, influyen positivamente sobre la internacionalización temprana de las pymes.

3.5. Recursos y capacidades de la empresa y desarrollo exportador

Wernerfelt (1984) plantea que la perspectiva de los recursos y capacidades permite guiar la formulación de las estrategias de las firmas diversificadas, siempre y cuando la empresa se centre en los siguientes puntos: el tipo de recursos de la firma, los recursos que deben ser desarrollados para la diversificación, la secuencia y los mercados en los cuales debe tomar lugar la diversificación de los tipos de firmas que son deseables para adquirir. Los recursos y las capacidades de la empresa surgen como una derivación de las características del emprendedor (capacidades) y

las características internas de la empresa (recursos). Según Storey (1994), las habilidades y capacidades del emprendedor explican el comportamiento de una empresa, por lo cual puede constituir una fuerza determinante sobre la internacionalización de la empresa. Por otra parte, los recursos acumulados por la empresa, también inciden en la internacionalización de las nuevas empresas, dado que determinan la posición de la empresa para enfrentar el mercado global. Según Arias y Peña (2004), las empresas pueden aprovechar sus ventajas competitivas haciendo uso de sus recursos y capacidades internas, con el fin de lograr explotar las oportunidades que el entorno ofrece para que una empresa forme parte del mercado internacional.

En cuanto a las capacidades organizacionales, se definen como el conjunto de rutinas que establecen la eficiencia con que la empresa logra transformar *inputs* en *outputs* (Collis, 1994). Esta definición permite mostrar que las capacidades de una organización se reflejan en las rutinas de la empresa (Barney, 1986) y en la cultura corporativa de la organización, al igual que en las redes sociales establecidas entre los empleados (Teece, 1982). Por otro lado, las capacidades complementan el papel de la tecnología para lograr la eficiencia en la transformación de *inputs* en *outputs* (Collis, 1994).

El enfoque basado en los recursos nace del trabajo de Wernerfelt (1984), quien plantea que la importancia de una teoría de la empresa no está en sus actividades en el mercado de productos sino en el conjunto de recursos. Dicho autor presta mucha atención a los recursos internos de la empresa y en la forma como estos son adquiridos o desarrollados.

Hipótesis 5a. La capacidad y las habilidades del emprendedor para identificar las oportunidades de negocio se relacionan positivamente con la temprana internacionalización de las pymes.

Hipótesis 5b. Los recursos tangibles e intangibles que posee la empresa se relacionan positivamente con el proceso de internacionalización temprana de las pymes.

3.6. Innovación y desarrollo exportador

En el actual entorno internacional es necesario plantear mejoras sucesivas de productos y servicios, las cuales se logran estimulando la innovación con el fin de promover cambios en los productos y procesos para alcanzar eficiencia y rentabilidad. La innovación constituye entonces un proceso de creación permanente que pretende solucionar problemas en el sector empresarial y generar mayor bienestar general.

Las empresas *Born Global* necesitan contar con un crecimiento sostenible para competir en mercados globales, factor que se genera a través de la capacidad de innovación (Knox, 2002). Morrison y Roth (1992) vinculan la actividad innovadora de las empresas con su internacionalización, demostrando que las empresas exportadoras suelen caracterizarse por su mayor nivel de innovación. Wong y Singh (2004) señalan que la innovación tecnológica hace más probable que las empresas incursionen en el mercado internacional, demostrando la existencia de una relación positiva entre innovación y desarrollo exportador (Moen, 2002). Para el caso de las pequeñas empresas, la adopción de tecnologías es aún más determinante dentro de su proceso de internacionalización porque les permite superar ciertas limitaciones que debe enfrentar en el mercado global, además de acentuar su ventaja competitiva. Una empresa se vuelve innovadora conforme sus factores internos se lo permitan (ingresos, nivel de ventas, mano de obra) y bajo la influencia del entorno, es decir, según el nivel tecnológico característico del entorno al cual pertenece, que incentiva y obliga a la empresa a igualar dicho nivel para garantizar su permanencia en el mercado.

Hipótesis 6a. La capacidad innovadora de una empresa pyme se relaciona positivamente con su internacionalización temprana.

Hipótesis 6b. El nivel de innovación del entorno regional de la empresa es un factor determinante en el proceso de internacionalización temprano de las pymes.

Luego de considerar la influencia de los factores internos de la empresa sobre los recursos y las capacidades y sobre el nivel de innovación de una empresa, se entra a suponer que existe una relación entre los recursos y las capacidades de la empresa y la innovación.

Hipótesis 7. Una vez se reconoce que existe una relación entre los factores internos de la empresa con respecto a sus recursos y capacidades y su nivel de innovación, se supone que existe una relación entre recursos y capacidades e innovación.

Por último, para evaluar la consistencia interna del modelo, se construye una hipótesis adicional que permite relacionar 2 modelos estructurales.

Hipótesis 8a. Se asume una igualdad entre innovación y características del entorno e innovación y características internas de la empresa para un proceso de innovación.

Hipótesis 8b. Existe una igualdad entre los recursos, capacidad y características del emprendedor con los recursos, capacidad y factores internos de la empresa para el desarrollo de ventajas o aspectos diferenciadores.

4. Metodología

La metodología utilizada en este artículo es de tipo cuantitativo, donde la base de datos utilizada corresponde a la información del *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) Colombia de 2010. La base de datos del GEM Colombia (2010) es construida a partir de unas encuestas realizadas por el Centro Nacional de Consultoría (CNC) en 5 ciudades capitales (Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga), 3 ciudades capitales de departamento (Santa Marta, Cúcuta y Pasto) y en otros 23 municipios que se seleccionan de forma aleatoria y que se caracterizan por tener una población inferior a 10.000 habitantes.

Los criterios usados en esta investigación para obtener los datos relacionados con empresas *Born Global* son los siguientes: el primero se relaciona con que su año de fundación no superara los 7 años de constituida, es decir, que su año de creación fuera posterior a 2003. En segundo lugar, las empresas debían tener actividad exportadora y que obtuvieran más del 25% de ventas anuales en el exterior o presencia internacional consolidada. El tercer criterio, aunque en el caso colombiano no arrojó resultados, se relaciona con no incluir empresas subsidiarias o filiales.

En esta investigación se busca utilizar la cantidad de observaciones que logre minimizar la varianza de los estimadores, o identificar los estimadores ante un presupuesto existente. Por tanto, siguiendo los parámetros de la literatura, existen diferentes algoritmos de optimización para lograr el tamaño de muestra óptimo (Kokan, 1963; Kokan y Khan, 1967), así como el número que permita la eficiencia de la varianza y que no siempre se asocia al tamaño poblacional, solo en los casos del factor de finitud, cuando se considera previamente en la investigación. En esta investigación se asume que la muestra es inversa al cuadrado del error, y su reducción en «n» unidades repercute en un incremento muestral de «n²». En este sentido, para mejorar los problemas de muestreo y siguiendo a Kish (1979) se utiliza un factor de ajuste que consigue acercarse al número de datos útiles para que se logren buenos niveles de varianza.

Posterior a la definición de la muestra, a continuación se identifican los factores que influyen en el desarrollo exportador teniendo en cuenta las siguientes variables creadas a través de la *Total Entrepreneurial Activity* o tasa de nueva actividad empresarial (TEA). Esta

tasa permite identificar el emprendimiento durante el inicio de la actividad hasta 3 años y medio de vida de la empresa.

1. *Desarrollo exportador*: se compone de niveles; se inicia con las empresas *Born Global* que reportan altos niveles de exportaciones (más del 25% de las ventas), seguido por un nivel medio (entre el 25 y el 12%) y terminando con los niveles de baja internacionalización (inferior al 12%). Esta variable permite medir el desarrollo exportador o la intensidad de internacionalización de la empresa mediante una clasificación categórica representada por el porcentaje de exportaciones sobre ventas (González, Navarro y Peña, 2010).
2. *Características del entorno*: se compone de 3 indicadores.
 - Percepción de oportunidades: identifica el grado de oportunidades que ofrece el entorno para el establecimiento de nuevas empresas (bajo, medio, alto).
 - Localización geográfica: identifica a las empresas por medio de su ubicación geográfica dentro de Colombia (Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Santa Marta, Cúcuta y Pasto).
 - Modo de expansión: muestra la forma como la empresa aumenta sus clientes (si no ha exhibido alguna expansión, si ha presentado expansión con o sin nueva tecnología y si ha tenido una expansión profunda de mercado).
3. *Características internas*: se compone de 4 indicadores.
 - Tamaño de las ventas: identifica el volumen de ventas reportado por las empresas y clasificado en intensidades baja, mediana y alta.
 - Expectativas de crecimiento y generación de empleo: evalúa la percepción del empresario sobre las posibilidades que posee su empresa en términos de crecimiento y generación de empleo.
 - Inversión en I + D: mide el grado de inversión en investigación y desarrollo presente en la empresa, clasificado por niveles bajo, mediano y alto.
 - Percepción de incremento en intensidad exportadora: se asocia con las posibilidades de aumentar los volúmenes de exportación en el corto plazo.
4. *Características del sector*: se compone de 4 indicadores.
 - Nivel tecnológico: examina el recurso tecnológico de una empresa nueva.
 - Sector de actividad: sector extractivo (agricultura, forestal, pesca, minería), sector de transformación (manufactura, ventas al por mayor, construcción), sector financiero y sector de servicios de consumo (bares, hoteles, restaurantes, comercio al por menor, salud, educación, servicios sociales, recreación).
 - Intensidad exportadora del sector: mide los niveles de exportación dentro de cada sector de actividad (superior, igual o inferior).
 - Nueva actividad emprendedora: identifica los cambios en la cantidad de empresas (tasa de crecimiento).
5. *Características del emprendedor*: se compone de 4 indicadores.
 - Edad: se clasifica por cuartiles.
 - Formación profesional: su clasificación es sin educación, nivel primario, secundario, tecnológico, universitario y graduado.
 - Experiencia: se relaciona con la experiencia previa para la creación de empresas (número de años de experiencia).
 - Actitud al riesgo: se relaciona con la percepción que tiene el empresario con respecto a su empresa (Palich y Bagby, 1995; Escandón y Hurtado, 2012). Se refiere al porcentaje de los individuos involucrados en la actividad empresarial que ven buenas oportunidades para su firma.
6. *Recursos y capacidades*: se compone de 3 indicadores.
 - Percepción de capacidades: porcentaje de los individuos involucrados en la actividad empresarial que creen que tienen habilidades y conocimientos necesarios para esta actividad.
 - Acceso a fuentes de financiación: mide la frecuencia de uso de las diferentes fuentes de financiación empresarial existentes.
 - Redes: mide el grado de pertenencia a las redes (alto uso, medio o bajo).
7. *Innovación*: se compone de 3 indicadores.
 - Innovación del producto: mide el nivel de innovación en el producto de la empresa (todos, algunos o ningún cliente considera el producto nuevo).
 - Capacidad innovadora: mide el grado de innovación de las empresas mediante el análisis de cuántas empresas ofrecen un producto desconocido o poco familiar para sus clientes potenciales.
 - Innovación del sector: número de empresas que ofrecen el mismo producto en el mercado.

Para evaluar la dimensionalidad en el modelo se realiza un análisis factorial confirmatorio (Anderson y Gerbing, 1988) para comprobar los 3 supuestos desarrollados por Jöreskog y Sörbom (1993): criterio de convergencia débil (todos los factores y sus variables logran obtener altos niveles de significación estadística, con valores superiores al 7,54 en valor t, siendo muy superior al valor crítico), criterio de convergencia fuerte (los coeficientes estandarizados superiores a 0,51) y contribución significativa de los indicadores al modelo (todos los indicadores obtienen una correlación múltiple al cuadrado superior al valor crítico de 0,30).

En la tabla 1 se presenta el conjunto de variables seleccionadas que miden cada uno de los conceptos descritos en el modelo. De manera general, se utilizan diferentes pruebas para corroborar la viabilidad del uso de cada uno de los ítems pertenecientes a cada constructo de las escalas utilizadas y se obtiene un nivel de alpha de Cronbach de 0,87. Otro indicador es la fiabilidad del constructo medida a través del índice de fiabilidad compuesta (SCR), logrando superar los valores críticos de 0,6 en todos los constructos (Bagozzi y Yi, 1988).

Por último, buscando asegurar la validez de constructo se utilizan 3 principios diferentes: validez convergente, validez discriminante y validez nomológica. Se comprueba la existencia de validez convergente, es decir, todos los ítems de la escala logran medir la misma variable, debido a que las correlaciones entre indicadores en todos los casos arrojaron ser significativas al $p < 0,1$, y donde se reporta que el menor valor es de 0,192. Además, se utiliza la varianza media extraída (AVE: *Average Variance Extracted*) para conocer la cantidad total de la varianza de los indicadores asociada al constructo latente y, que para esta investigación logra ser superior al 0,5 (Fornell y Larcker, 1981). Por otra parte, para asegurar la no correlación entre los indicadores de una variable y otra (validez discriminante), se analizan las correlaciones entre constructos (tabla 2) y se evidencia que los valores reportados son inferiores al 0,80. Esto, sumado al respaldo teórico existente y el análisis individual de cada uno de los indicadores que permiten asumir la existencia de validez de contenido o nomológica.

Para el caso de la variable «desarrollo exportador» se observa que de las 3 categorías que componen la variable, la correspondiente a las empresas *Born Global* o de alta internacionalización cumple con el criterio de convergencia fuerte, asociando de esta forma que la variable desarrollo exportador representa la actividad exportadora de las empresas *Born Global* (ISL: coeficiente estandarizado o *Standardized Loading*): 0,9).

En la tabla 2 se presentan las correlaciones y algunas medidas descriptivas de los datos, que permiten concluir que los datos tienen un comportamiento normal y no existen altos niveles de variabilidad interna o de dispersión de datos.

Una vez se tienen estos datos, se procede a realizar un análisis factorial confirmatorio y a analizar los pesos reportados por cada variable, buscando que estas variables queden incluidas en el mismo factor asociado y que reporten contribuciones superiores

Tabla 1
Resumen de la medición de constructos-análisis factorial confirmatorio y escala de confiabilidad

Ítems	SL	Valor T	Reliability (SCR, AVE)
<i>Desarrollo exportador</i>			SCR: 0,88; AVE: 0,72
<i>Born Global</i> (alta internacionalización > 25%)	0,9	21,76	
Nivel medio de internacionalización (entre 25 y 12%)	0,5	16,21	
Baja internacionalización (menos del 12%)	0,4	15,07	
<i>Características del entorno</i>			SCR: 0,85; AVE: 0,79
Modo de expansión	0,9	18,95	
Percepción de oportunidades	0,8	15,83	
Localización geográfica	0,7	12,77	
<i>Factores internos</i>			SCR: 0,937; AVE: 0,81
Tamaño de las ventas	0,9	23,1	
Expectativa de crecimiento y generación de empleo	0,9	22,82	
Inversión en I + D	0,9	18,74	
Intensidad exportadora de la empresa	0,9	18,13	
<i>Características del sector</i>			SCR: 0,86; AVE: 0,62
Nivel tecnológico	0,8	11,08	
Sector de actividad	0,8	11,08	
Intensidad exportadora sector	0,8	10,71	
Nueva actividad emprendedora	0,7	9,73	
<i>Características del emprendedor</i>			SCR: 0,92; AVE: 0,74
Edad	0,8	15,34	
Formación profesional	0,9	15,26	
Experiencia	0,9	15,31	
Actitud al riesgo	0,9	14,6	
<i>Recursos y capacidades</i>			SCR: 0,76; AVE: 0,51
Percepción de capacidades	0,7	16,7	
Acceso a fuentes de financiación	0,7	7,54	
Redes	0,8	7,9	
<i>Innovación</i>			SCR: 0,90; AVE: 0,77
Capacidad innovadora	0,9	18,55	
Innovación del sector	0,9	19,4	
Innovación producto	0,8	15,11	

Fuente: elaboración propia.

al 0,60. Estos resultados permiten concluir la validez existente en el comportamiento de los datos para realizar un modelo de ecuaciones estructurales (Fornell y Larcker, 1981; Anderson y Gerbing, 1988; Jöreskog y Sörbom, 1993).

Posteriormente se realizan diferentes modelos alternativos y su comparación para analizar las diferentes relaciones recíprocas y simultáneas presentes entre constructos y así establecer un sistema de ecuaciones que evidencie estas relaciones detectadas desde lo teórico y llevadas al plano empírico, generando un estudio detallado del fenómeno del desarrollo exportador de las *Born Global* en Colombia. Este modelo se formula acorde a los siguientes 3 criterios de estimación que permiten probar la validez del modelo (Jöreskog y Sörbom, 1993): a) una muestra que supera el umbral de los 100 a 150 casos; b) tener 3 casos por cada parámetro libre, y c) contar con 3 o más indicadores para la medición de cada constructo.

En términos generales, la realización y obtención del sistema de ecuaciones estructurales se materializan en diferentes pasos: realización de un modelo basado desde lo teórico, creación del diagrama de secuencias relacionales, transformación del diagrama

en un sistema de ecuaciones estructurales, elección de la matriz de entrada del modelo, estimación del modelo y valoración de la calidad de ajuste.

Para seleccionar los índices que permiten evaluar la bondad de ajuste en todos los modelos de ecuaciones estructurales analizados se utilizan: Chi-cuadrado (χ^2) y nivel de probabilidad (p), grados de libertad (gl) y la razón entre el Chi-cuadrado y los grados de libertad (χ^2/gl), el índice de bondad de ajuste (GFI) y el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA), el índice de ajuste comparativo (CFI) y el índice de ajuste no normalizado (NNFI), y la diferencia entre los valores Chi-cuadrado y el índice de validación cruzada (ECVI) (Diamantopoulos y Sigua, 2000; Boomsma, 2000; Schermelleh-Engel, Moosbrugger y Müller, 2003).

5. Resultados

Para descartar la presencia de multicolinealidad de los indicadores que forman cada constructo se emplea el valor del factor de la inflación de la varianza (VIF), a partir del cual se obtiene que todos

Tabla 2
Estadísticos de los constructos

Constructos	Media	Desviación estándar	Correlaciones							
			1	2	3	4	5	6	7	
1. Desarrollo exportador	2,5	1,52	1							
2. Características del entorno	5	1,61	0,52	1						
3. Características internas	5,1	1,64	0,63	0,65	1					
4. Características del sector	5,7	1,92	0,49	0,33	0,42	1				
5. Características del emprendedor	6,1	1,77	0,6	0,41	0,4	0,21	1			
6. Recursos y capacidades	5,03	2,1	0,51	0,48	0,42	0,19	0,52	1		
7. Innovación	5	2,4	0,55	0,11	0,23	0,38	0,07	0,09	1	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3
Resultados del modelo estructural

Hipótesis del modelo	Estimación de los parámetros estandarizados		
	Parámetros	Estimados	Valor t
<i>Hipótesis 1</i> Las características del emprendedor (edad, formación profesional, experiencia, actitud al riesgo) influyen positivamente sobre la internacionalización temprana de las pymes	γ_{11}	0,87	6,01
<i>Hipótesis 2</i> Los factores internos de la empresa tales como las ventas, las expectativas de crecimiento y la generación de empleo, la inversión en I + D y la intensidad exportadora de la empresa están relacionados positivamente con la temprana internacionalización de las pymes	γ_{31}	0,93	15,45
<i>Hipótesis 3</i> Las características del sector económico al que pertenece una empresa tiene una relación positiva con la internacionalización temprana de pymes	γ_{51}	0,57	5,88
<i>Hipótesis 4</i> Las características del entorno (el modo de expansión, la percepción de oportunidades y la localización geográfica) de las empresas influyen positivamente sobre la internacionalización temprana de las pymes	γ_{61}	0,51	15,08
<i>Hipótesis 5a</i> Las capacidades y habilidades del emprendedor para identificar las oportunidades de negocio se relacionan positivamente con la temprana internacionalización temprana de las pymes	β_{21}	0,42	4,6
<i>Hipótesis 5b</i> Los recursos tangibles e intangibles que posee la empresa se relacionan positivamente con el proceso de internacionalización temprana de las pymes	β_{23}	0,25	3,06
<i>Hipótesis 6a</i> La capacidad innovadora de una empresa pyme se relaciona positivamente con su internacionalización temprana	β_{43}	0,42	3,54
<i>Hipótesis 6b</i> El nivel de innovación del entorno regional de la empresa es un factor determinante en el proceso de internacionalización temprana de las pymes	β_{46}	-0,25	-2,1

Fuente: elaboración propia.

sus niveles están por debajo de 5 e incluso el valor promedio es de 1,36 evitando problemas de sesgo (Bowerman y O'Connell, 1990), permitiendo concluir la no presencia de multicolinealidad (Hossain y Hammami, 2009; Shan y McIver, 2011). Adicionalmente, se obtienen las correlaciones bivariadas con valores muy inferiores al valor crítico para la presencia de multicolinealidad (0,8), permitiendo inferir que se están midiendo diferentes conceptos.

Por medio del factor Harman se evalúa el obstáculo potencial de la varianza del método común, que es un problema frecuente cuando todas las variables se miden con un mismo instrumento (cuestionario), pudiendo generar que la varianza se atribuya al método y no a los constructos (Podsakoff, MacKenzie, Lee y Podsakoff, 2003). Por tanto, se desarrolla un análisis factorial y se confirma que los autovalores en todos los factores son superiores a 1 y representan más del 68% de la varianza total.

La tabla 3 muestra los resultados de la estimación del modelo estructural. El ajuste del modelo es satisfactorio (Anderson y Gerbing, 1988), de tal forma que la hipótesis 1 se confirma, afirmando que las características del emprendedor (edad, formación profesional, experiencia, actitud al riesgo) influyen positivamente sobre la internacionalización temprana de las pequeñas empresas ($\gamma_{11} = 0,87$; $p < 0,01$). Estos resultados confirman que la utilización eficiente de los conocimientos del empresario-fundador es una característica destacada de las empresas *Born Global* (Madsen y Servais, 1997; Oviatt y McDougall, 2005; Escandón y Hurtado, 2012).

La hipótesis 2 también se confirma, porque los factores internos de la empresa tales como el tamaño de las ventas, las expectativas de crecimiento y de generación de empleo, la inversión en I+D y la percepción de la intensidad exportadora de la empresa están relacionados positivamente con la temprana internacionalización de las pequeñas empresas ($\gamma_{31} = 0,93$; $p < 0,01$). Estas son características sobresalientes en las empresas jóvenes, que por lo general logran alcanzar mayores niveles de crecimiento que empresas con mayor antigüedad (Autio et al., 2000). Por lo tanto, las empresas *Born Global* requieren mantener su ventaja competitiva incorporando factores diferenciadores en su proceso productivo y en su estructura administrativa (Escandón, 2009). En cuanto a las

características del sector económico al cual pertenece una pequeña empresa (hipótesis 3), se encontró que conservan una relación positiva con su proceso de internacionalización temprana ($\gamma_{51} = 0,57$; $p < 0,10$), corroborando que el nivel de internacionalización de una empresa *Born Global* también depende de factores externos a la empresa, tales como el sector al que pertenece (Westhead et al., 2002), dado que generalmente el rápido desarrollo exportador de una empresa naciente depende del impulso que genera la tradición exportadora del sector (Arias y Peña, 2004).

La hipótesis 4 se confirma: las características del entorno en el que se encuentran las empresas también ejercen una influencia significativa sobre la internacionalización temprana de las empresas pequeñas ($\gamma_{61} = 0,51$; $p < 0,10$). En este caso, el efecto es muy similar al caso de las características del sector, dado que la intensidad exportadora también puede variar en cada región; por tanto, la localización geográfica de las empresas se constituye en uno de los principales factores del entorno que generan una ventaja a las empresas jóvenes para iniciar procesos de internacionalización (Lombardo, 2007).

En cuanto la hipótesis 5, se confirma que las capacidades del emprendedor para identificar las oportunidades de negocio se relacionan positivamente con la temprana internacionalización de las pymes (hipótesis 5; $\beta_{21} = 0,42$; $p < 0,01$), y los recursos tangibles e intangibles que posee la empresa determinan el proceso de internacionalización temprana de las pequeñas empresas (hipótesis 5b; $\beta_{23} = 0,25$; $p < 0,01$). Basados en las premisas de la teoría de recursos y capacidades, estos resultados afirman que las empresas *Born Global* basan su ventaja competitiva en el desarrollo de ciertos recursos y capacidades internas (Barney, 1986). La hipótesis 6 también se confirma: la capacidad innovadora de una empresa se relaciona positivamente con su internacionalización temprana (hipótesis 6a; $\beta_{43} = 0,42$; $p < 0,01$), mientras que el nivel de innovación del entorno regional de la empresa guarda una relación positiva con respecto al proceso de internacionalización temprano de las pequeñas empresas (hipótesis 6b; $\beta_{46} = -0,25$; $p < 0,01$). Estos resultados van en línea con las afirmaciones realizadas por González et al. (2010), quienes corroboran que la innovación es una característica relacionada con la internacionalización de las jóvenes

empresas; adicionalmente, dentro del entorno de estas empresas pueden generarse diferentes tipos de inversión en I+D que podrían beneficiar el desarrollo de la innovación (Audretsch y Feldman, 1996), que a su vez favorezca la internacionalización.

Para analizar la hipótesis 7, que relaciona la innovación con los recursos y capacidades, se asume que la covarianza entre sus errores estructurales fue puesta en libertad. Esta relación genera un valor estimado negativo y significativo (0,43), que confirma que aunque los factores internos de la empresa generan una relación positiva tanto con los recursos y capacidades como con la innovación, la presencia de otras variables no analizadas explícitamente en este modelo puede influir en el desarrollo de recursos y capacidades, pero limita la innovación, y viceversa.

Para comprobar la consistencia interna del modelo, se genera una hipótesis adicional (hipótesis 8), que permite contrastar si existen diferencias significativas entre los 2 modelos estructurales. Se asume una igualdad entre $\beta_{5,6}$ (innovación y características del entorno) y $\beta_{5,3}$ (innovación y factores internos de la empresa) para un proceso de innovación (hipótesis 8a) y $\beta_{2,1}$ (recursos y capacidades y características del emprendedor) y $\beta_{2,3}$ (recursos y capacidades y factores internos de la empresa) para el desarrollo de ventajas o aspectos diferenciadores (hipótesis 8b). Estos resultados generan como resultado la no comprobación de la hipótesis 8 en ninguno de sus sentidos, afectando fuertemente los valores de ajuste global del modelo. Por tanto, se comprueba que el modelo inicial brinda la mejor explicación de las relaciones representadas, y estos resultados se obtienen con menor nivel de relaciones y saturaciones de grados de libertad.

Se evalúa la validez nomológica del conjunto de relaciones establecidas en este estudio con el uso de 2 variables de control que se cree pueden influir en las variables dependientes del modelo, es decir, características del emprendedor, factores internos de la empresa, características del sector, características del entorno, recursos y capacidades e innovación. Estas variables de control son el género de los empresarios y el tipo de motivación (oportunidad o necesidad). En cuanto a la primera variable, no existe evidencia significativa que demuestre que el género de los empresarios se relacione con las variables del modelo, mientras que la segunda variable se relaciona positivamente con las características del emprendedor ($\gamma_{21} = 0,36$; $p < 0,01$) y la innovación ($\gamma_{41} = 0,25$; $p < 0,01$). Sin embargo, el valor y la importancia de los parámetros estructurales del modelo presentado en la tabla 3 no se modifican con la incorporación de las variables de control. Esto confirma que el conjunto de hipótesis que se prueban en esta investigación conserva su poder explicativo, aun ante la presencia de las variables de control.

6. Conclusiones

Actualmente son cada vez más el número de jóvenes empresas que deciden exportar en sus primeros años de existencia. Este fenómeno, conocido como *Born Global*, cada vez adquiere más auge en el mundo, y Colombia no es la excepción. Por lo tanto, con la finalidad de continuar los estudios de este fenómeno, se realiza este artículo para analizar los factores que contribuyen a la internacionalización de las pequeñas empresas que aún tienen temprana edad.

En primer lugar, se ha intentado identificar las características del emprendedor, de la empresa y del sector, al igual que las características del entorno, los recursos y capacidades de la empresa y la innovación que se relacionan con la internacionalización temprana de las pequeñas empresas de Colombia. Los resultados arrojan que existe una relación positiva entre ciertas características del emprendedor, como la edad, la experiencia, la formación profesional y la actitud al riesgo, con la internacionalización temprana de las empresas jóvenes. El empresario posee atributos que hacen parte

de su naturaleza emprendedora y que pueden favorecer las exportaciones de una empresa; su edad, su experiencia como creador de empresas y su nivel de educación le permiten tener una mejor perspectiva para enfrentarse al mercado global.

En segundo lugar, los factores internos de la organización también determinan el proceso de internacionalización de las empresas *Born Global*. Los resultados permiten concluir que las características asociadas al tamaño de las ventas, las expectativas de crecimiento empresarial que conllevan a la generación de empleo y los diferentes niveles de inversión en actividades de I+D son condiciones que describen el perfil de las empresas *Born Global*, donde su principal factor diferenciador radica en la percepción que tienen los empresarios sobre las posibilidades de la empresa para crecer y las oportunidades que poseen en el mercado exportador.

En tercer lugar, se tiene en cuenta que la internacionalización de las empresas *Born Global* no solamente está determinada por todas sus condiciones internas representadas tanto en las características del emprendedor como en las características de la empresa, sino que existen factores externos que también ejercen un efecto sobre este tipo de internacionalización. Dentro de esos factores externos se encuentra la influencia del sector económico, dado que el uso de nuevas tecnologías, el ingreso de nuevas empresas y la intensidad exportadora del sector propician un ambiente favorable para que las empresas jóvenes tomen la decisión de expandirse hacia otros mercados, teniendo en cuenta que poseen fortalezas propias del sector al que pertenecen. Por otra parte, el entorno empresarial, determinado principalmente por la localización geográfica de la empresa en regiones con una tradición exportadora consolidada, permite que las empresas jóvenes tiendan a internacionalizarse porque pueden encontrar beneficios propios de las condiciones favorables tanto de su sector como de su entorno en general.

Por lo tanto, los factores del entorno desempeñan un papel relevante en el momento de tomar la decisión de internacionalizarse, y especialmente en las empresas *Born Global*, que incursionan en edad temprana a mercados foráneos. En este sentido, este estudio, busca mostrar la relevancia del entorno y no solo limitarlo a los factores internos de la empresa como determinante o generador de los procesos de internacionalización. De igual forma, se demuestra que la innovación también es altamente dependiente del entorno competitivo de la empresa, pues podría afectar su consolidación o su surgimiento, y por tanto, es relevante para la generación de procesos de aprendizaje organizacional y para el desarrollo de procesos de internacionalización.

Entre las limitaciones de la investigación se encuentra la utilización de la base de datos GEM de 2010, por cuanto los resultados y conclusiones están restringidos por la temporalidad del estudio; sin embargo, los resultados no dejan de ser importantes para la generación de conocimiento en el campo de internacionalización en Colombia.

Este estudio contribuye a la investigación de las empresas *Born Global* en Colombia, donde la literatura sobre el tema aún es muy limitada, y permite abrir nuevos campos de investigación sobre el estudio de este fenómeno asociado al análisis mucho más detallado de cada uno de los factores determinantes encontrados en este estudio, es decir, incursionar en la investigación de las *Born Global* en Colombia para campos específicos del ámbito organizacional como el marketing, las finanzas, las políticas públicas y la innovación, entre otros, donde se investiguen los rasgos característicos de estas empresas para cada uno de estos campos. Adicionalmente, los resultados de este estudio generan una información interesante para efectos del diseño de las políticas públicas orientadas hacia la internacionalización de las empresas, específicamente de nuevas empresas, que resulta muy apropiado para el contexto colombiano actual, que se encuentra inmerso en gran cantidad de tratados de libre comercio que deben ser aprovechados para generar crecimiento económico en el país.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- Alonso, J. y Donoso, V. (1994). Competitividad de la Empresa Exportadora Española. In *Instituto Español de Comercio Exterior*. Madrid: ICEX.
- Anderson, J. y Gerbing, D. (1988). Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411–423.
- Andersson, S., Gabriellsson, J. y Wictor, I. (2004). International activities in small firms: Examining factors influencing the internationalization and export growth of small firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 21(1), 22–34.
- Arias, A. y Peña, I. (2004). Las pymes manufactureras de la CAPV ante el reto de la internacionalización. *Ekonimiz*, 55(1), 146–169.
- Audretsch, D. y Feldman, M. (1996). R&D spillovers and the geography of innovation and production. *American Economic Review*, 86(3), 630–640.
- Autio, E., Sapienza, H. y Almeida, J. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909–924.
- Bagozzi, R. y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation model. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74–94.
- Barney, J. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32, 1231–1241.
- Beamish, P. (1990). The Internationalization Process for Smaller Ontario Firms: A Research Agenda. In A. M. Rugman (Ed.), *Research in Global Strategic Management - International Business Research for the Twenty-First Century: Canada's New Research Agenda*. Greenwich: JAI Press Inc.
- Belso, J. (2003). Un análisis del proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en la comunidad Valenciana: modelo gradual versus acelerado. *Revista Valenciana de Economía y Hacienda*, 2, 192–209.
- Boomsma, A. (2000). Reporting analyses of covariance structures. *Structural Equation Modeling*, 7(3), 461–483.
- Bowerman, B. y O'Connell, R. (1990). *Linear Statistical Models: An Applied Approach* (2th ed.). Belmont: Duxbury Press.
- Busenitz, L., Gómez, C. y Spencer, J. (2000). Country institutional profiles: Interlocking entrepreneurial phenomena. *Academy of Management Journal*, 43(5), 994–1003.
- Cancino, C. y Bonilla, C. (2009). Factores claves en la rápida internacionalización de las pequeñas y medianas empresas en Chile. *Revista América Economía* [consultado 19 Dic 2011]. Disponible en: www.americaeconomia.com/Multimedios/Otros/7747.pdf
- Capelleras, J., Mole, K., Greene, F. y Storey, D. (2008). Do more heavily regulated economies have poorer performing new ventures? Evidence from Britain and Spain. *Journal of International Business Studies*, 39, 688–704.
- Cavusgil, S. (1984). Differences among exporting firms based on their degree of internationalization. *Journal of Business Research*, 12(3), 195–208.
- Cavusgil, S. y Zou, S. (1994). marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58, 1–21.
- Cerrato, D. (2009). Does innovation lead to global orientation? Empirical evidence from a sample of Italian firms. *European Management Journal*, 27, 305–315.
- Child, J. y Tsai, T. (2005). The dynamic between firms environmental strategies and institutional constraints in emerging economies: Evidence from China and Taiwan. *Journal of Management Studies*, 42(1), 95–125.
- Coase, R. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4, 386–401.
- Collis, D. (1994). How valuable are organizational capabilities. *Strategic Management Journal*, 15(4), 143–152.
- Diamantopoulos, A. y Siguaw, J. (2000). *Introducing LISREL*. London: Sage Publications.
- Dichtl, E., Leibold, M., Koglmayr, H. y Muller, S. (1984). The export decision of small and medium-sized firms. *Management International Review*, 24(2), 46–60.
- Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1–31.
- Dunning, J. (1992). *Multinationals Enterprises and the Global Economy*. Wokingham, UK: Addison-Wesley.
- Ellis, P. (2000). Social ties and foreign market entry. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 443–469.
- Escandón, D. (2009). Factores que inciden en la creación de Born Global en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 55–74.
- Escandón, D. y Hurtado, A. (2012). Características de los directivos de las empresas Born Global en Colombia. *Entramado*, 8(2), 74–93.
- Fornell, C. y Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 27, 39–50.
- GEM Colombia (2010). Reporte GEM Colombia, 2010 [consultado 28 Abr 2011]. Disponible en: <http://www.gemcolombia.org/images/Reporte%202010.pdf>
- González, J., Navarro, M. y Peña, I. (2010). Internacionalización de empresas jóvenes innovadoras en España. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(2), 61–82.
- Gray, S. y Cuevas, T. (2005). Regulatory, cognitive and normative factors affecting small business development in northern Mexico. *International Journal of Entrepreneurship*, 9, 91–100.
- Hannan, M. y Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149–164.
- Hollenstein, H. (2005). Determinants of international activities: Are SMEs different? *Small Business Economics*, 24(5), 431–450.
- Hossain, M. y Hammami, H. (2009). Voluntary disclosure in the annual reports of an emerging country: The case of Qatar. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, 25, 255–265.
- Hymer, S. (1976). *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*. Massachusetts: Cambridge.
- Johanson, J. y Mattson, L. (1988). Internationalization in industrial systems – a network approach. In N. Hood y J. E. Vahlne (Eds.), *Strategies in Global Competition*. Londres: Croom Helm.
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Johanson, J. y Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11–23.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–322.
- Jöreskog, K. y Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Kish, L. (1979). *Muestreo de encuestas*. México D.F: Trillas.
- Knight, G. y Cavusgil, T. (1996). The Born Global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11–26.
- Knight, G. y Cavusgil, S. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141.
- Knight, G. y Cavusgil, T. (2005). A taxonomy of born-global firms. *Management International Review*, 45(Special Issue), 15–35.
- Knox, S. (2002). The boardroom agenda: Developing the innovative organization. *Corporate Governance*, 2(1), 27–36.
- Kokan, A. (1963). Optimum allocation in multivariate surveys. *Journal of the Royal Statistical Society (Series A)*, 126, 557–565.
- Kokan, A. y Khan, S. (1967). Optimum allocation in multivariate surveys: An analytical solution. *Journal of the Royal Statistical Society (Series B)*, 29, 115–125.
- Lee, W. y Brasch, J. (1978). The adoption of export as an innovative strategy. *Journal of International Business Strategy*, 9(1), 85–93.
- Lefebvre, É., Lefebvre, L. y Bourgault, M. (1998). R&D-related capabilities as determinants of export performance. *Small Business Economics*, 10(4), 365–377.
- Lombardo, J. (2007). *La construcción del espacio urbano. El caso de Región Metropolitana de Buenos Aires*. Buenos Aires: Nobuko.
- Lu, J. y Beamish, P. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 565–586.
- Madsen, T. y Servais, P. (1997). The internationalization of born globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6, 561–583.
- Manolava, S. T., Eunni, R. V. y Gyoshev, B. S. (2008). Institutional environments for entrepreneurship: Evidence from emerging economies in eastern Europe. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(1), 203–218.
- Mathews, J. y Zander, I. (2007). The international entrepreneurial dynamics of accelerated internationalization. *Journal of International Business Studies*, 38(3), 1–17.
- McDougall, P., Shane, S. y Oviatt, B. (1994). Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research. *Journal of Business Venturing*, 9(6), 469–487.
- McDougall, P. y Oviatt, B. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.
- McKinsey and Co. (1993). *Emerging Exporters: Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters*. Melbourne: McKinsey and Company and the Australian Manufacturing Council.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13(2), 99–118.
- Mitchell, J. (1969). The concept and use of social networks. In J. Clyde Mitchell (Ed.), *Social Network in Urban Situations*. Manchester, UK: Manchester University Press.
- Moen, O. y Servais, M. (2002). Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of International Marketing*, 10(3), 49–72.
- Moen, O. (2002). The born globals: A new generation of small European exporters. *International Marketing Review*, 19(2), 156–175.
- Morrison, A. y Roth, K. (1992). A taxonomy of business level strategies in global industries. *Strategic Management Journal*, 13, 399–418.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. New York: Cambridge University Press.
- North, D. (1996). Estructurando instituciones para el desarrollo económico. *BCV*, 10, 14–32.
- Ottaviano, G. y Martincus, C. (2011). SMEs in Argentina: Who are the exporters? *Small Business Economics*, 37(3), 341–361.
- Oviatt, B. y McDougall, P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.
- Oviatt, B. y McDougall, P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(2), 537–553.
- Palich, L. y Bagby, D. (1995). Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom. *Journal of Business Venturing*, 10, 425–438.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J. y Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879–903.

- Rennie, M. (1993). Global competitiveness: Born global. *The McKinsey Quarterly*, 4(4), 45–52.
- Requena-Silvente, F. (2005). The decision to enter and exit foreign markets: Evidence from U.K. SMEs. *Small Business Economics*, 25(3), 237–253.
- Rialp, A., Rialp, J., Urbano, D. y Vaillant, Y. (2002). The born-global phenomenon: A comparative case study research. *Journal of International Entrepreneurship*, 3(2), 133–171.
- Rialp, A. y Rialp, J. (2005). Las formas actuales de penetración y desarrollo de los mercados internacionales: caracterización, marcos conceptuales y evidencia empírica en el caso español. In *Claves de la Economía Mundial*. Madrid: ICEX.
- Rogers, E. y Kincaid, D. (1981). *Communication Networks: Toward a New Paradigm for Research*. Nueva York: Free Press.
- Root, F. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. y Antoncic, B. (2006). SME Internationalization Research: Past, Present, and Future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476–497.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. y Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Test of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23–74.
- Scott, W. R. (1995). *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Servais, P. y Rasmussen, E. (2000). Different Types of International New Ventures. Paper presented at the Academy of International Business (AIB) Annual Meeting (November). *Phoenix, Estados Unidos*.
- Shan, Y. y McIver, R. (2011). Corporate governance mechanisms and financial performance in China: Panel data evidence on listed non financial companies. *Asia Pacific Business Review*, 17(3), 301–324.
- Shoham, A. (1996). Marketing-mix standardization: Determinants of export performance. *Journal of Global Marketing*, 10(2), 53–73.
- Shrader, R., Oviatt, B. y McDougall, P. (2000). How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1227–1247.
- Smith, A. y Zeithaml, C. (1999). The intervening hand: Contemporary international expansion processes of the regional Bell operating companies. *Journal of Management Inquiry*, 8, 32–42.
- Storey, D. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
- Teece, D. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3, 33–46.
- Tichy, N. (1981). Networks in organization. In P. C. Nystrom y W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design*. New York: Oxford University Press.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80, 190–207.
- Weinmann, G. (1989). Social networks and communication. *Strategic Management Journal*, 22(6), 565–586.
- Welch, L. y Luostarinen, Y. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14(2), 36–64.
- Wernerfelt, B. (1984). A resourced based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Westhead, P., Binks, M., Ucbasaran, D. y Wright, M. (2002). Internationalization of SMEs: A research note. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 38–48.
- Westhead, P., Wright, M. y Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. *Journal of Business Venturing*, 16(4), 333–358.
- Westhead, P. (2008). International opportunity exploitation behavior reported by “types” of firms relating to exporting experience. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3), 431–456.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Nueva York: Free Press.
- Wong, P. y Singh, A. (2004). The pattern of innovation in the knowledge-intensive business services sector of Singapore. *Singapore Management Review*, 26(1), 21–44.
- Yiu, D. y Makino, S. (2002). The choice between joint venture and wholly owned subsidiary: An institutional perspective. *Organization Science*, 13, 667–683.
- Zahra, S., Ireland, R. y Hitt, M. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and firm performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925–950.
- Zahra, S., Matherne, B. y Carleton, J. (2003). Technological resource leveraging and the internationalization of new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(2), 163–186.
- Zhou, L., Wu, L. y Luo, X. (2007). Internationalization and the performance of born-global SMEs: The mediating role of social networks. *Journal of International Business Studies*, 38, 673–690.



Artículo

Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional



Diego Raúl Cardona Echeverri* y Renato Zambrano Cruz

Investigador, Universidad Cooperativa de Colombia, Medellín, Colombia

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 21 de septiembre de 2012

Aceptado el 20 de febrero de 2014

On-line el 2 de junio de 2014

Códigos JEL:

I31

Palabras clave:

Clima organizacional

Clima laboral

Pruebas psicológicas

Revisión sistemática de literatura

JEL classification:

I31

Keywords:

Organizational climate

Work climate

Psychological test

Systematic review

Classificações JEL:

I31

Palavras-chave:

Clima organizacional

Clima laboral

Provas psicológicas

Análise sistemática de literatura

RESUMEN

Este artículo presenta una caracterización de diferentes instrumentos de evaluación del clima organizacional. Para este fin se realizó un estudio de revisión sistemática de la literatura de publicaciones en los últimos 15 años en donde se encontraron 10 artículos que presentaban instrumentos de evaluación de clima organizacional. De estos artículos se realizó un análisis de las propiedades psicométricas y de las dimensiones evaluadas. Se halló que existe un grupo de 8 dimensiones que se repiten en la mayoría de los instrumentos: toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación institucional, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión.

© 2012 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

Review of organizational climate assessment tools

ABSTRACT

This paper presents a profile of different organizational climate assessment tools. A systematic literature review was made of publications in the past 15 years, and 10 articles on organizational climate assessment tools were found. An analysis of the psychometric properties was performed and the dimensions were evaluated. It was found that a group of 8 dimensions were repeated in most tools: decision making, organizational clarity, leadership, social interaction, institutional motivation system of rewards and incentives, organizational and supervisory openings.

© 2012 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

Análise de instrumentos de avaliação de clima organizacional

RESUMO

Este artigo apresenta uma caracterização de diferentes instrumentos de avaliação do clima organizacional, com este objetivo realizou-se um estudo de análise sistemática da literatura de publicações nos últimos 15 anos, através do qual se encontraram 10 artigos que apresentavam instrumentos de avaliação do clima organizacional. A partir destes artigos fez-se uma análise das propriedades psicométricas e das dimensões avaliadas. Concluiu-se que existe um grupo de 8 dimensões que se repetem na maioria dos instrumentos: tomada de decisões, clareza organizacional, liderança, interação social, motivação institucional, sistema de recompensas e incentivos, abertura organizacional e supervisão.

© 2012 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos os direitos reservados.

* Autor para correspondencia: Carrera 47 #37 sur-18, Bogotá, Colombia.
Correo electrónico: diego.cardona@ucc.edu.co (D.R. Cardona Echeverri).

1. Introducción

En la actualidad, ante la irrupción inminente de formas productivas basadas en la desmaterialización del trabajo, el trabajo hiperespecializado, un mayor acceso a los medios, la tecnología, las comunicaciones y la microelectrónica, se asiste a la configuración de un nuevo panorama de recursos que busca la racionalidad entre calidad y productividad, provocando altos niveles de competencias de empleabilidad. Por tanto, la dinámica en las organizaciones se configura internamente generando trayectorias ocupacionales que inciden notablemente en el clima y la cultura organizacional, caracterizando cada una de las empresas u organizaciones.

Desde el punto de vista del clima organizacional, los modelos explicativos sobre el tema estudian el proceso desde la determinación de las diferentes variables asociadas a la percepción del mismo, coligada con valores, actitudes, normas y sentimientos que las personas perciben en su organización, traduciéndose en pautas de comportamientos individuales y grupales (Álvarez, 1992). En este sentido, por ser un tema que se desprende de la variabilidad de la percepción, puede generar múltiples visiones que transforman las organizaciones y actualizan las subjetividades o maneras de comprender el mundo de las personas. De ahí que para realizar un análisis de las dinámicas en las organizaciones es necesario estudiar aquellos factores y características que son inherentes al tipo de organización que se quiera estudiar, principalmente en términos del contexto social de referencia, las personas, los recursos, la estructura y los objetivos.

Como se ha mencionado, mediante un análisis y evaluación de los factores organizacionales se pueden establecer características propias en cuanto a la motivación de las personas, la satisfacción de necesidades personales y organizacionales, las condiciones laborales, la productividad, la competitividad, entre otros, todo esto como aspectos que moldean las percepciones conscientes y compartidas de la realidad y tienen que ver con una dimensión como el clima organizacional. De este modo, se hace necesario el uso de instrumentos psicométricos que tengan altos niveles de confiabilidad y validez que respondan a la población y los objetivos de medición; para el caso del presente estudio: el clima organizacional.

De esta forma, es necesario e importante reconocer que en psicología se requiere de instrumentos con soporte empírico derivado de análisis estadísticos avanzados. Por ello, y dada la importancia del sector de servicios en Colombia y el interés que tiene el clima organizacional para las instituciones, este informe presenta un estudio de revisión sistemática de la literatura de los instrumentos de evaluación de clima organizacional que existen en el medio. Este informe se presenta identificando el procedimiento estadístico de preferencia para poder conocer la estructura de la prueba y verificar si realmente se ajusta al constructo teórico que la fundamenta. Además, se plantea realizar un análisis del contenido de los ítems, los aspectos que evalúan y el grado de comprensión que la población tiene de ellos.

En definitiva, este tipo de estudios se constituye en un soporte e insumo para la construcción de pruebas psicométricas que se aplican en la psicología organizacional y en la investigación psicológica aplicada.

Lo anterior busca responder entonces la pregunta de investigación: ¿Cuáles son las características psicométricas de las pruebas de evaluación de clima organizacional?

El presente artículo parte inicialmente con la identificación de los elementos teóricos y conceptuales fundamentales sobre el clima organizacional, a partir de los cuales se orienta la creación de instrumentos de validación de dicha dimensión. Posteriormente, se presenta la metodología que sitúa la revisión sistemática de los artículos considerados para el estudio, establecida bajo el análisis de propiedades psicométricas en las dimensiones evaluadas. Bajo este recurso se realizan diversas explicaciones que tienen que ver

con la confiabilidad y validez de las pruebas evaluadas. Finalmente, el artículo propone reflexiones y conclusiones que pueden acercar al lector a lograr una mayor comprensión de la dimensión de estudio: el clima organizacional.

2. Marco teórico

El hecho de integrar las pruebas psicométricas y las teorías psicológicas suscritas al comportamiento organizacional es un esfuerzo que en la actualidad se desarrolla paulatinamente, buscando que las pruebas psicométricas tengan su origen en la teoría, y a su vez, la teoría contenga información proveniente de la población. De esta forma se consolidan las investigaciones basadas en la evidencia.

Por su parte, el clima organizacional ha sido un asunto en el que se ha indagado desde varias décadas atrás, teniendo en la actualidad gran importancia, lo que evidencia que este tema ha dejado de ser periférico en las organizaciones para convertirse en un aspecto relevante a investigar. En cuanto a la fundamentación sobre el concepto del clima organizacional, se puede establecer que Lewin, Lippit y White (1939) fueron los pioneros en realizar las primeras aproximaciones al concepto de clima organizacional, mediante concepciones como atmósfera social, postulando la existencia de 6 dimensiones que dan cuenta del clima social: conformidad, responsabilidad, normas de excelencia, recompensas, claridad organizacional, y calor y apoyo (Sudarsky, 1979). De una u otra forma, el término ha tenido diversas connotaciones de acuerdo a las tradiciones disciplinarias desde donde se aborda, entre ellas la sociología, la antropología y la psicología, especialmente en la década de 1960, en la cual se realizaron grandes aportes desde la investigación y publicación de diversos escritos como libros y artículos. En esta época se dan a conocer los aportes de la psicología organizacional a partir de Gellerman (citado por Brunet, 1992).

De otra parte, Schneider y Hall (1972; citados en Santana y Araujo, 2007) proponen que el clima organizacional se define como un conjunto de percepciones que una organización tiene de sus políticas, prácticas y procedimientos que son compartidos por sus miembros en torno al ambiente laboral. Se trata de un concepto multidimensional e indeterminado, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones. Debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la personalidad de esta, en tanto que las características personales de un individuo configuran sus características propias de la personalidad; en consecuencia el clima de una organización se constituye a partir de una configuración de características propias de esta. Por su parte, Moos (1973) mantiene la idea de que el clima es un aspecto del ambiente o el entorno que está conformado por factores psicosociales del grupo de trabajo. Hellriegel y Slocum (1974), proponen que cuando el clima es analizado y medido a nivel individual tiene que ver exclusivamente con el clima psicológico, y cuando es abordado desde la organización hace referencia al clima organizacional.

A finales de la década de 1970 y la década de 1980 se realizan ingentes esfuerzos por delimitar las innumerables controversias surgidas alrededor del tema. Los autores encuentran que la formulación del concepto de clima organizacional se puede reducir a aspectos individuales (psicológicos), sociales (organizacionales) y sus interacciones respectivas. En este sentido, como propone Peiró (1995), el mejoramiento de la organización se debe en gran medida a la adecuada interacción hombre-organización, en tanto se presenta la adaptación del sujeto al puesto de trabajo en la organización.

Según Álvarez (1992), el clima organizacional hace referencia a características como los valores, las normas, las actitudes y los

sentimientos percibidos por las personas sobre la institución de la cual forman parte. De esta forma, el autor plantea que el clima organizacional es el resultado de la interacción entre factores personales e individuales, las condiciones externas que proveen las instituciones u organizaciones y las expectativas generadas por dicha interacción. Esta perspectiva se aproxima a los planteamientos de Brunet (1987), quien plantea que el clima organizacional está relacionado con variables tan importantes del medio, como el tamaño, la estructura de las organizaciones y la administración de los recursos humanos, exteriores al empleado. Además, se relaciona con variables personales, como las aptitudes, las actitudes, las motivaciones del empleado; y para finalizar, con variables resultantes, como la satisfacción y la productividad, vinculadas a las interacciones entre las variables personales y exteriores anteriormente mencionadas.

De acuerdo con Ostroff, Kinicky y Tamkins (2003; citados en Lisbona, Palací y Gómez, 2008), el estudio de la cultura y el clima es importante para el campo de la psicología industrial y organizacional debido a que estos constructos proporcionan un contexto para estudiar el comportamiento organizacional, apuntando a que los procesos sociales y simbólicos asociados con el surgimiento de la cultura y el clima influyen tanto en comportamientos individuales como grupales, tales como la rotación, la satisfacción laboral, el desempeño en el trabajo, la seguridad, la satisfacción del cliente, la calidad de servicio y los resultados financieros.

Analizando la información existente sobre clima organizacional se puede establecer que es un tema que ha venido tomando una relevancia importante durante el último tiempo; no obstante, sus orígenes, como se ha venido mencionado, son difusos, confundiendo con otros conceptos como cultura, motivación, satisfacción y calidad de vida. De ahí la proliferación de teorías y estudios de medición e intervención a nivel nacional e internacional, fusionados estos a través de grandes perspectivas agrupadas en escuelas: la estructural, la perceptual, la interactiva y la cultural (Moran y Volkwein, 1992). De acuerdo con los planteamientos propuestos por Peiró (1995; citado por Vega, Arevalo, Sandoval, Aguilar y Giraldo, 2006), se manifiesta la tendencia del concepto de clima hacia aspectos que se ubican en la perspectiva estructural, en términos de características organizacionales objetivas, perdurables y medibles propias a cada organización (Forehand y Gilmer, 1964). Existen diversos autores como Litwin y Stringer (1968), Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970), Schneider (1975), Parkington y Schneider (1979), Fitzgerald, Drasgow, Hulin, Gelfand y Magley (1997), entre otros, que amplían la mirada sobre las dimensiones de la perspectiva estructural, de forma que la definen bajo aspectos como la seguridad, el acoso, la calidad de la organización, la estructura, el estilo de liderazgo y la toma de decisiones, entre otros (Guillén Mondragón y Aduna Mondragón, 2008).

3. Metodología

La presente investigación obedece a un enfoque cuantitativo (empírico-analítico) en un nivel descriptivo ya que se busca establecer sistemáticamente las características determinantes del clima organizacional en diversos instrumentos de evaluación, mediante un análisis acerca de las propiedades psicométricas y sus puntajes normativos.

En este sentido, la elaboración de esta investigación se desarrolla mediante la metodología de revisión sistemática de la literatura (Beltrán, 2005).

Los artículos seleccionados debían estar en inglés o en español, asimismo debían estar publicados en un periodo comprendido entre los últimos 15 años (1999–2011); finalmente y como principal criterio, el artículo debía describir una prueba de clima organizacional. Se excluyeron todos aquellos artículos que

mostraban resultados de evaluación del clima organizacional o aquellos que asociaban el clima organizacional con otro constructo teórico.

Para la búsqueda de información se utilizó la base de datos EBS-COhost, empleando como palabra clave para la búsqueda el término «clima organizacional».

El procedimiento consistió en realizar la búsqueda de artículos en la base de datos nombrada previamente que contuvieran la palabra clave determinada, para lo cual se tuvieron en cuenta los criterios de inclusión y de exclusión; la información recolectada se sistematizó en Excel.

A partir de lo anterior, se analizaron las dimensiones evaluadas de cada prueba así como el número de ellas; también se tuvo en cuenta el número de ítems, el tamaño de la muestra y el índice de confiabilidad de cada instrumento.

4. Resultados y discusión

Como se ha propuesto, el estudio realizado se basa en el análisis sistemático de 10 artículos encontrados en la literatura de publicaciones realizadas en los últimos 15 años que presentaban instrumentos de evaluación del clima organizacional. En general, una vez realizada la sistematización y análisis de la información se encontró que existen 21 dimensiones evaluadas del clima organizacional. A continuación se dan a conocer las dimensiones evaluadas y encontradas en los artículos analizados. Estos aspectos hacen referencia a la multidimensionalidad del concepto de clima en la configuración psicosocial del grupo de trabajo tal como propone Moos (1973). Adicionalmente, se realiza una caracterización bajo el número de dimensiones encontradas por instrumento analizado. Posteriormente se lleva a cabo un análisis de la confiabilidad de las pruebas estudiadas a partir del cual se proponen reflexiones y conclusiones finales.

4.1. Dimensiones evaluadas

Dentro de las dimensiones que más se evalúan en los instrumentos se encuentra, en primer lugar, el factor de toma de decisiones. Este factor hace referencia a la percepción que se tiene de la capacidad para decidir sobre cuál es la alternativa más viable según la consideración de las personas en las organizaciones, es por esto que también se encuentra con el nombre de autonomía o responsabilidad, todo esto aludiendo a un mismo constructo teórico. Este factor está evaluado por 8 de las 10 pruebas analizadas.

De la misma manera, se encontró que el factor de claridad organizacional es otro de los más evaluados, con 8 de las 10 pruebas. Este factor hace referencia a la percepción que se tiene acerca de las alineaciones administrativas y su adecuación en la organización. En algunos casos tiene que ver con la información con que cuenta la persona sobre la contribución a un proceso. En este mismo sentido, la relación que surge entre las personas con la organización está orientada por la intencionalidad de las necesidades e intereses de las partes, de ahí la percepción que tienen los trabajadores sobre las directrices de la empresa, generando, en cierto sentido, un contrato psicológico (Schein, 1970) que tiene influencia concreta en el proceso de conocimiento, asimilación y comportamiento de las personas en la misma organización, de ahí la importancia que tiene la claridad organizacional en la evaluación.

El factor de liderazgo está evaluado por 7 de las 10 pruebas, haciendo referencia a la percepción que existe entre los directivos y las personas, con énfasis en la consideración que se tiene del direccionamiento dado a la organización. En definitiva, tiene que ver con la función del líder, relacionada con la supervisión y requisición, transmitida a partir de directrices propias de la organización. Es una característica que introduce la habilidad social como

Tabla 1
Caracterización de las pruebas de medición de clima organizacional

Nombre de la prueba	Referencia	Dimensiones evaluadas	Ítems	Muestra	Lugar	Índice de confiabilidad
IPAO	Gómez, 2004	6	40	250	Colombia	0,97
CFK Ltd.	Castillo et al., 2011	5	26	662	Colombia	0,91
OSCI	Claudet y Ellett, 1999	6	58	3.074	EE. UU.	0,63-0,96
NOCT	Merkys et al., 2007	20	67	447	Lituania	0,67-0,91
C-CLIOU	Mujica y Pérez, 2008	4 (8) ^a	64	271	Venezuela	0,97
Clima GCV	Noriega y Pría, 2011	5	60	89	Cuba	0,876
OCM	Patterson et al., 2005	4 (17) ^a	81	6.869	Reino Unido	0,67-0,91
MDCO	Reinoso y Aranedo, 2007	7	54	153	Chile	0,35-0,75
ICO	Rodríguez et al., 2010	4 (16) ^a	80	S.D	Cuba	SD
BSC	Silva et al., 2011	6	28	80	Brasil	0,608-0,887

Fuente: elaboración propia.

^a El número entre paréntesis indica el número de subdimensiones.

posibilidad para identificar destrezas y competencias profesionales de los líderes de los procesos, que redundan e inciden en el rendimiento y motivación del grupo de trabajo, consiguiendo niveles de eficiencia y eficacia importantes en la organización.

La interacción social es el cuarto aspecto más evaluado; este revela la percepción de las personas en términos de apoyo y acompañamiento. Este aspecto se encuentra en 6 de las 10 pruebas, y evidencia cómo se operacionalizan varias conductas de primer orden, entre las que se encuentran la toma de decisiones, la claridad organizacional, el liderazgo, la motivación, el sistema de recompensas e incentivos, la apertura organizacional y la supervisión, entre otros. En consecuencia, la interacción social se instaura a partir de modos de comportamientos útiles y deseables desde el punto de vista de la organización, y manifiesta elementos importantes de la cultura organizacional.

La motivación es otro aspecto que se configura como representativo en la evaluación del clima organizacional, toda vez que es evaluado por 5 de las 10 pruebas analizadas en este artículo. Este aspecto se refiere a la percepción que se tiene respecto a las posibilidades de la institución de dar un mejor acompañamiento para la consecución de las metas laborales y personales. Como propone Toro (1992), la motivación se encuentra dentro de un cierto número de variables que caracterizan el comportamiento organizacional, por lo tanto no es conveniente aseverar que ante un cierto patrón motivacional la persona mostrará un patrón conductual definido y propio.

El sistema de recompensas e incentivos, la apertura organizacional y la supervisión también desempeñan un papel importante en la evaluación del clima organizacional; cada uno de estos aspectos es evaluado por 4 de las pruebas analizadas. El sistema de recompensas e incentivos hace referencia a la percepción de que el trabajo proporciona retribuciones que redundan en beneficios económicos y afectivos para el empleado, esto en términos de remuneraciones, bonificaciones y reconocimientos. A su vez, este sistema informa de las expectativas que tienen las personas con respecto a la retribución y al reconocimiento que realiza la organización por la productividad y esfuerzo del empleado.

La apertura organizacional se entiende como la percepción de que la organización escucha y favorece espacios para las sugerencias de los trabajadores, y en consecuencia, que es flexible en la consideración de sus necesidades y expectativas. La supervisión por su parte es la percepción de reconocimiento que tienen las personas hacia un superior o director encargado de orientar las funciones inherentes al trabajo. Este factor tiene que ver, además, con la forma como las personas reconocen y aceptan las líneas de autoridad en la organización, las decisiones y actuaciones de dichas personas.

Existen otros aspectos relacionados, sin embargo estos 8 factores son aquellos que más se encuentran en los estudios publicados de las pruebas de medición de clima organizacional.

4.2. Número de dimensiones por instrumento

Estos instrumentos se componen en general de 4 a 6 dimensiones, sin embargo existen otros que evalúan entre 16 y 20 dimensiones. Entre los instrumentos que evalúan pocas dimensiones se encuentran el Cuestionario de Clima Organizacional Universitario (C-CLIOU) (Mujica y Pérez, 2008), el *Organizational Climate Measure* (OCM) (Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthorn, Maitlis, Robinson y Wallace, 2005) y el Inventario de Clima Organizacional (ICO) (Rodríguez et al., 2010); sin embargo, estos componentes hacen referencia a 4 aspectos globales que se subdividen en 8, 17 y 16 dimensiones, respectivamente (tablas 1 y 2).

Posteriormente se encuentran 2 instrumentos, cada uno evaluando 5 dimensiones; el primer instrumento se denomina CFK Ltd. y evalúa el clima organizacional en el sector educativo universitario y fue validado en la ciudad de Medellín-Colombia (Castillo, Lengua y Pérez Herrera, 2011); el segundo instrumento fue desarrollado en Cuba por Noriega y Pría (2011), no le asignaron un nombre específico (aunque para este análisis se codifica como Clima-GCV por estar enmarcado en el Grupo de Control de Vectores) y evalúa los principales aspectos nombrados al principio de esta descripción.

Los instrumentos que evalúan 6 dimensiones son tres: el IPAO (Gómez, 2004), el *Organizational/Supervisory Climate Inventory* (OSCI) (Claudet y Ellett, 1999) y el *Balanced Scorecard* (BSC) (Silva, de la Torre, López y Bastos, 2011). El IPAO y el BSC evalúan 6 de los principales aspectos nombrados al inicio de esta descripción mientras que el OSCI únicamente evalúa 4 de dichos componentes.

La prueba que evalúa más componentes es la *New Organizational Climate Test* (NOCT) (Merkys, Kalinauskaite y Eitutyte, 2007), la cual mide 20 componentes sin que los autores establezcan un modelo de agrupación superior.

4.3. Confiabilidad

Se encontró también que la prueba ICO (Rodríguez et al., 2010) es aquella que más ofrece dudas acerca de su aplicación puesto que en el artículo en donde se presenta no existen datos de su validez y confiabilidad. Caso contrario sucede con las demás pruebas entre las que destacan el IPAO (Gómez, 2004), el C-CLIOU. (Mujica y Pérez, 2008) y el CFK Ltd. (Castillo et al., 2011) que obtuvieron coeficientes de confiabilidad por encima de 0,90; esto muestra un índice muy adecuado ya que se recomienda como norma de interpretación para la confiabilidad que dichos coeficientes no sean inferiores a 0,60, siendo este valor considerado como débil, mientras que un valor igual o inferior a 0,5 se considera inaceptable (George y Mallery, 1995). Las demás pruebas también poseen coeficientes de confiabilidad adecuados; sin embargo, algunas de sus dimensiones poseen índices más bajos. Se exceptúa la prueba del Modelo de Diagnóstico del Clima Organizacional (MDCO) (Reinoso y Aranedo, 2007)

Tabla 2
Dimensiones de evaluación según las pruebas

Dimensiones	IPAO	OSCI	ICO	OCM	C-CLIOU	Clima GCV	MDCO	BSC	NOCT	CFK Ltd.
Toma de decisiones/autonomía/responsabilidad	X	X	X	X	X	X	X	X		
Claridad organizacional/estructura organizacional	X	X		X	X	X	X	X		
Liderazgo/relaciones con jefes	X		X	X	X	X		X	X	
Interacción social/relaciones	X	X	X	X			X	X	X	
Motivación institucional			X			X		X	X	X
Sistema de recompensas e incentivos	X		X				X	X		
Apertura organizacional	X		X	X			X			
Supervisión		X	X	X	X					
Relación individuo-institución				X			X			X
Logística institucional/inducción				X					X	X
Equidad institucional			X							X
Autorreflexión		X		X						
Sensación de seguridad				X					X	
Conflictos			X						X	
Aspectos físicos			X				X			
Apertura/tolerancia				X					X	
Compartir información			X						X	
Centralización		X								
Comunicación									X	
Humor									X	
Rumores/hipocresía									X	
Control									X	
Valores y cultura									X	
Comportamiento individual						X				
Compromiso con la productividad			X							
Aplicación al trabajo			X							
Involucración en el cambio			X							
Compatibilización de intereses			X							
Innovación								X		
Relación aprendizaje-apoyo										X

Fuente: elaboración propia.

puesto que algunas de sus dimensiones poseen una confiabilidad por debajo de 0,60 (tabla 1).

5. Conclusiones

Reconocer las características de los instrumentos de evaluación de cualquier constructo teórico permite establecer con mayor precisión la adecuación de estos al componente teórico que avala el tema. En este caso, la conceptualización del clima organizacional es clara en cuanto a su definición global, sin embargo existen múltiples componentes evaluados por los diferentes instrumentos, lo que dificulta la consolidación de un marco conceptual claro. El presente artículo busca proponer una línea conceptual y de análisis que acerque a la comprensión del tema en términos de las dimensiones evaluadas por cada uno de los instrumentos mencionados. En este sentido se encuentra un grupo de 8 dimensiones que son aquellas más evaluadas por los diferentes instrumentos, a saber: toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación institucional, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión. Existen otras dimensiones que son evaluadas en un nivel secundario y aparecen en un pequeño número de instrumentos de evaluación, proponiendo aspectos como la relación entre el individuo y la institución, conocimiento de la lógica institucional, la equidad institucional y la sensación de seguridad. Esto muestra que si bien es muy importante reconocer los diferentes aspectos implicados en el clima organizacional, hay un grupo de 8 factores que se consolidan como la base para evaluar el clima a nivel general.

En cuanto al factor de toma de decisiones como uno de los más evaluados en los instrumentos sometidos a revisión y, que en muchos casos alude a la autonomía y responsabilidad, se puede indicar que está asociado con las realidades del contexto social en el que se inscriben las organizaciones e instituciones, reflejando un mayor o menor grado de desempeño en su evaluación; lo cual, a su vez, promueve su inscripción en escuelas o paradigmas teóricos que lo

sustentan. En este sentido, las explicaciones logran su coherencia en la medida que sus postulados, a través de los que se describe el comportamiento del clima, se identifican con sus descriptores. Por tanto, promover una explicación sobre el factor de toma de decisiones puede tener relación con características propias propuestas por las perspectivas estructural, perceptual, interactiva y cultural, asociadas a condiciones personales, institucionales y los medios mediante los cuales se desarrolla el trabajo.

No existe un instrumento de medición que aborde la totalidad de los 8 factores, sin embargo es el ICO (Rodríguez et al., 2010) el que mejor se adecúa a dicho grupo de evaluación con 7 dimensiones contempladas, prescindiendo únicamente del factor de estructura organizacional. El IPAO (Gómez, 2004), el OCM (Patterson et al., 2005) y el BSC (Silva et al., 2011) se ubican en segundo nivel al evaluar 6 de los 8 aspectos; el IPAO prescinde de los aspectos de motivación y supervisión, el OCM no evalúa motivación y el sistema de recompensas e incentivos, mientras que el BSC no evalúa la apertura organizacional y la supervisión.

A pesar de ser el ICO el instrumento con mayor adecuación al grupo de los 8 factores, no tiene estudios que verifiquen sus propiedades psicométricas, lo que hace que su uso se haga con la mayor precaución. Esto deja como los instrumentos más adecuados, el IPAO, el BSC y el OCM, los 2 primeros validados en Latinoamérica con estudios psicométricos que muestran índices de confiabilidad altos, en particular el IPAO, cuyo estudio se hace bajo la teoría de respuesta al ítem y se encuentra un coeficiente de confiabilidad alto (0,97); este instrumento consta de 40 ítems y su estudio psicométrico se hizo con una muestra de 250 personas; el BSC, si bien posee menos ítems (28), tiene coeficientes de confiabilidad que oscilan entre 0,6 y 0,88, lo que indica una menor confiabilidad que el IPAO. Además, la muestra del estudio en Brasil es de 80 personas. El OCM es una prueba con 81 ítems y posee coeficientes de confiabilidad entre 0,67 y 0,91, además la muestra del estudio fue de 6.869, esto hace que sea también una prueba muy adecuada para la evaluación del clima organizacional.

Teniendo en cuenta la relación entre el coeficiente de confiabilidad, el número de ítems y la adecuación al grupo de 8 factores evaluados, el IPAO es el instrumento que mejores prestaciones tiene, puesto que combina un buen coeficiente de confiabilidad con una extensión media de la prueba.

Por lo anterior se puede evidenciar en este artículo que no existe una prueba que reúna las principales características para una adecuada evaluación y medición del clima organizacional, lo que establece posibilidades de investigación que asuman dichas características en su totalidad.

En cuanto a la concepción del constructo sobre el clima organizacional previsto por los estudios realizados expuestos en el presente artículo, se coincide con lo propuesto por Schneider (1975) acerca de que el clima es un concepto indeterminado, y como se ha venido mencionando, forma parte de la orientación paradigmática de los investigadores. En consecuencia, el clima organizacional se puede abordar desde nociones asociadas a constructos perceptuales (psicológicos), condiciones organizacionales (estructura organizacional), la interacción de los individuos y la cultura de la organización (interactiva y cultural).

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- Álvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional: concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11(1,2), 27–30.
- Beltrán, O. (2005). Revisiones sistemáticas de la literatura. *Revista Colombiana de Gastroenterología*, 20(1), 60–69.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Brunet, L. (1992). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawlwe, E. E. y Weick, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Castillo, L., Lengua, C. y Pérez Herrera, P. A. (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario colombiano. *International Journal of Psychological Research*, 4(1), 40–47.
- Claudet, J. y Ellett, C. (1999). Conceptualization and measurement of supervision as a school organizational climate construct. *Journal of Curriculum and Supervision*, 14(4), 318–350.
- Fitzgerald, L. F., Drasgow, F., Hulin, C. L., Gelfand, M. J. y Magley, V. J. (1997). Antecedents and consequences of sexual harassment in organizations: A test of an integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 82, 578–589.
- Forehand, G. y Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behaviour. *Psychological Bulletin*, 62, 351–382.
- George, D. y Mallery, P. (1995). *SPSS/PC+ step by step: A simple guide and reference*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Gómez, C. A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem. *Acta Colombiana de Psicología*, 11, 97–113.
- Guillén Mondragón, I. y Aduna Mondragón, A. (2008). 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. *Estudios Gerenciales*, 24(106), 47–64.
- Hellriegel, D. y Solocum, J. W. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17, 255–280.
- Lewin, K., Lippit, R. y White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created «social climates». *Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.
- Lisbona, A., Palací, F. y Gómez, A. (2008). Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica: adaptación al castellano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(2), 153–167.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and organization climate*. Cambridge: Harvard University.
- Merkys, G., Kalinauskaitė, R. y Eitutyte, E. (2007). New test for organizational climate assessment: Validation and test-retest analysis. *Management of Organizations: Systematic Research*, 42, 57–68.
- Moos, R. H. (1973). Conceptualizations of human environments. *American Psychologist*, 28, 652–665.
- Moran, E. y Volkwein, J. (1992). The cultural approach to the formation of organizational climate. *Human Relations*, 45, 19–47.
- Mujica, M. y Pérez, I. (2008). Cuestionario sobre clima organizacional universitario. Cualidades psicométricas. *Educare*, 12(1). Recuperado el 21 de septiembre de 2012 de: <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/educare/article/view/41/40>
- Noriega, V. y Priá, M. (2011). Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana de Salud Pública*, 37(2), 116–122.
- Parkington, J. P. y Schneider, B. (1979). Some correlates of experienced job stress: A boundary role study. *Academy of Management Journal*, 22, 270–281.
- Patterson, M., West, M., Shackleton, V., Dawson, J., Lawthom, R., Maitlis, S., et al. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379–408.
- Peiró, J. M. (1995). *Psicología de la organización*. Madrid: Toran S.A.
- Reinoso, H. y Aranceda, B. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, 6(1), 39–54.
- Rodríguez, A., Álvarez, A., Sosa, I., de Vos, P., Bonet, M. y Van der Stuyft, P. (2010). Inventario de clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 48(2), 177–196.
- Santana, P. y Araujo, Y. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? En: Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa (Comp). Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa. Mallorca: AEDEM. Recuperado el 21 de septiembre de 2012 de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>
- Schein, E. (1970). *Organizational psychology*. New Jersey: Prentice Hall.
- Schneider, B. (1975). Organizational climates: An essay. *Personal Psychology*, 28, 447–479.
- Silva, R., de la Torre, J., López, A. y Bastos, S. (2011). El clima organizacional en el diseño del Balanced Scorecard: Evaluación psicométrica de un instrumento de medida. *Revista Contabilidad Vista & Revista*, 22(1), 107–141.
- Sudarsky, J. (1979). *Un modelo de diagnóstico e intervención en desarrollo organizacional: la medición del clima organizacional*. Bogotá: Publicaciones especiales Universidad de los Andes.
- Toro, F. (1992). *Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT)*. Manual de instrucciones (2.ª ed.). Medellín: Edición CINCEL.
- Vega, D., Arevalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. C. y Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia. *Revista Diversitas, Perspectivas en Psicología*, 2(2), 329–349.



Artículo

Revelación de información en las empresas bursátiles chilenas: el efecto de la propiedad de los inversionistas institucionales y el nivel de endeudamiento



Ricardo Alex Campos Espinoza*, Hanns Aníbal de la Fuente Mella,
Berta Silva Palavecinos y Paola Andrea Diaz Riffo

Docente-Investigador, Escuela de Comercio, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Valparaíso, Chile

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 7 de marzo de 2012

Aceptado el 20 de febrero de 2014

On-line el 3 de junio de 2014

Códigos JEL:

M49

Palabras clave:

Revelación de información
Inversionistas institucionales
Nivel de endeudamiento

RESUMEN

Este artículo expone evidencias del efecto que tiene en la calidad de la revelación de información corporativa al mercado, tanto la participación de las administradoras de fondos de pensiones en la propiedad de las empresas como el nivel de endeudamiento de estas. Para medir y cuantificar estas evidencias, se utilizaron modelos econométricos de corte transversal y de panel de datos, empleando información publicada por sociedades anónimas chilenas, entre el período 2001-2009. El estudio demuestra que mientras mayor es la propiedad de las administradoras de fondos de pensiones en las empresas de la muestra, aumenta la revelación de la información; y por otra parte, el efecto del endeudamiento es negativo, es decir, a mayor apalancamiento menor revelación de información.

© 2012 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

Information disclosure in quoted Chilean companies: The effect of institutional investors and leverage

ABSTRACT

This article provides evidence of the effect the quality of corporate information disclosure has on the market, particularly the share of ownership that have the pension fund administrators who have shares in the company, and the level of debt that the companies have. Cross-sectional econometric models and panel data were used to measure and quantify this evidence, found by using information published by Chilean Corporations between 2001-2009. The study shows that, for this sample, information disclosure increases when the pension funds ownership is higher, and decreases when the leverage is higher.

© 2012 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

JEL classification:

M49

Keywords:

Disclosure of information
Institutional investor
Debt levels

* Autor para correspondencia: Av. Brasil 2950, Escuela de Comercio-PUCV, Valparaíso, Chile.
Correo electrónico: ricardo.campos.e@ucv.cl (R.A. Campos Espinoza).

Revelação de informação nas empresas bolsistas chilena: para efeito da propriedade dos investidores institucionais e o nível de endividamento

R E S U M O

Classificação JEL:
M49

Palavras chave:
Revelação de informação
Investidores institucionais
Nível de endividamento

Este artigo expõe evidências do efeito que tem na qualidade da divulgação de informação corporativa ao mercado, tanto a participação das administrações de fundos de pensões na propriedade das empresas, como o nível de endividamento das mesmas. Para medir e quantificar estas evidências, utilizaram-se modelos econométricos de corte transversal e de painel de dados, utilizando informação publicada por sociedades anónimas chilenas, entre o período 2001-2009. O estudo demonstra que quanto maior for a propriedade das administrações de fundos de pensões nas empresas de amostra, maior a relevância da informação; e, por outro lado, o efeito do endividamento é negativo, ou seja, quanto maior o efeito de alavanca, menor a divulgação de informação.

© 2012 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos os direitos reservados.

1. Introducción

La revelación pública de los resultados de las empresas y el riesgo que ellas enfrentan ha incitado el interés de los inversionistas, acreedores y otros usuarios de información financiera. La calidad de la información revelada a los mercados de capitales es tan importante que organismos internacionales como la *International Organization of Securities Commissions* -IOSCO (2010) y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) (2004) hacen énfasis en la calidad de la revelación de información. Además, el *International Accounting Standards Board* -IASB (2010) ha modificado el marco conceptual para la información financiera, precisando que esta debe ser útil a los inversionistas y acreedores actuales y potenciales para tomar decisiones sobre el suministro de recursos a la entidad. En este sentido, el uso del modelo de valor razonable apoyado por el IASB debería contribuir a la preparación de información que refleje más fielmente la realidad de los negocios (Silva, 2011).

Sin embargo, las crisis financieras de los años 90, junto a los escándalos de información de algunas empresas, han incrementado las dudas sobre la fiabilidad de la información que revelan las empresas (Hashim y Devi, 2007; Sivaramakrishnan y Yu, 2008). Esto se recrudece cuando en mercados en vías de desarrollo, donde hay una escasa autorregulación y una exigua regulación gubernamental (Claessens y Fan, 2002; Khanna, Kogan y Palepu, 2006), se permiten situaciones escandalosas por la manipulación de la información proporcionada al público. En este sentido, Chile no ha quedado ajeno a esta vulnerabilidad, y así lo muestra el caso ocurrido en 2011 con La Polar¹. En este sentido, la mayor calidad y transparencia de la información informada por las compañías puede conducir a un mejor clima de confianza entre mercados e inversionistas (Alonso Almeida, 2010).

Por otro lado, otro tipo de actor relevante en el clima de confianza, credibilidad y transparencia de información pública financiera es el inversionista institucional, ya que se espera que su participación contribuya a mejorar la calidad de la información y a aumentar la revelación. De esta forma, en diversos países, los fondos de pensiones constituyen un inversionista institucional dominante que invierte en el mercado de acciones local (*Global Corporate Governance Forum* [GCGF], *Organisation for Economic Co-operation and Development* [OECD] e *International*

Finance Corporation [IFC], 2010). La participación más informada de los inversionistas institucionales, para apoyar la mejora de las prácticas de gobierno corporativo de las compañías en que invierten, es una preocupación de los reguladores y de organismos internacionales. No obstante, paradójicamente y contrario a los anteriores postulados, Pizarro, Mahenthiran, Cademartori y Curci (2007), en un estudio de una muestra de empresas chilenas entre 1995 y 2005, muestran que la propiedad de los inversionistas institucionales afecta negativamente a la revelación de información.

Otro aspecto importante en la calidad de la información que revelan las compañías es el nivel de endeudamiento. En esta línea, un estudio acerca de compañías en Chile para el período 1996-2005 exhibe que las compañías con alto nivel de deuda tenían un bajo indicador de revelación de información (Silva, Azúa, Díaz y Pizarro, 2008). Estos autores sustentan que este efecto ocurre porque los bancos y las instituciones financieras obtenían su información directamente desde la gerencia y no desde los datos públicos. A pesar de que los cambios regulatorios en Chile y la adopción de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) debieran influir en la calidad de la información que recogen los acreedores para tomar decisiones, es probable que la situación no haya cambiado significativamente y que las empresas sigan informando privadamente a la banca y a las entidades financieras para gestionar financiamiento. Este es un interesante y contingente foco de estudio.

Por lo expresado en los párrafos anteriores, entonces, surge por un lado el interés en estudiar cuál es el efecto que tiene la propiedad mantenida por los inversionistas institucionales, específicamente las AFP, en la revelación de información de las sociedades cotizadas en Chile; y analizar, por otro lado, el efecto que tiene el nivel de endeudamiento de las empresas en la calidad de la información revelada. Este nivel de revelación de información será medido a través de un indicador que será explicado posteriormente en el contexto del marco teórico de este artículo. En la segunda sección también se presenta una revisión de autores que abordan la revelación de información corporativa y se plantean las hipótesis del estudio. En la sección 3 se presenta la metodología utilizada, el análisis de los datos, los modelos econométricos de corte transversal y de panel de datos seleccionado para evaluar las hipótesis. En la sección 4 se exponen los resultados obtenidos de los ajustes a los modelos. Por último, se formulan las conclusiones.

2. Marco teórico

La existencia y el desarrollo de mecanismos eficaces de gobierno corporativo en las empresas, enmarcados en estándares

¹ En junio de 2011, en esta empresa de *retail*, las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) —que en conjunto poseían aproximadamente un 25% de la propiedad— denunciaron irregularidades en materia contable vinculada con la gestión de la cartera de crédito y en el reflejo de utilidades inexistentes. Este hecho afectó a los inversionistas por la pérdida de la confianza y la significativa baja del precio de la acción.

internacionales, no solo generan mayor valor a las empresas en la gestión, sino que además mejoran la confianza de los accionistas y aportan dinamismo al mercado de capitales. La OCDE (2004) ha destacado la importancia de un buen gobierno corporativo para América Latina y entre sus recomendaciones destacan la entrega de información y la transparencia al mercado.

Por otro lado, en el marco conceptual para la información financiera del IASB (2010) se hace explícito el propósito de proveer información financiera sobre la entidad que informa, que sea útil a los inversionistas y acreedores actuales y potenciales para tomar decisiones sobre el suministro de recursos a la entidad. A nivel nacional, los requerimientos de información quedan establecidos en la Norma de Carácter General n.º 30 de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), referida a la información requerida a las entidades inscritas en el Registro de Valores. A nivel internacional, algunos de los principios de la IOSCO (2003) se refieren a la difusión completa y precisa de la información financiera y no financiera.

El desarrollo de los mercados financieros requiere que la información proporcionada a los proveedores de fondos cumpla con las condiciones de calidad y de transparencia que les permita mantener la confianza y la inversión. Dicha transparencia se puede entender como una cualidad del mercado financiero que implica la trasmisión con claridad, veracidad y equidad de toda la información relevante a los inversionistas (Comisión Nacional de Valores [CNV], 2011).

Continuando con el análisis de la revelación de información entregada en el mercado, Kanagaretnam, Lobo y Whalen (2007) plantean que la liquidez del mercado aumenta a medida que la asimetría de información se reduce. Por su parte, Chen, Chung, Lee y Liao (2007) indican que las empresas que adoptan pobres prácticas de transparencia y revelación de información experimentan graves asimetrías. Lins (2003) constató que las empresas que se financian con fondos provenientes de instituciones financieras tienen menos incentivos para revelar información. Khurana, Pereira y Martin (2006) señalan que la entrega de mayor información al mercado, debido a la aplicación de buenas prácticas de gobiernos corporativos, se relaciona positivamente con el crecimiento y la rentabilidad de la empresa. Todos estos antecedentes ayudan a justificar ampliamente que se profundice acerca de la medición de la revelación de la información proporcionada en el mercado de capitales a los inversionistas de sociedades chilenas que cotizan en bolsa.

Otro de los objetivos de esta investigación tiene relación con los inversionistas institucionales. Así, CGGF, OCDE e IFC (2010) plantean que, en comparación con otras partes del mundo, en los países de América Latina el rol del inversionista institucional es uno de los puntos más críticos. Esto se debe a la concentración de la propiedad y al escaso dinamismo de los mercados donde prevalece la gestión de determinados grupos económicos sobre los accionistas minoritarios. Todo esto provoca que los mercados se tornen relativamente poco líquidos. Adicionalmente, Bushee, Carter y Gerakos (2010) plantean que en los gobiernos corporativos de las empresas existe preferencia por los inversionistas institucionales. Las sociedades que tienen inversionistas institucionales adoptan los mecanismos de gobiernos corporativos, incentivando con ello la transparencia en la entrega de información al mercado. Lo anterior ocurre porque los inversionistas institucionales tienen una fuerte influencia y están muy involucrados en las decisiones y en la monitorización de las actividades de las sociedades en las cuales invierten (Bushee et al., 2010). Por otra parte, Pizarro et al. (2007) expresan que la OCDE en 2003 considera que las AFP en Chile se convirtieron en líderes de opinión y se espera que sean pioneras en la protección de los accionistas minoritarios. Examinando otra forma de participación de inversionistas institucionales, Bushee et al. (2010)

analizan el concepto de número de *block*² y plantean medir el grado en que un inversionista institucional participa con al menos un 5% de la propiedad, concluyendo que tal condición sirve como mecanismo sustituto de gobierno corporativo más que como un complemento.

El endeudamiento es otro de los indicadores que en la literatura se encuentra vinculado a la revelación de información. Un mayor nivel de endeudamiento incentiva una pobre revelación de información pública en comparación con la información privada entregada por la empresa a la banca (Ball, Kothari y Robin, 1999). Las empresas que tienen financiamiento por parte de terceros tienen menos intención de entregar información al mercado de capitales, privilegiando la entrega de información a la institución bancaria que los financió (Lins, 2003).

Dentro de las variables para analizar el tamaño, Hope y Thomas (2008) encuentran que en las empresas que no revelan información acerca de sus segmentos y de la información relacionada, su potencial de valoración corporativo, medido por la Q de Tobin, es significativamente menor que en aquellas que sí lo hacen.

Otras de las variables de valoración que se encontró en este estudio para la revelación de información de las sociedades cotizadas en Chile son la relacionada con los niveles de participación inferior a un 20% y el acceso a los niveles de información. En el caso de la revelación de información de las sociedades cotizadas en Chile, Pizarro et al. (2007) indican que los niveles de propiedad mantenidos por las personas que debido a su trabajo o posición tienen acceso a la información (*insiders*) no tienen efecto sobre el valor de la empresa, lo cual es también consecuente con lo planteado por Lins (2003).

Además, Pizarro et al. (2007) señalan que a mayor cantidad de devengados discrecionales, mayor es la probabilidad de que los administradores puedan manejar los resultados; lo mismo concluyen Kothari, Leone y Wasley (2005)³.

Una vez revisada la literatura, en este trabajo se formulan las siguientes hipótesis en torno a la calidad de la revelación de la información y su relación con el nivel de endeudamiento y la participación de inversionistas institucionales en la propiedad de la empresa.

Las hipótesis que se desean evaluar son las siguientes:

- Hipótesis 1: *la inversión realizada por las AFP en valores, emitidos por las sociedades que cotizan en bolsa, afecta positivamente a la revelación de la información proporcionada al mercado.*
- Hipótesis 2: *el nivel de endeudamiento afecta negativamente a la revelación de la información proporcionada al mercado.*

3. Metodología

El análisis se realiza para una muestra de 67 empresas en el período 2001-2009, con frecuencia anual. Tanto los datos para las variables endógenas como exógenas de los modelos propuestos son obtenidos de las memorias de cada sociedad. En forma anexa, se usan los datos obtenidos desde la SVS. Dado lo anterior, y de acuerdo a los objetivos propuestos, el análisis pretende establecer los factores determinantes de la revelación de la información proporcionada a los inversionistas en el mercado de capitales chileno.

Para evaluar el grado de revelación de información que entregan las compañías al mercado se acudió al uso de un instrumento

² De acuerdo a Bushee et al. (2010) un *block* es la unidad que permite medir el grado en que una institución es un *blockholder*.

³ Para estos efectos *Total accruals* (devengados) se determina como sigue: $TA = \frac{(AC-E)-(PC-DC)-D}{AP}$ donde TA es el *Total accruals*, AC es el total de activos corrientes, E es el efectivo, PC el total de pasivos corrientes, DC es la deuda de corto plazo, D es la depreciación del ejercicio, y AP es el total de activo promedio (García-Lara, García-Osma y Penalva, 2011).

Tabla 1
Estadísticos de las variables

Variable	N	Media	Mínimo	Máximo	Desv.Est.	Rango	Asimetría	Curtosis	Test K-S (valor de p)
Tobin	330	1,365273	0,290000	4,9500	0,85569	4,6600	2,2638	6,3434	0,1625 (0)
Tacc.TA	330	0,070845	0,000207	2,8170	0,17725	2,8168	12,3121	180,7714	0,3479 (0)
PPE.TA	330	0,500727	0	0,9700	0,26440	0,9701	-0,5169	-0,6057	0,0927 (0)
Deuda.PBurs	329	0,461653	0,000001	8,2701	0,97953	8,2700	4,7116	29,1057	0,3212 (0)
TD.TA	335	0,337167	0,000190	0,7244	0,19266	0,7241	-0,1510	-1,1199	0,0726 (0)
LnDeuda	329	21,145299	9,262079	29,6546	4,85053	20,3924	-0,1687	-1,2040	0,1404 (0)
NroBlock	329	2,954407	0	9,0000	1,67324	9,0000	1,0075	0,9511	0,1753 (0)
AFP	335	0,039379	0	0,5338	0,05954	0,5338	2,6794	13,9577	0,257 (0)
DAFP	334	0,026946	0	1	0,16217	1,0000	5,8692	32,6433	0,5393 (0)
NAFP	335	0,049103	0	0,9800	0,10047	0,9800	5,8272	46,3866	0,3197 (0)
CGO_20	330	0,541808	0,111200	9,0000	0,67331	8,8888	12,1081	151,1531	0,428 (0)

Fuente: elaboración propia.

que permite medir dicho nivel de revelación desde los estados financieros que proveen las Sociedades Anónimas Abiertas chilenas: el índice de revelación de información *DIS* (debido al acrónimo del inglés, *disclosure index*). El instrumento aplicado ha sido desarrollado por Haat, Mahenthiran, Rahman y Hamid (2006), cuyo mecanismo de construcción se basa en una escala aditiva tipo Likert.

El instrumento utilizado consiste en un cuestionario compuesto por 17 ítems clasificados en 4 categorías: a) información sobre la empresa, b) información contenida en las notas a los estados financieros, c) información sobre los auditores externos y d) información sobre el directorio. Se analizaron 603 estados financieros, obteniendo un indicador que fluctúa entre un mínimo de 0 y un máximo de 1 (un valor cercano a 1 indica una mayor revelación y calidad de la información).

La primera etapa del estudio consiste en la realización de un análisis exploratorio para las variables objeto de estudio, para comprender el comportamiento de cada una de las variables involucradas en la investigación. Posteriormente, y para establecer los factores determinantes de la revelación de la información, se utilizan 2 modelos econométricos, a través de los cuales se revisan y evalúan los supuestos asociados al problema de las perturbaciones esféricas y los demás test propuestos para la validación del mismo (Greene, 1999), realizándose las transformaciones que sean necesarias para su validación sin afectar la naturaleza económica del modelo.

A continuación se expone una breve caracterización de las empresas incluidas en este estudio, de las variables empleadas, y de los modelos y las metodologías usadas para evaluar las hipótesis.

3.1. Análisis de datos

Las 67 empresas de la muestra pertenecen a todos los sectores industriales del mercado chileno y son empresas que cotizan en Bolsa (tabla A.1 del Anexo), exceptuando al sector financiero, de seguros y de pensiones, debido a que en este segmento las empresas tienen regulaciones especiales, como por ejemplo la realizada por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF). Como señalan Rodríguez, Gallego y García (2010), esas entidades suelen estar sujetas a un mayor control por instituciones que influyen en sus prácticas de divulgación de información y, por lo tanto, distorsionarían las relaciones encontradas con el indicador de calidad informativa de las empresas.

En la muestra, el 75% de las empresas tienen un tamaño de inversión de menos de un billón de pesos chilenos (\$), su mediana es de unos \$260 millones, con un rango intercuartílico de \$710 millones, donde la empresa más pequeña es de unos \$6 millones (a precios de 2005). La capitalización bursátil en 2005 de todas las empresas de la muestra asciende a algo menos de \$40 millones y representa casi un 35% del total de todo el mercado bursátil objetivo

Tabla 2
Descripción de las variables usadas

Variable	Descripción
Tobin	$= \frac{PB+TD}{TA}$ donde <i>PB</i> es el patrimonio a valor de mercado, <i>TD</i> es el total pasivo y <i>TA</i> es el activo total
TACC.TA	$= \frac{(AC-E)-(PC-DC)-D}{AP}$, donde <i>AC</i> es el total de activos corrientes, <i>E</i> es el efectivo, <i>PC</i> el total de pasivos corrientes, <i>DC</i> es la deuda de corto plazo, <i>D</i> es la depreciación del ejercicio, y <i>AP</i> es el total de activo promedio
PPE.TA	$= \frac{PPE}{TA}$, donde <i>PPE</i> es el total de propiedad, planta y equipos y <i>TA</i> es el activo total
Deuda.PBurs	$= \frac{TD}{PB}$, donde <i>TD</i> es la deuda total y <i>PB</i> es el patrimonio bursátil
TD.TA	$= \frac{TD}{TA}$, donde <i>TD</i> es la deuda total y <i>TA</i> el activo total
LnDeuda	: Logaritmo natural de la deuda (<i>TD</i>)
Nro Block	Número de bloques con un porcentaje del 5%
AFP	Porcentaje de propiedad de las AFP
DAFP	Cantidad de directores que forman parte de directorio de las AFP
NAFP	Porcentaje de propiedad de otras Instituciones No AFP
CGO_20	Porcentaje de la concentración de la propiedad inferior al 20%

Fuente: elaboración propia.

chileno⁴. Así, y dada la caracterización de la muestra presentada en el anterior análisis, no es recomendable realizar una clusterización de la misma.

Tomando en cuenta los objetivos e hipótesis del presente estudio, el conjunto de datos puede ser separado en 2 tipos: a) aquellas variables que ayudan a caracterizar a las empresas, en cuanto a la confianza que le tiene el mercado, la composición de su propiedad junto al endeudamiento y estructura de inversiones, y b) un indicador de revelación de información (el *DIS*). Los principales estadísticos del conjunto de datos que caracterizan a las empresas se encuentran en la tabla 1.

El significado de las variables se presenta en la tabla 2.

Por otra parte, en los estadísticos de los 4 momentos expuestos en la tabla 3 se puede observar que ninguna de las variables sigue una distribución normal. Esta afirmación se ratifica con los estadísticos del test de Kolmogorov-Smirnov (K-S), a una significación del 5%.

Adicionalmente, la variable *DIS* tiene un rango más acotado (entre 0,2 y 0,64) debido a la naturaleza misma del índice. Su distribución es más parecida a la normal que las restantes variables; sobre todo al evaluarla año a año con los test de K-S y de Shapiro-Wilk (Sh-W). Sin embargo, se puede apreciar que a nivel agregado no satisface dicha regla, es decir, la significación es menor al 5%. Con

⁴ Estimación realizada en función de datos que provienen del Banco de Pagos Internacionales (2010), Federación Iberoamericana de Bolsas, 2010, y Pérez (2010).

Tabla 3

Estadísticos del *DIS* para cada año y para toda la muestra

Año	N	Media	Desv.Est. típica	Mínimo	Máximo	Test Kolmogorov-Smirnov			Test Shapiro-Wilk		
						Estadístico	Gl	Valor de p	Estadístico	Gl	Valor de p
2001	61	0,4861	0,0625	0,3412	0,6235	0,08662	61	0,20000	0,98518	61	0,66904
2002	61	0,4812	0,0720	0,2000	0,6235	0,09937	61	0,20000	0,94168	61	0,00590
2003	61	0,4839	0,0624	0,3294	0,6235	0,08029	61	0,20000	0,98552	61	0,68711
2004	61	0,4918	0,0560	0,3647	0,6235	0,09112	61	0,20000	0,98194	61	0,50434
2005	61	0,4920	0,0540	0,3647	0,6235	0,09239	61	0,20000	0,98608	61	0,71671
2006	61	0,5346	0,0396	0,4353	0,6118	0,10452	61	0,09489	0,97614	61	0,27788
2007	60	0,5333	0,0520	0,3294	0,6118	0,09806	60	0,20000	0,93312	60	0,00270
2008	61	0,5329	0,0503	0,3176	0,6353	0,15147	61	0,00135	0,87877	61	0,00002
2009	61	0,5354	0,0470	0,3412	0,6118	0,13387	61	0,00838	0,91265	61	0,00035
Total	548	0,5079	0,0602	0,2000	0,6353	0,11010	548	0,00000	0,96366	548	0,00000

Fuente: elaboración propia.

estos datos se pretende evaluar el comportamiento que ha tenido este indicador a través del tiempo y, luego, encontrar si las variables que caracterizan a las empresas permiten suponer que son determinantes de la calidad de la información entregada por las empresas.

3.2. Modelos econométricos

Con las variables anteriormente expuestas, se ha empleado un modelo econométrico de corte transversal para el primer y último período de la muestra (2001 y 2005). Posteriormente, se ha analizado un modelo de panel de datos para todo el período de la muestra (2001–2005). Con lo anterior, a través del modelo de corte transversal, se pretende tener en cuenta las características estáticas o permanentes de la revelación de la información, y mediante los modelos de panel de datos se consideran los efectos temporales de esta variable para las empresas de la muestra.

3.2.1. Modelo econométrico de corte transversal

La estimación de corte transversal para los períodos 2001 y 2005 de la muestra, se realiza a través de mínimos cuadrados ordinarios, dadas las buenas propiedades de este estimador para modelos lineales e intrínsecamente lineales (Trivez, 2004). La variable dependiente a utilizar es el *DIS* y las variables independientes o factores determinantes del modelo son aquellas indicadas en la tabla 2.

El modelo linealizado, en su forma funcional, queda estructurado de la siguiente manera:

$$DIS_i = B_0 + B_1 * TOBIN_i + B_2 * Tacc_TA_i + B_3 * AFP_i + B_4 * Deuda_PBurs_i + B_5 * LnDeuda_i + B_6 * NroBlock_i + B_7 * CGO_20_i + B_8 * TD_TA_i + B_9 * DAFP_i + B_{10} * PPE_TA_i + B_{11} * NAFF_i + u_i \quad (1)$$

donde, i = empresas de la muestra

3.2.2. Modelo panel de datos

Para este caso y la estimación del valor de los parámetros, inicialmente se trabaja con modelos de panel con coeficientes constantes, efectos fijos de secciones cruzadas, efectos fijos de tiempo y el modelo general de efectos aleatorios. Para comprobar la aplicabilidad del modelo de efectos aleatorios se utilizó el test de Hausman (Hausman, 1978), cuyos resultados muestran que los efectos aleatorios probados no representan los datos de la muestra. Así, considerando el número de empresas y/o el número de períodos involucrados se determina cuál de los modelos, si el de efectos fijos de secciones cruzadas o el de efectos fijos de tiempo, será el que mejor se adecúa a la situación en estudio (Greene, 1999). Analizado

el test de Wald para el conjunto de la muestra se han encontrado problemas en la estabilidad de la muestra y se han detectado problemas de heterocedasticidad, por lo que se ha decidido reestimar el modelo incluyendo ponderaciones *cross-section* para corregir este problema.

Así, el modelo linealizado, en su forma funcional, queda estructurado de la siguiente manera:

$$DIS_{it} = B_0 + B_1 * TOBIN_{it} + B_2 * Tacc_TA_{it} + B_3 * AFP_{it} + B_4 * Deuda_PBurs_{it} + B_5 * LnDeuda_{it} + B_6 * NroBlock_{it} + B_7 * CGO_20_{it} + B_8 * TD_TA_{it} + B_9 * DAFP_{it} + B_{10} * PPE_TA_{it} + B_{11} * NAFF_{it} + u_t \quad (2)$$

donde, i = empresas de la muestra; t = período (2001–2005).

4. Resultados

A continuación se exponen los resultados de los análisis del comportamiento del *DIS* y de los modelos econométricos usados en el presente estudio.

4.1. El índice de revelación de información entregada por las empresas

Como se puede advertir de la tabla 3 y en la figura 1 (parte izquierda), la media aritmética del *DIS* se ha ido incrementando año tras año, a excepción de 2007. En esta última figura también se puede observar en los diagramas de caja del *DIS* que ha aumentado la mediana, sus valores mínimos y sus cuartiles. Una potencial explicación a este fenómeno puede ser que en Chile, durante los últimos años, las exigencias en materias de revelación de información y transparencia han ido en aumento en ámbitos corporativos, públicos e incluso políticos.

También es posible advertir que la dispersión de dicho indicador ha ido cayendo en los últimos años (tabla 3). Especialmente se puede observar en la tabla 3 y en la figura 1 (parte derecha) que hay un cambio en la magnitud de la variabilidad a partir de 2006. Tanto el cambio de la variabilidad como el aumento de los valores medios del *DIS* se sometieron a evaluación estadística (paramétrica y no-paramétrica), evaluando la igualdad de varianzas. Del análisis se puede advertir que en términos medios el *DIS* crece año a año, pero no lo suficiente como para que sea estadísticamente significativo (al 5%), a excepción de 2006. En dicho año hay un aumento del 9% de la media del *DIS* de 2005 y de todos los otros estadísticos de tendencia central. Con el análisis de la homogeneidad de la varianza se logró observar que esta no es constante en todos los grupos anuales. Existen 2 grupos de años donde la variabilidad del *DIS* es estadísticamente diferente (al 5%): el primer bloque es de los años 2001 a 2005 y el segundo bloque es de los años 2006 a 2009.

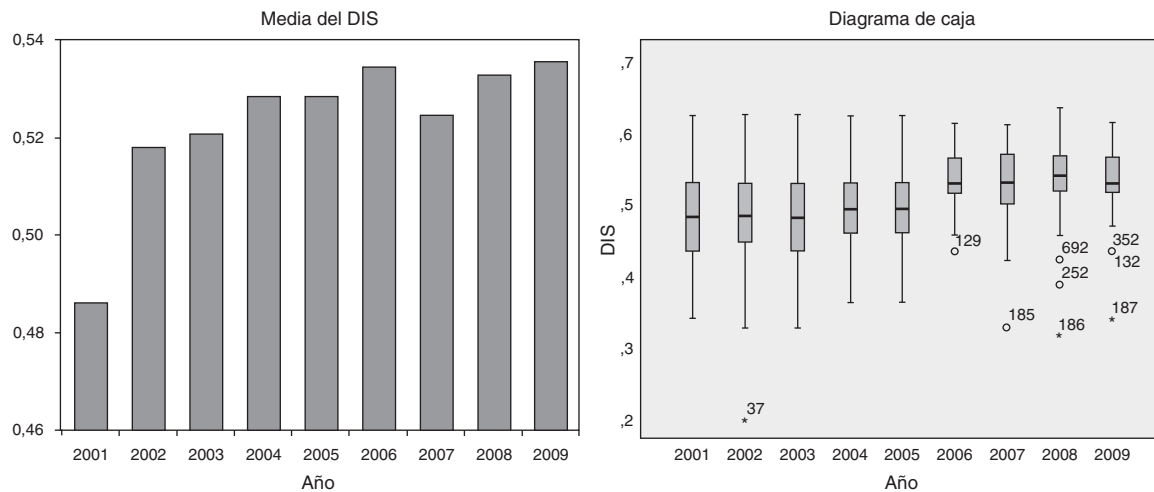


Figura 1. Gráfico de barras y diagrama de caja del DIS para los años 2001 a 2009.

Fuente: elaboración propia.

No obstante, la variabilidad dentro de cada bloque es homogénea y la variabilidad del segundo bloque es estadísticamente inferior a la del primer bloque de tiempo (para mayor detalle del análisis ver tabla A.4 del Anexo).

Con la información anteriormente recabada se han realizado análisis de corte transversal para los años 2001 y 2005. Los principales resultados de dicho análisis se presentan en la siguiente sección.

4.2. Modelo econométrico de corte transversal

Para el modelo de corte transversal del año 2001, el coeficiente de determinación es del 11,8%. En la izquierda de la tabla A.2 (en Anexo) se puede observar el valor de los coeficientes y de los niveles de significación individuales para cada uno de los parámetros del modelo.

Para validación del modelo se emplearon el test de White para contrastar heterocedasticidad, el test de Durbin-Watson para contrastar la autocorrelación y el test de Jarque-Bera para verificar normalidad de los residuos. Los resultados obtenidos para dichos tests⁵ validan las hipótesis del modelo de regresión planteado.

Los resultados de la parte izquierda de la tabla A.2 indican que las variables que poseen un efecto positivo sobre la revelación de la información de las empresas de la muestra son: Tobin, AFP, Deuda.PBurs, NroBlock, CGO.20, PPE.TA y NAFF; mientras que las variables Tacc.TA, LnDeuda, TD.TA y DAFP tienen un efecto negativo sobre la variable endógena del modelo.

Por otra parte, en el corte transversal de 2005, el modelo logra un ajuste del 12%. En la parte derecha de la tabla A.2 (en Anexo) se puede observar el valor de los coeficientes y de los niveles de significación individuales para cada uno de los parámetros del modelo.

De manera equivalente se usaron el test de White para contrastar la heterocedasticidad, el test de Durbin-Watson para contrastar la autocorrelación y el test de Jarque-Bera para verificar normalidad de los residuos. Los resultados obtenidos para dichos tests⁶ validan las hipótesis del modelo de regresión planteado. Tanto los coeficientes como los estadísticos de estos test se encuentran en la parte derecha de la tabla A.2. Desde estos estadísticos es posible

evidenciar que las variables que poseen un efecto positivo sobre la revelación de la información de las empresas de la muestra son: Tobin, LnDeuda, NroBlock, PPE.TA y NAFF, mientras que las variables Tacc.TA, AFP, Deuda.PBurs, CGO.20, TD.TA y DAFP poseen un efecto negativo sobre la variable endógena del modelo. En un estudio anterior, Azúa, Pizarro, Silva y Díaz (2010) también encuentran que la presencia de inversionistas institucionales AFP no contribuye a aumentar la revelación de información. Ahora bien, los anteriores resultados son meramente ilustrativos porque la gran mayoría de los coeficientes no son estadísticamente significativos.

Con los resultados anteriormente expuestos, es posible observar los problemas de estabilidad temporal presente en la muestra, lo que se explica a través de la diferencia de los coeficientes obtenidos para las mismas variables analizadas a través del tiempo; por lo anterior, parecería que un modelo de panel de datos podría ayudar a resolver el problema expuesto.

4.3. Modelo panel de datos

Con el objeto de solucionar los problemas relacionados con la estabilidad temporal y la problemática asociada a la hipótesis de las perturbaciones esféricas, específicamente a la varianza no constante presente en los modelos de corte transversal, se realizan estimaciones utilizando modelos de panel de datos, específicamente la herramienta ponderaciones *cross-section*. Es así, que al estimar el modelo mediante mínimos cuadrados generalizados (incorporando ponderaciones de sección cruzada), ha sido posible solucionar los problemas de varianza no constante presente en los modelos de corte transversal. Los resultados de la estimación se presentan en la tabla 4.

Analizando los resultados de la tabla 4 es posible observar la mejora producida en el modelo con ponderaciones *cross-section*, con un coeficiente de determinación del 98% versus los resultados que entregaría un modelo sin ponderaciones *cross-section*, con un coeficiente de determinación del 4,6%. Por otra parte, analizando los resultados del test de Wald⁷ para el conjunto de la muestra, se puede observar que se han solucionado los problemas en la estabilidad de la muestra. Luego los resultados de la estimación (tabla 4) indican un positivo y significativo⁸ efecto de Tobin, AFP, LnDeuda,

⁵ White: F-statistic = 0,485; valor de p = 0,958; Durbin-Watson = 1,37; dL = 1,421; dU = 1,670; $\alpha = 0,01$.

⁶ White: F-statistic = 0,95; valor de p = 0,532; Durbin-Watson = 2,074; dL = 1,421; dU = 1,670; $\alpha = 0,01$.

⁷ Wald Test: F-statistic = 5141,365; valor de p = 0,000.

⁸ Valor de p = 0,05; $\alpha = 0,05$.

Tabla 4Resultados de la estimación del modelo determinantes del *DIS*. Panel ponderaciones *cross-section* 2001–2005

Variable	Coficiente	Desv.Est.	Estadístico t	Valor de p
Tobin	0,013839	0,003714	3,726356	0,0002
Tacc.TA	-0,025643	0,017570	-1,459470	0,1455
AFP	0,320474	0,064443	4,972941	0,0000
Deuda.PBurs	-0,012236	0,003566	-3,431223	0,0007
LnDeuda	0,003147	0,000728	4,322602	0,0000
NroBlock	0,008775	0,001861	4,715467	0,0000
CGO.20	0,012162	0,009225	1,318398	0,1884
TD.TA	-0,013291	0,014785	-0,898964	0,3694
DAFP	-0,042582	0,013203	-3,225124	0,0014
PPE.TA	0,038178	0,009538	4,002878	0,0001
NAFP	0,048856	0,021572	2,264802	0,0243
C	0,369305	0,016968	21,76518	0,0000
	Estadísticos ponderados			
R2	0,986057	MediaVar.Dep.		2,381314
R2 Ajustado	0,985528	DE Var.Dep		1,694997
S.E. Regresión	0,203909	Sum.Resid.Cuad.		12,05783
Estadístico F	1864,412	Est.Durbin-Watson		0,506792
Valor de p (estadísticoF)	0,000000			
	Estadísticos sin ponderar			
R2	0,046589	MediaVar.Dep.		0,517082
Sum.Resid.Cuad.	20,60787	Est.Durbin-Watson		0,026416

Fuente: elaboración propia.

NroBlock, PPE.TA, y NAFP, pero un significativo y negativo efecto de Deuda.PBurs y DAFP sobre la revelación de la información.

5. Conclusiones

Al analizar los datos acerca de la entrega de información que hacen las empresas al mercado, reflejado en la variable *DIS*, se ha podido observar que este ha aumentado levemente a lo largo del tiempo, quizás de una manera imperceptible. Al observar el bloque 2001–2005 hay una mayor variabilidad que en el bloque 2006–2009, lo que se explica por los cambios legales y normativos. En Chile, las empresas deben cumplir con un mínimo de revelación de información exigida por la normativa, por ello existe el valor mínimo de 0,4 para el indicador. Por otra parte, no hay en el mercado chileno un mayor incentivo para revelar información y se ve reflejado en que el mayor valor del *DIS* alcanzado en la muestra es 0,6 (de un máximo valor posible igual a 1).

Relativo a los objetivos de la investigación, se ha demostrado que con relación al porcentaje de propiedad que poseen las AFP estas tienen un efecto significativo y positivo sobre el nivel de revelación de información al mercado, lo que valida la hipótesis 1 de la investigación. Ahora bien, la relación planteada entre la revelación de información y el nivel de endeudamiento resulta ser una relación inversa, es decir, a mayor endeudamiento menor revelación, debido a que las empresas prefieren entregar información directamente a la institución que provee los fondos, validando la hipótesis 2 de la investigación.

En relación con las otras variables del modelo, se encontró que la variable Valor de la Empresa (medido a través de Q de Tobin) tiene una relación significativa y positiva, lo que indica que ante un aumento del potencial de la empresa crece el nivel de revelación de información. Los inversionistas con propiedad del 5% o más presentan una relación significativa y positiva, dado que el número de personas que posee esta participación es relevante y, por lo tanto, a mayor número de *blockholders* mayor es el nivel de revelación de información. También influye en la revelación de la información el tamaño de la empresa, lo que demuestra una relación significativa y positiva.

Desarrollado este análisis, se considera que hay futuras líneas de investigación en el área de asimetrías de información que tengan tendencia a mejorar la medición de la revelación de información.

Financiación

Este artículo se ha originado en el marco del proyecto de investigación concursable de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (DI 2011 n.º 037.328) y agradecemos el apoyo y financiación de esta universidad.

Agradecimientos

Queremos agradecer el valioso apoyo y comentarios del profesor David Cademartori Rosso, quien ha participado en el proyecto de investigación mencionado en el apartado «Financiación».

Anexo.

Tabla A.1

Empresas de la muestra

Aguas	Colbun	Endesa	Pasur
Almendral	Coloso	Enersis	Pehuenche
Antarchile	Conchatoro	Entel	Pesquera Itata (Blumar)
Banmedica	Copec	Eperva	Pilmaiquen
Besalco	Cristales	Fosforos	Pucobre
Calichera	Ctc	Gasco	San Pedro
Campos	Cti	Gener (Aesgener)	Sipsa
Cap	Duncanfox	Iansa	Soquicom
Cct	Edelmag	Indiver	Sqm
Ccu	Edelnor (Ecl)	Inforsa	Tattersall
Cem	Elecda	Invercap	Telefónica Mundo (Ctc Mundo)
Cementos	Elecmetal	Madeco	Telsur
Cge	Eliqsa	Marinsa	Tricahue
Chilectra	Embonor	Masisa	Vapores
Cholguan	Emelari	Melón	Ventanas
Cintac	Emiliana	Minera	Zofri
Cmpc	Enaex	Parauco	

Nota: se indican los nombres nemotécnicos bursátiles de las compañías de la muestra y en el caso que este nemotécnico haya cambiado a fecha de hoy se presenta entre paréntesis.

Fuente: elaboración propia.

Estadísticos de modelos de corte transversal y segmentados por año

- **Estadísticos de modelos de cortes transversales:** la estimación de corte transversal para los períodos 2001 y 2005 de la muestra

Tabla A.2Estadísticos de los modelos de determinantes del *DIS*, cortes transversales 2001 y 2005

Variable	Modelo de corte transversal 2001				Modelo de corte transversal 2005			
	Coefficiente	Desv.Est.	Estadístico t	p valor	Coefficiente	Desv.Est.	Estadístico t	p valor
Tobin	0,001376	0,012533	0,109806	0,9130	0,020530	0,040496	0,506962	0,6145
Tacc.TA	-0,007247	0,054771	-0,132320	0,8953	-0,120370	0,121343	-0,991987	0,3261
AFP	0,071731	0,124861	0,574481	0,5684	-0,797823	0,944456	-0,844743	0,4024
Deuda_PBurs	1,178392	2,750664	0,428403	0,6704	-0,043644	0,062500	-0,698295	0,4883
LnDeuda	-0,000656	0,004828	-0,135805	0,8926	0,009770	0,010637	0,918499	0,3629
NroBlock	0,008825	0,006007	1,469018	0,1486	0,029001	0,033022	0,878241	0,3841
CGO_20	0,095465	0,085026	1,122777	0,2674	-0,610402	0,397257	-1,536543	0,1308
TD_TA	-0,041242	0,068433	-0,602659	0,5497	-0,026624	0,367797	-0,072387	0,9426
DAFP	-0,053587	0,071151	-0,753142	0,4552	-0,051452	0,234555	-0,219362	0,8273
PPE_TA	0,021134	0,040801	0,517977	0,6070	0,151553	0,196948	0,769507	0,4453
NAFP	0,091922	0,069747	1,317936	0,1941	0,022295	0,303346	0,073497	0,9417
C	0,414791	0,090527	4,581939	0,0000	0,481417	0,333512	1,443477	0,1552
R2	0,118714	Media Var.Dep.		0,486917	0,122088	Media Var.Dep.		0,529219
		DE Var.Dep		0,062903		DE Var.Dep		0,295967
S.E. Regresión	0,065734	CriterioAkaike info		-2,424407	0,306864	CriterioAkaike		0,649565
Sum.Resid.Cuad.	0,198765	Criterio Schwarz		-1,998109	4,614.110	Criterio Schwarz		1,064819
Log likelihood	8,230781	Estadístico F		0,563316	-7,811727	Estadístico F		0,619476
Est.Durbin-Watson	1,370055	Prob (estadístico)		0,848033	2,074070	p valor (estadístico F)		0,803285

Fuente: elaboración propia.

Tabla A.3Estadísticos de la evaluación de diferencias con el test T y el de Levene para datos de *DIS*

Período	Test T	gl	Valor de p (bilateral)	Dif. de medias	Valor de p test Levene
2001-2002	0,40288	120	0,68775	0,00492	0,74305
2002-2003	-0,22125	120	0,82527	-0,00270	0,61246
2003-2004	0,05000	120	0,95586	0,00350	0,62175
2004-2005	-0,01937	120	0,98458	-0,00019	0,77099
2005-2006 ^a	-4,97104	120	0,00000	-0,04262	0,02737
2006-2007	0,15326	119	0,87845	0,00129	0,14683
2007-2008	0,04840	119	0,96148	0,00045	0,50251
2008-2009	-0,28449	120	0,77653	-0,00251	0,95464

gl: grados de libertad.

Fuente: elaboración propia.

^a La evaluación del período 2005-2006 se realizó sobre la base de que en este período las varianzas no son homogéneas (con el test de Levene).

se realiza a través de mínimos cuadrados ordinarios. La variable dependiente utilizada es *DIS*. La tabla A2 expone los estadísticos básicos de los modelos de cortes transversales para 2001 y 2005.

- **Evaluación datos de la variable *DIS* segmentada por años:** se evaluaron diferentes test asumiendo y no asumiendo normalidad de los datos. Esto último se debe a que la no normalidad de los datos es rechazada solo para algunos períodos (ver los test K-S y Sh-W en la tabla 3). De acuerdo a los resultados de la tabla A.3 las diferencias entre los valores del *DIS* entre los distintos años no son significativamente diferentes (al 5%), a excepción de aquella entre el período 2005 y 2006, rechazando la hipótesis de que no hay asociación entre el valor del *DIS* y el año (2005 vs. 2006).

Además, con los resultados de la prueba de Levene se apoya la idea de que las varianzas del *DIS* son homogéneas en la

Tabla A.4Test de Levene para evaluar la homogeneidad de la varianza total del *DIS*

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	p valor
Basándose en la media	3,232	8	539	0,001
Basándose en la mediana	3,162	8	539	0,002
Basándose en la mediana y con gl corregido	3,162	8	484,814	0,002
Basándose en la media recortada	3,208	8	539	0,001

Fuente: elaboración propia.

segmentación por años, a excepción de la comparación 2005-2006 (tabla A.3). Esta idea queda visualmente expresada en la figura 1 (parte derecha) y ratificada por la evaluación de la homogeneidad de la varianza total expuesta en la tabla A.4, donde hay evidencias de homogeneidad de varianzas al 5% de significación.

También se evaluaron con el test de Kruskal-Wallis los rangos promedio para cada uno de los grupos anuales (tabla A.5). Del estadístico Chi-cuadrado y su significación estadística se puede concluir que las diferencias apreciadas en el *DIS* en los diferentes grupos de años no son producto del error aleatorio del muestreo. No hay pruebas para no rechazar la hipótesis nula, rechazando la igualdad de medias en la muestra. Esto también se valida con el test de la mediana y con el test de Jonckheere-Terpstra.

Para evaluar la diferenciación intragrupos e intergrupos se usó ANOVA de un factor, donde el test F (con valor 12,248) y su p valor de (0,000) apoyó las evidencias realizadas con las pruebas anteriores, ya que se rechaza la hipótesis nula de que las medias de *DIS* son

Tabla A.5

Evaluación no paramétrica con 3 pruebas, asumiendo no-normalidad

Estadísticos y datos del <i>DIS</i>	Kruskal-Wallis	Mediana	Jonckheere-Terpstra
Mediana		0,51765	
gl o n.º de niveles en año	8	8	9
Chi-cuadrado	92,76561	67,02526	
J-T observado			85146,0000
J-T tipificado			8,6747
Valor de p asintótica (bilateral)	1,275E-16	1,91667E-11	0

Fuente: elaboración propia.

Tabla A.6

Test para evaluar la diferencia entre grupos del DIS

Año	N	Test en subconjuntos para $\alpha = 0,05$					
		Student-Newman-Keuls		HSD de Tukey		Scheffé	
		Grupo 1	Grupo 2	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 1	Grupo 2
2002	61	0,48120		0,48120		0,48120	
2003	61	0,48390		0,48390		0,48390	
2001	61	0,48611		0,48611		0,48611	
2004	61	0,49180		0,49180		0,49180	
2005	61	0,49200		0,49200		0,49200	
2008	61		0,53288		0,53288		0,53288
2007	60		0,53333		0,53333		0,53333
2006	61		0,53462		0,53462		0,53462
2009	61		0,53539		0,53539		0,53539
Significatividad		0,82316	0,994652	0,978537	1	0,997159	1

Fuente: elaboración propia.

iguales en los diferentes grupos de años. Luego, en la evaluación de los contrastes a posteriori, para encontrar diferencias significativas en el ANOVA se usaron los test de Newman-Keuls, de Tukey y de Scheffé para que los estadísticos de subconjuntos separaran los años en que son significativamente diferentes, al 5% (tabla A.6). De estas pruebas de los 3 tipos de test es posible separar la muestra en 2 grupos diferentes: desde el año 2001 al 2005 y desde el año 2006 al 2009.

En resumen, en las diferentes evaluaciones realizadas sobre los valores del DIS se encontró que:

- Hay un incremento significativo del valor del DIS desde 2001 hasta 2009 e incrementos muy leves año a año.
- La mayor distancia se produce entre los datos de 2005 y 2006.
- La diferencia entre los valores del DIS, en términos medios, entre cada año no es estadísticamente significativa, a excepción de la producida entre 2005 y 2006.
- Existen evidencias de que la varianza no es constante en los datos entre 2001 y 2009, pero sí es constante al interior de los 2 subconjuntos de datos: 2001-2005 y 2006-2009.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

Alonso Almeida, M. (2010). Valoración por los analistas financieros de la información de las empresas divulgada a través de internet. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 169–188.

Azúa, D., Pizarro, V., Silva, B. y Díaz, P. (2010). Influencia de la deuda con el público y la concentración de propiedad en la transparencia del mercado de capitales chileno. *Estudios Gerenciales*, 26(115), 79–92.

Ball, R., Kothari, S. P. y Robin, A. (1999). The effect of international institutional factors on properties of accounting earnings. *University of Rochester Working Paper FR 99-12*, doi:10.2139/ssrn.176989.

Banco de Pagos Internacionales (2010). 80.º informe anual 1 de abril de 2009–31 de marzo de 2010. Recuperado el 17 de julio de 2011 de: http://www.bis.org/publ/arpdf/ar2010_es.pdf

Bushee, B., Carter, M.E. y Gerakos, J. (2010). Institutional investor preferences for corporate governance mechanisms. Philadelphia, PA: University of Pennsylvania-The Wharton School. Recuperado el 5 de enero de 2011 de: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1070168

Chen, W. P., Chung, H., Lee, C. y Liao, W. L. (2007). Corporate governance and equity liquidity: Analysis of S&P transparency and disclosure rankings. *Corporate Governance*, 15(4), 644–660.

Claessens, S. y Fan, J. (2002). Corporate governance in Asia: A survey. *International Review of Finance*, 3(2), 71–103.

Comisión Nacional de Valores (2011). Glosario. Transparencia [consultado 5 May 2011]. Disponible en: <http://www.cnmv.es/Portal/inversor/Glosario.aspx>

Federación Iberoamericana de Bolsas. (2010). Informe estadístico mensual. Diciembre de 2010. Recuperado el 14 de agosto de 2011 de: http://www.fiabnet.org/inf_mensuales/IM-Dic2010.pdf

García-Lara, J. M., García-Osma, B. y Penalva, F. (2011). Conditional conservatism and cost of capital. *Review of Accounting Studies*, 16(2), 247–271, doi:10.1007/s11142-010-9133-4.

Greene, W. H. (1999). *Análisis econométrico* (3.ª ed.). Madrid: Prentice Hall.

Global Corporate Governance Forum (CGGF), Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) e International Finance Corporation (IFC). (2010). White paper on strengthening the role of institutional investors in Latin American corporate governance. Pre-Publication FINAL DRAFT. Recuperado el 20 de agosto de 2011 de: <http://www.oecd.org/dataoecd/56/31/46200302.pdf>

Haat, M., Mahenthiran, S., Rahman, R. y Hamid, N. (2006). Agency costs as a factor in the suspension of companies from the Kuala Lumpur stock exchange. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 2(1), 99–121.

Hashim, H. A. y Devi, S. S. (2007). Corporate governance, ownership structure and earnings quality: Malaysian evidence. *Research in Accounting and Emerging Economies*, 8, 97–123.

Hausman, J. A. (1978). Specification test in econometrics. *Econometrica*, 46(6), 1251–1271.

Hope, O. K. y Thomas, W. B. (2008). Managerial empire building and firm disclosure. *Journal of Accounting Research*, 46(3), 591–626.

International Accounting Standards Board-IASB. (2010). Marco conceptual para la información financiera 2010. Recuperado el 04 de junio de 2011 de: <http://eifrs.iasb.org/eifrs/files/122/spanmarcoconceptual%202010.188.pdf>

International Organization of Securities Commissions-IOSCO. (2003). Metodología para evaluar la implantación de los objetivos y principios de la OICV para la regulación de los mercados de valores. Recuperado el 25 de mayo de 2011 de: <http://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD155-Spanish.pdf>

International Organization of Securities Commissions-IOSCO. (2010). Objectives and principles of securities regulation, 1–12. Recuperado el 24 de abril de 2011 de: <http://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD323.pdf>

Kanagaretnam, K., Lobo, G. y Whalen, D. (2007). Does good corporate governance reduce information asymmetry around quarterly earnings announcements? *Journal of Accounting and Public Policy*, 26(4), 497–522.

Khanna, T., Kogan, J. y Palepu, K. (2006). Globalization and similarities in corporate governance: A cross-country analysis. *The Review of Economics and Statistics*, 88(1), 69–90.

Khurana, I. K., Pereira, R. y Martin, X. (2006). Firms growth and disclosure: An empirical analysis. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 41(2), 357–380.

Kothari, S., Leone, A. y Wasley, C. (2005). Performance matched discretionary accrual measures. *Journal of Accounting and Economics*, 39(1), 163–197.

Lins, K. V. (2003). Equity ownership and firm value in emerging markets. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(1), 159–184.

Organización para Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). (2004). *Principios de gobierno corporativo de la OCDE*. Recuperado el 20 de julio de 2011 de: <http://www.oecd.org/dataoecd/47/25/37191543.pdf>

Pérez, J. (2010). Una caracterización de las empresas privadas no financieras de Chile. *Estudios Económicos Estadísticos del Banco Central de Chile*, 83. Recuperado el 12 de abril de 2011 de: <http://www.bcentral.cl/estudios/estudios-economicos-estadisticos/083.htm>

Pizarro, V., Mahenthiran, S., Cademartori, D. y Curci, R. (2007). *The influence of insiders and institutional owners on the value, transparency, and earnings quality of chilean listed firms.* Recuperado el 05 de marzo de 2011 de: <http://ssrn.com/abstract=982697>

Rodríguez, D. L., Gallego, I. y García, S. I. (2010). Determinantes de la divulgación voluntaria de información estratégica en internet: un estudio de las empresas españolas cotizadas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(1), 9–26.

Silva, B. (2011). Valor razonable, un modelo de valoración incorporado en las normas internacionales de información financiera. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 97–114.

Silva, B., Azúa, D., Díaz, P. y Pizarro, V. (2008). The influence of institutional investors on the transparency of the Chilean capital market. *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, 40, 54–67.

- Sivaramakrishnan, S. y Yu, S. (2008). On the association between corporate governance and earnings quality. *AAA 2008 Financial Accounting and Reporting Section (FARS) Paper*. Recuperado el 8 de julio de 2011 de: <http://ssrn.com/abstract=1014243>.
- Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) (1989). Norma de carácter general 30. Establece normas de inscripción de emisores y valores de oferta pública en el Registro de Valores, su difusión, colocación y obligaciones de información consiguientes. Recuperado el 7 de junio de 2011 de: http://www.svs.cl/sitio/legislacion_normativa/normativa2.php#
- Trívez, J. (2004). *Introducción a la econometría*. Madrid: Ediciones Pirámide.



Caso de estudio

Modelos de cálculo de las betas a aplicar en el Capital Asset Pricing Model: el caso de Argentina[☆]



Carlos E. Martínez*, Juan S. Ledesma y Alfredo O. Russo

Profesor, Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires, Argentina

INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

Historia del artículo:

Recibido el 16 de julio de 2013
Aceptado el 25 de marzo de 2014
On-line el 21 de mayo de 2014

Códigos JEL:

G10
G32

Palabras clave:

Beta
Modelo de valoración de activos de capital
Apalancamiento
Pymes
Mercado de valores

JEL classification:

G10
G32

Keywords:

Beta
Capital asset pricing model
Leverage
Small Business
Stock Market

Classificação JEL:

G10
G32

R E S U M E N

Producto de una revisión de la literatura, en el presente trabajo se aplican 4 métodos para el cálculo de las betas de una muestra de 11 compañías que entre 2010 y 2012 cotizaron en el Mercado de Valores de Argentina. Empleando cada método, se identifica aquel que puede ser tomado como referencia para determinar las betas de pequeñas y medianas empresas (Pymes) que no cotizan en la Bolsa de Valores. Se concluye que para calcular los valores de las betas e interpretar el riesgo de cada empresa resulta necesario analizar técnicamente el método utilizado y la variabilidad de las series temporales empleadas, además de conocer las perspectivas futuras tanto de la empresa analizada como del sector al cual pertenece.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

Calculating beta models to apply in Capital Asset Pricing Model: The case of Argentina

A B S T R A C T

Using a literature review, four methods are applied for calculating betas in a sample of eleven companies that, between 2010 and 2012, were listed on the Stock Exchange of Argentina. Using each method, it was identified that one can be relied upon to determinate the betas of Small Business not quoted on the Stock Exchange. It is concluded that to calculate the beta values and interpret the risk of each company, it is technically necessary to analyze the method used and the variability of the time series used, as well as having knowledge of the future prospects of both the company analyzed and the industry to which it belongs.

© 2013 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

Modelos pra o cálculo das betas pra aplicar: o caso da Argentina

R E S U M O

Produto de uma análise da literatura, no presente trabalho aplicam-se quatro métodos para o cálculo das betas de uma amostra de 11 empresas cotadas na Bolsa de Valores da Argentina entre 2010 e 2012. Empregando cada método, identifica-se aquele que pode ser tomado como referência para determinar

[☆] Este artículo es resultado del trabajo de los autores en el marco del proyecto de investigación «Metodología para la determinación de la tasa de descuento en proyectos de inversión productiva para economías emergentes», perteneciente al Departamento de Economía y Administración de la Universidad Nacional de Quilmes, Argentina.

* Autor para correspondencia: Departamento de Economía y Administración, Universidad Nacional de Quilmes, Roque Sáenz Peña 352, Bernal (B1876BXD), Provincia de Buenos Aires, Argentina.

Correo electrónico: carlos.martinez@unq.edu.ar (C.E. Martínez).

Palabras-clave:

Beta
Modelo de evaluación de activos
de capital
Alavancagem
PMEs
Bolsa de valores

as betas de pequeñas e médias empresas (PMEs) não cotizadas na Bolsa de Valores. Conclui-se que para calcular os valores das betas e interpretar o risco de cada empresa, é necessário analisar tecnicamente o método utilizado e a variabilidade das séries temporais empregadas, além de conhecer as perspectivas futuras, tanto da empresa analisada como do sector ao qual pertence.

© 2013 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos os derechos reservados.

1. Introducción

A partir del modelo *Capital Asset Pricing Mode* (CAPM) (Sharpe, 1964), se puede definir la rentabilidad exigida por los accionistas o inversores como:

$$K_e = r_f + \beta_l \cdot (r_m - r_f) \quad (1)$$

Recordando que r_f se refiere a la tasa libre de riesgo, β_l es la beta *leverage* o beta apalancada¹, r_m es la tasa de rentabilidad del mercado y $(r_m - r_f)$ es la prima de riesgo esperada sobre el mercado.

Así como por definición la beta (β) de una acción mide el riesgo incremental que aporta una acción de una empresa a una cartera de valores diversificada (riesgo sistemático) y se define como la covarianza de las rentabilidades del valor y del mercado, dividida por la varianza de la rentabilidad del mercado (también el coeficiente de correlación entre las rentabilidades del valor y del mercado multiplicado por la volatilidad del valor y dividido por la volatilidad del mercado), la volatilidad mide el riesgo total de dicha acción y es el desvío estándar anualizado de la rentabilidad de la acción (σ). La diferencia entre ambos riesgos es el «riesgo no sistemático», es decir, aquel que puede eliminarse diversificando la cartera.

El procedimiento estándar para estimar la beta consiste en correr una regresión entre los rendimientos² de la acción de una empresa j (r_j) y del mercado (r_m):

$$r_j = a + b \cdot r_m \quad (2)$$

La pendiente de la regresión (b) corresponde a la beta de la acción, y mide el riesgo de la misma. La ordenada en el origen corresponde a la tasa libre de riesgo (r_f).

Si la beta está correctamente calculada, el CAPM es el modelo apropiado para medir el riesgo, y una inversión en esa acción arrojaría un rendimiento del K_e anual a largo plazo. Por otro lado, para la compañía j significa que debe ganar, al menos, el K_e como retorno sobre la inversión de capital.

A continuación se realizará un desarrollo de cálculo del riesgo propio de la empresa, a través de la determinación del coeficiente beta del modelo de valoración de activos de capital, o CAPM. En la sección 1.1 se explica cómo es posible eliminar el efecto de apalancamiento de una beta correspondiente a una empresa cotizante, para utilizarla como referencia para el análisis de riesgo de una empresa no cotizante del mismo sector.

1.1. Determinación de la beta desapalancada o unleveraged

De acuerdo con Modigliani y Miller (1958), el valor de una empresa con deuda (V_L) es igual al valor de mercado de la firma

sin deuda (V_u) más el beneficio fiscal producto de la deducción de impuestos de los intereses sobre la deuda, es decir:

$$V_L = V_u + \text{Beneficio fiscal} \quad (3)$$

Dada esta circunstancia, se puede visualizar la importancia del efecto que tiene para una empresa el uso de la deuda, pues según dichos autores, a medida que aumenta la deuda en la estructura de financiamiento de la empresa, su valor de mercado crece. Sin embargo, esto no es totalmente cierto, pues en la realidad las empresas no solo se financian con deuda, y a medida que van tomando deuda, el costo de la misma aumenta en línea con el incremento del riesgo de repago. Es por ello que Modigliani y Miller (1958) consideran el costo de la deuda (K_d) como constante durante todo su análisis.

Según Hamada (1972), partiendo de este concepto (Modigliani y Miller, 1958) y tomando como referencia el modelo CAPM (Sharpe, 1964) para el costo de capital (con apalancamiento o *leverage*), se cumple que:

$$r_f + (r_m - r_f) \cdot \beta_l = k_u + \left[(k_u - r_f) \cdot (1 - T) \cdot \frac{D}{E} \right] \quad (4)$$

Si se emplea la definición que da el CAPM a K_u y se reemplaza en la ecuación 4:

$$r_f + (r_m - r_f) \cdot \beta_l = (r_f + (r_m - r_f) \cdot \beta_u) + \left[\left((r_f + (r_m - r_f) \cdot \beta_u) - r_f \right) \cdot (1 - T) \cdot \frac{D}{E} \right]$$

$$(r_m - r_f) \cdot \beta_l = (r_m - r_f) \cdot \beta_u + \left[\left((r_m - r_f) \cdot \beta_u \right) \cdot (1 - T) \cdot \frac{D}{E} \right]$$

Reordenando lo anterior, en la ecuación 5 se concluye que la beta apalancada de la acción (β_l) puede ser calculada como función de la beta sin apalancamiento (β_u) y el ratio de endeudamiento (D/E):

$$\beta_l = \beta_u \cdot \left[1 + \left((1 - T) \cdot \frac{D}{E} \right) \right] \quad (5)$$

Siendo β_u la beta sin apalancar, T la tasa de impuesto a las ganancias y D/E el cociente deuda/capital.

Ante esto puede decirse en principio que beta depende, entre otras cosas, del grado de apalancamiento financiero de la empresa. A medida que las empresas toman deuda, tienen mayores costos en concepto de pago de intereses, los cuales aumentan la variabilidad de sus ingresos y, en consecuencia, aumenta la beta.

Reordenando la ecuación 5, se concluye que la beta desapalancada, o beta *unleveraged*, será:

$$\beta_u = \frac{\beta_l}{\left[1 + \left((1 - T) \cdot \frac{D}{E} \right) \right]} \quad (6)$$

Ahora bien, existe una serie de supuestos que no necesariamente se presentan en la realidad, como por ejemplo: conforme aumenta el monto de la deuda con relación al capital de la empresa, los costos de su financiamiento en los mercados financieros se incrementan. Esto puede ocasionar, entre otras cosas:

- Tasas de interés elevadas.
- Falta de financiamiento para diversos proyectos, lo cual disminuye la capacidad de crecimiento de la empresa.

¹ Vale aclarar que el coeficiente beta (β) es una medida de la volatilidad de un activo relativa a la variabilidad del mercado. Valores altos de beta implican más volatilidad, mientras que un beta 1 significa que el activo sigue los movimientos que tiene el mercado. Así, un valor con beta 1,30 significa que la acción es un 30% más volátil que el mercado, mientras que un valor de beta 0,80 es un 20% menos volátil que el mercado.

² Resulta conveniente aclarar que si se utilizaran datos diarios convendría calcular los rendimientos con logaritmos naturales.

- Pérdida de proveedores, por temor a un eventual incumplimiento en los pagos por parte de la firma.
- Liquidación de activos productivos para cubrir flujos de deuda.

Para el desarrollo de los métodos de cálculo de las betas de compañías que no coticen en bolsa, como es el caso de la mayoría de las pymes en Argentina, se tomará como referencia información de empresas cotizantes de distintos sectores (energía, industrial y financiero) en el mercado de valores. Asimismo se utilizará esta información para analizar y observar la confiabilidad de los resultados de las betas de las compañías cotizantes que se tomarán como referencia, en función de la volatilidad de los rendimientos observados para cada uno de esos sectores, con el objetivo de establecer si los métodos que se vayan a desarrollar son fiables para el cálculo de las correspondientes betas.

Con el propósito de presentar a los lectores una serie de métodos para aplicar al cálculo de las betas de compañías que no cotizan en el mercado de valores, en el presente trabajo se plantea el análisis aplicado a una muestra de 11 compañías que entre los años 2010 y 2012 cotizaron en el Mercado de Valores (MERVAL) de Argentina, y partiendo de una revisión de los conceptos y diferentes metodologías para el cálculo de las betas (secciones 2.1, 2.2, 2.3 y 2.4) se procede a efectuar las interpretaciones de los resultados brindados al aplicar cada método, identificando las ventajas y desventajas en cuanto a su aplicación (sección 3). A continuación se presentan las conclusiones respecto a la utilidad de cada método en virtud de factores como la información con la cual se cuente, la estructura del sector y el conocimiento técnico, entre otros, para el cálculo de las betas para compañías que no cotizan en el mercado de valores (sección 4). Por último, se brinda una serie de preguntas de discusión y un listado de bibliografía sugerida para profundizar en la comprensión de la temática y su marco teórico de referencia.

2. Desarrollo

Aunque la regresión sea el método más común para calcular la beta de una compañía, no necesariamente brinda como resultado el valor justo, dado que el índice de mercado puede estar definido para un universo reducido de empresas, como ocurre en el Mercado de Valores de Argentina.

Hay muchas fuentes para obtener los datos para la estimación de las betas; entre otras, pueden mencionarse:

- New York Stock Exchange (NYSE).
- Nasdaq.
- MERVAL (Mercado de Valores de Buenos Aires).
- Yahoo Finance.
- Google Finance.
- Bloomberg.
- Puentenet.

Dado lo anterior, la rentabilidad de mercado se calcula como:

$$rm_t = \left(\frac{Indice_t}{Indice_{t-1}} \right) - 1 \quad (7)$$

Por otra parte, la rentabilidad de la acción en forma simplificada, sin incluir dividendos, se calcula así:

$$rj_t = \left(\frac{P_t}{P_{t-1}} \right) - 1 \quad (8)$$

A continuación se presentan las tablas 1–4, en las cuales se demuestran los cálculos de las betas por diferentes métodos para una muestra de 11 empresas que cotizan en MERVAL (Argentina), pertenecientes a los sectores industrial, financiero, comunicaciones y energía, tomando las cotizaciones diarias y mensuales de sus

Tabla 1

Análisis de rentabilidades anuales

Empresa	Sigla	2012	2011	2010
Aluar	ALUA	0,07%	-11,09%	18,86%
Petrobras Brasil	APBR	17,57%	-3,85%	-0,34%
Banco Macro	BMA	1,19%	-19,03%	26,22%
Comercial del Plata	COME	6,25%	7,06%	32,33%
Edenor	EDN	-30,55%	-19,14%	24,34%
Banco Francés	FRAN	8,35%	-16,15%	35,98%
Grupo Financiero Galicia	GGAL	15,77%	-23,20%	49,60%
Pampa Energía	PAMP	-38,72%	-9,91%	20,54%
Petrobras Argentina	PESA	2,38%	-17,43%	27,09%
Telecom	TECO2	-9,34%	-0,01%	27,73%
Tenaris	TS	26,41%	3,84%	10,65%

Fuente: elaboración de los autores con base en los precios de las acciones entre el 01/01/2010 y el 30/09/2012 publicados en www.puentenet.com.

correspondientes acciones entre el 01 de enero de 2010 y el 30 de septiembre de 2012.

En los siguientes apartados se presentarán los diferentes métodos o alternativas de cálculo de los coeficientes beta del modelo de valoración de activos de capital (CAPM).

2.1. Método 1

Consiste en la utilización de las estadísticas de los datos de mercado y de la acción (tales como las desviaciones estándar) para calcular la beta a partir de:

- La desviación estándar de la rentabilidad del mercado (σ_m).
- La desviación estándar de la rentabilidad de la acción (σ_j).
- El coeficiente de correlación entre la rentabilidad del mercado y de la acción [$\text{cor}(rm, rj)$].

$$\beta_l = \frac{\sigma_j \cdot \text{cor}(rm; rj)}{\sigma_m} \quad (9)$$

Tomando con referencia la ecuación 9, podrían tomarse las siguientes variantes de cálculos estadísticos:

- La covarianza entre la rentabilidad del mercado y de la acción [$\text{cov}(rm, rj)$].
- La varianza de la rentabilidad del mercado (σ^2_m).

$$\beta_l = \frac{\text{cov}(rm; rj)}{\sigma^2_m} \quad (10)$$

En la tabla 2 se presenta el cálculo de las betas con datos mensuales, mientras que en la tabla 3 se presenta dicho cálculo tomando los datos diarios.

Asimismo, otra alternativa sería correr una regresión lineal simple con mínimos cuadrados ordinarios (MCO) entre la rentabilidad del mercado (rm) y la rentabilidad de la acción (rj):

$$rj = a + b \cdot rm \quad (11)$$

Dicho método implica el cálculo de:

- Las estadísticas de la regresión.
- El coeficiente de correlación múltiple.
- El coeficiente de determinación R^2 .
- El análisis de R^2 ajustado.

A continuación se presentan las figuras 1–11 con el cálculo de las betas con datos mensuales, utilizando ajustes o regresiones lineales.

Tabla 2
Análisis de rentabilidades mensuales y cálculo de betas con datos mensuales

	ALUA	APBR	BMA	COME	EDN	FRAN	GGAL	PAMP	PESA	TECO2	TS
9	-12,95%	34,58%	47,37%	3,53%	-4,68%	66,16%	52,26%	-54,95%	37,26%	-72,05%	-25,37%
8	-21,82%	14,09%	-3,18%	-20,91%	-68,18%	-2,77%	17,73%	-32,27%	-22,73%	-42,73%	26,36%
7	-6,67%	36,19%	-17,14%	-4,76%	77,62%	6,19%	7,14%	2,86%	68,10%	23,33%	58,57%
6	0,00%	6,00%	33,00%	43,50%	-25,50%	-24,00%	14,00%	-39,50%	-31,00%	8,00%	72,50%
5	60,95%	-12,86%	-5,71%	-72,86%	98,10%	-31,43%	-0,48%	-75,24%	-42,38%	0,95%	-14,76%
4	-57,06%	-38,82%	-120,00%	-81,18%	-265,29%	-110,00%	-70,00%	-135,88%	-75,88%	-75,29%	31,18%
3	15,45%	-13,18%	22,73%	62,73%	-100,45%	42,73%	14,09%	-50,00%	12,73%	24,55%	35,45%
2	-67,78%	13,89%	-75,56%	64,44%	-59,44%	31,11%	-16,67%	-9,44%	-48,33%	-40,00%	21,11%
2012-1	68,95%	109,67%	100,24%	53,57%	31,90%	80,76%	106,29%	30,24%	103,90%	67,05%	29,67%
12	14,61%	-36,44%	14,50%	13,00%	-30,33%	-21,44%	-74,72%	-54,67%	20,28%	-20,17%	10,22%
11	-103,33%	-30,81%	-41,62%	-39,24%	-143,52%	-112,43%	-109,00%	-72,62%	-68,81%	-52,33%	45,14%
10	111,50%	149,50%	47,00%	21,50%	200,50%	94,50%	43,00%	69,50%	48,50%	67,00%	154,50%
9	-81,82%	-83,18%	-84,55%	-81,82%	-72,73%	-110,91%	-129,55%	-2,73%	-66,82%	-72,27%	-75,91%
8	-37,73%	-36,36%	-86,82%	40,91%	-91,36%	-65,91%	-43,64%	-40,45%	-27,27%	-10,00%	-95,00%
7	-6,67%	-8,57%	-35,24%	-28,57%	17,14%	-14,76%	30,00%	-21,43%	14,76%	-13,81%	-6,67%
6	-5,24%	0,48%	59,52%	38,10%	50,00%	59,52%	58,10%	10,00%	-55,71%	29,05%	-40,48%
5	-28,57%	-16,67%	-15,24%	-23,81%	-71,90%	-57,14%	-21,90%	0,48%	-36,19%	49,05%	-2,38%
4	-4,74%	-23,16%	-27,89%	-6,32%	1,58%	23,16%	25,79%	47,89%	36,32%	-20,00%	26,84%
3	-16,32%	23,16%	-15,79%	57,89%	-11,58%	-20,00%	-70,00%	-31,05%	-8,42%	36,84%	54,21%
2	-3,00%	40,00%	-21,00%	-15,50%	-54,50%	49,00%	-21,00%	-44,50%	-58,50%	-18,00%	0,50%
2011-1	42,86%	-13,33%	-7,62%	115,24%	-7,14%	0,48%	36,67%	20,95%	8,10%	29,52%	-1,43%
12	34,00%	84,00%	-6,00%	-25,00%	34,50%	26,50%	-15,00%	9,00%	151,50%	30,00%	75,50%
11	89,52%	-12,38%	22,86%	107,62%	114,76%	-11,43%	95,24%	103,81%	69,52%	26,67%	31,43%
10	32,63%	-19,47%	48,95%	116,32%	132,63%	105,79%	146,84%	127,89%	40,00%	55,26%	40,00%
9	15,00%	47,27%	91,82%	69,55%	96,82%	99,55%	102,27%	48,18%	52,73%	61,82%	65,91%
8	30,48%	-21,43%	11,90%	-49,05%	-42,86%	28,57%	138,57%	-14,76%	38,10%	26,67%	-71,90%
7	19,05%	24,76%	107,62%	36,67%	55,71%	104,29%	46,67%	23,81%	-2,86%	54,76%	64,76%
6	5,24%	-10,48%	57,14%	-75,71%	-46,19%	76,19%	26,67%	-10,00%	25,71%	-4,29%	-26,19%
5	-83,84%	-56,53%	1,63%	-31,05%	-21,42%	-43,42%	-26,95%	-12,79%	-69,05%	-63,89%	-18,58%
4	88,00%	-11,10%	-4,05%	65,20%	62,00%	-22,95%	21,70%	-23,50%	-4,75%	53,10%	-20,90%
3	30,32%	16,09%	44,45%	175,73%	-6,59%	79,36%	85,82%	24,55%	0,55%	62,95%	7,45%
2	-5,80%	19,90%	-59,15%	-41,20%	-41,80%	-50,10%	-11,85%	-18,95%	0,80%	16,40%	-34,35%
2010-1	-39,89%	-77,89%	-18,00%	27,11%	-49,42%	25,00%	-32,16%	-12,95%	17,16%	2,21%	11,74%
Var	0,251984	0,230121	0,286817	0,393849	0,773863	0,390586	0,43037	0,264914	0,279529	0,191336	0,247516
Covar	0,151274	0,13025	0,167798	0,134461	0,286464	0,196052	0,195418	0,144182	0,143217	0,129894	0,10805
Beta	0,9417	0,8109	1,0446	0,8371	1,7834	1,2205	1,2166	0,8976	0,8916	0,8086	0,6727
Desvíos	50,20%	47,97%	53,56%	62,76%	87,97%	62,50%	65,60%	51,47%	52,87%	43,74%	49,75%

Fuente: elaboración de los autores con base en los precios de las acciones entre el 01/01/2010 y el 30/09/2012 publicados en www.puentenet.com.

Tabla 3
Cálculo de betas con datos diarios

	ALUA	APBR	BMA	COME	EDN	FRAN	GGAL	PAMP	PESA	TECO2	TS
Covarianza rentabilidad Merval; rentabilidad de acción	2,47	2,53	3,21	2,49	2,98	3,44	4,04	2,11	2,04	2,35	2,91
Beta (con valores diarios + Merval)	0,84	0,86	1,09	0,85	1,02	1,17	1,38	0,72	0,69	0,80	0,99
Covarianza rentabilidad Merval 25; rentabilidad de acción	2,44	2,46	3,13	2,54	2,97	3,36	3,94	2,08	2,00	2,30	2,82
Beta (con valores diarios + Merval 25)	0,87	0,88	1,12	0,91	1,06	1,20	1,40	0,74	0,71	0,82	1,01
Beta (con valores mensuales)	0,94	0,81	1,04	0,84	1,78	1,22	1,22	0,90	0,89	0,81	0,67
Desvíos betas diarios vs. mensual	5,17%	4,62%	5,02%	4,86%	51,22%	1,71%	13,26%	10,99%	12,50%	0,77%	23,55%

Fuente: elaboración de los autores con base en los precios de las acciones entre el 01/01/2010 y el 30/09/2012 publicados en www.puentenet.com.

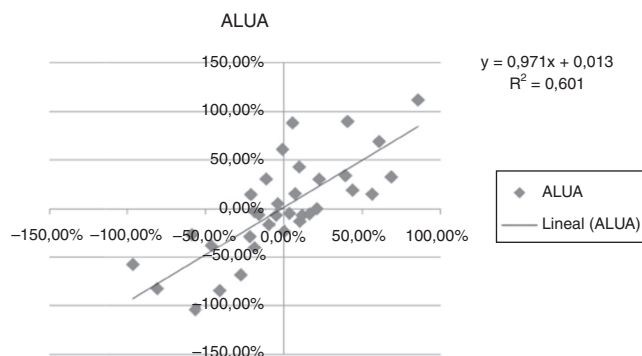


Figura 1. Aluar.

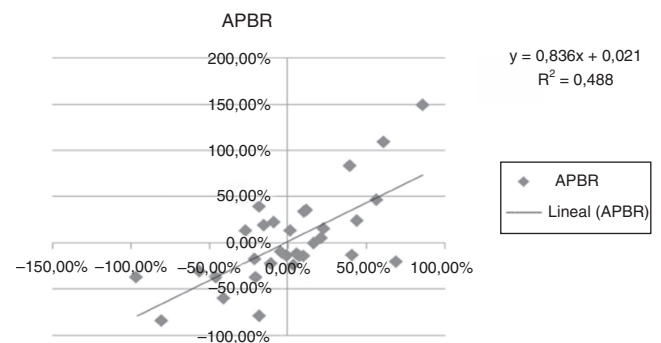
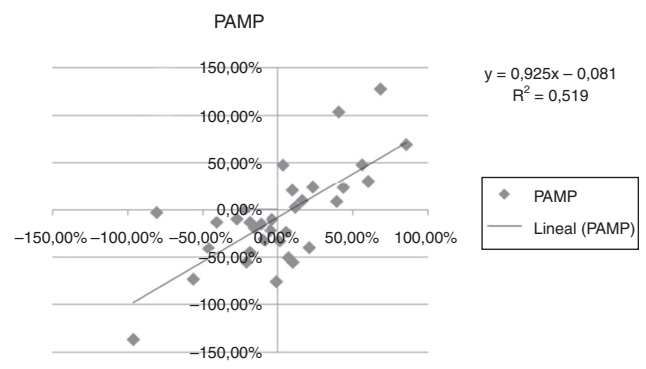
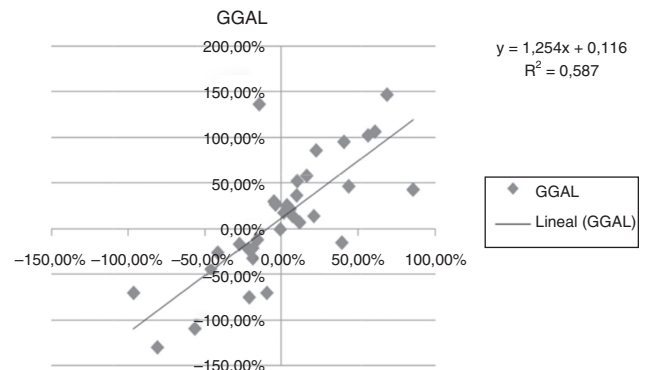
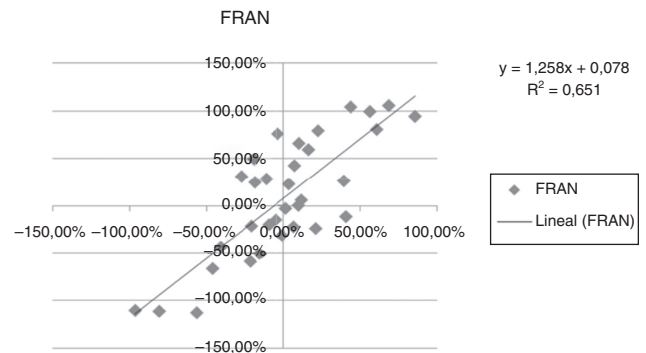
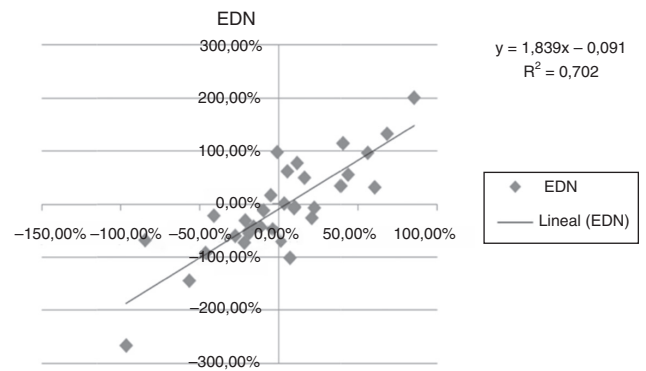
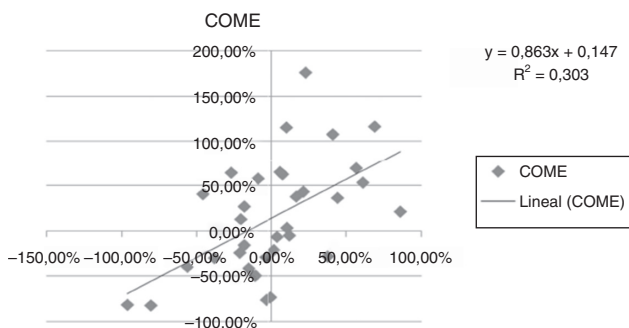
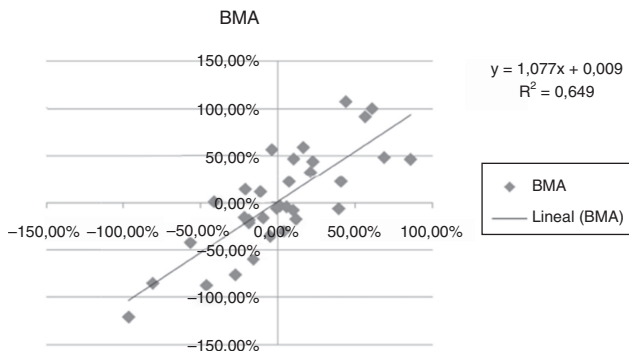


Figura 2. Petrobras Brasil.

Tabla 4
Cálculo de rendimientos mensuales: índices Merval y Merval 25

Mes	MERVAL mensual	MERVAL 25 mensual
9	10,26%	9,63%
8	1,55%	-0,23%
7	11,81%	11,86%
6	21,15%	18,20%
5	-0,76%	1,86%
4	-96,41%	-100,47%
3	7,32%	5,18%
2	-27,39%	-26,33%
2012-1	60,81%	60,10%
12	-21,00%	-19,72%
11	-56,48%	-56,33%
10	85,70%	84,15%
9	-80,86%	-80,77%
8	-46,18%	-46,14%
7	-4,86%	-4,90%
6	16,48%	16,90%
5	-21,62%	-21,76%
4	3,63%	2,84%
3	-9,47%	-8,21%
2	-18,70%	-18,95%
2011-1	9,90%	11,81%
12	39,40%	41,70%
11	40,76%	43,86%
10	68,63%	66,05%
9	56,36%	55,09%
8	-11,19%	-10,67%
7	43,90%	43,48%
6	-3,81%	-3,57%
5	-40,89%	-40,79%
4	5,65%	7,45%
3	22,67%	25,62%
2	-15,75%	-16,30%
2010-1	-18,63%	-16,26%
Var	0,160632626	0,161234682
Pro	0,97%	1,04%
Des	40,08%	40,15%

Fuente: elaboración de los autores con base en los precios de las acciones entre el 01/01/2010 y el 30/09/2012 publicados en www.puentenet.com.



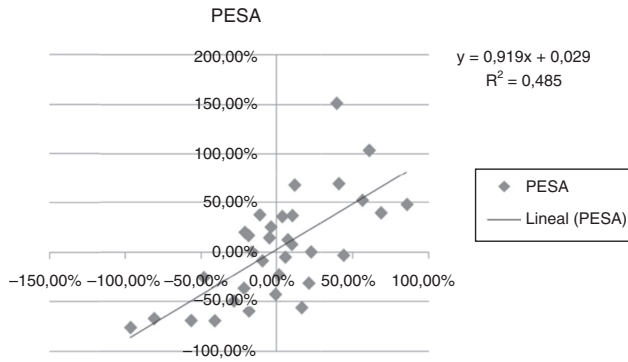


Figura 9. Petrobras Argentina.

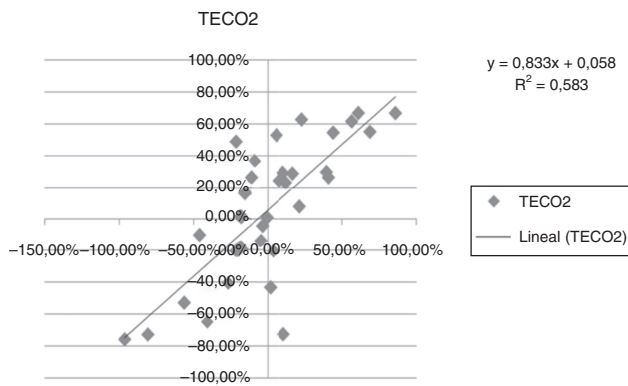


Figura 10. Telecom.

2.2. Método 2

Esta solución consiste en correr una regresión con los ingresos o las ganancias de las compañías que tienen menor varianza que el precio de sus acciones. Aunque este método sea válido para empresas sin cotización pública, sufre de importantes limitaciones de información, lo cual se acentúa en economías emergentes.

En este método se podrían pensar las siguientes modalidades de cálculo:

$$I_j = a + b \cdot I_s \tag{12}$$

Donde I_j corresponde a los ingresos de la compañía e I_s se refiere a los ingresos del sector en el que se desempeña la compañía.

$$G_j = a + b \cdot G_s \tag{13}$$

Donde G_j está relacionado con las ganancias de la compañía y G_s son las ganancias del sector en el que se desempeña la compañía.

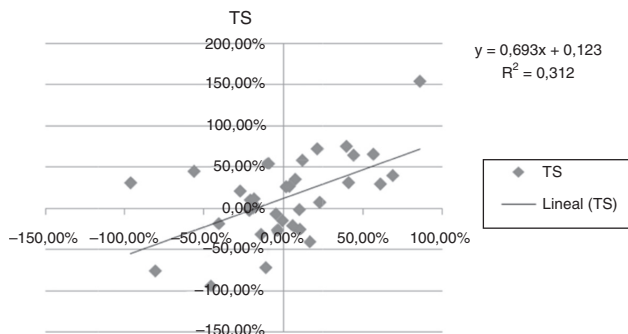


Figura 11. Tenaris.

Tabla 5
Flujo de caja de la empresa

EBIT (en miles de pesos)	\$ 20.000,00
Intereses	\$ -
EBT	\$ 20.000,00
Impuestos	\$ -7.000,00
Utilidad neta	\$ 13.000,00
Amortizaciones	\$ 3.000,00
Inversiones	\$ -5.000,00
Flujo de caja	\$ 11.000,00

2.3. Método 3

Otra forma de estimar la beta de una empresa consiste en el método denominado *Bottom-Up*. Si se desea estimar β para una empresa que no cotiza en bolsa, hay que «desapalancar» las betas de la industria y luego realizar un promedio de las mismas, tomando como criterio de ponderación el peso relativo de los ingresos por ventas de cada compañía que compone el sector analizado. Una vez que se tenga la media de la beta sin apalancamiento, se puede utilizar el CAPM para estimar K_u y usar la ecuación (6) para estimar β_l por ecuación (5), y finalmente calcular K_e por la ecuación (1).

Los pasos para el cálculo serían:

- Identificar el sector o negocio en el que se desempeña la firma.
- Calcular las betas sin apalancamiento de las otras empresas en ese sector.
- Calcular su promedio, tomando como criterio de ponderación el peso relativo de los ingresos por ventas de cada compañía del sector³.
- Agregar finalmente el componente de apalancamiento, utilizando el ratio de endeudamiento de la empresa.

2.4. Método 4

De acuerdo con Fruet (2004), el método *Bottom Up* —mayormente utilizado en la literatura de la temática— no tiene en cuenta el efecto que tiene la β de la deuda, por lo cual podría ser más exacto calcular la β apalancada a partir de la siguiente expresión:

$$\beta_{activos} = \beta_{acciones} \cdot \left[\frac{E}{D \cdot (1 - T) + E} \right] + \beta_{deuda} \cdot \left[\frac{D \cdot (1 - T)}{D \cdot (1 - T) + E} \right] \tag{14}$$

Una vez calculado el costo de la deuda (k_d), la beta de la deuda se puede obtener a partir del modelo CAPM, por lo cual puede plantearse β_d :

$$k_d = r_f + \beta_d \cdot (r_m - r_f) \tag{15}$$

$$\beta_d = \frac{(k_d - r_f)}{(r_m - r_f)}$$

Luego, partiendo de un determinado valor de la beta de los activos de la empresa, se puede hallar el valor de la beta de las acciones o beta apalancada, de acuerdo con alguno de los métodos expresados en párrafos anteriores.

A continuación (tabla 5) se presenta un ejemplo. Suponga que se dispone de los siguientes datos para una empresa no endeudada y sin crecimiento ($g = 0$), es decir, se supone que el flujo de caja de la empresa es el mismo todos los años.

Donde adicionalmente:

- Deuda (D) = \$ 0.
- Beta desapalancado (β_u) = 1.

³ Dado que las compañías de un mismo sector tienen diferentes estructuras y escalas de producción, para el cálculo del promedio de la beta se busca evidenciar dichas diferencias tomando como referencia los ingresos por ventas.

Tabla 6

Flujo de caja de la empresa con deuda

EBIT (en miles de pesos)	\$ 20.000,00
Intereses	\$ -450,00
EBT	\$ 19.550,00
Impuestos	\$ -6.842,50
Utilidad neta	\$ 12.707,50
Amortizaciones	\$ 3.000,00
Inversiones	\$ -5.000,00
Cash flow	\$ 10.707,50

- Tasa libre de riesgo (r_f) = 5%.
- Premio de mercado ($r_m - r_f$) = 15%
 $K_e = r_f + \beta_u \cdot (r_m - r_f)$
- $K_e = 0,05 + (1)(0,15)$
 $K_e = 0,20 = 20\%$

El valor de la empresa sin apalancar (V_u), o el valor de las acciones de la empresa sin deuda, puede obtenerse descontando el flujo de caja para los accionistas al costo del capital propio (K_e) calculado con el modelo CAPM, como se muestra a continuación:

$$V_u = \frac{\$11.000}{0,20} = \$55.000$$

Es importante considerar que si no hubiera impuestos, el flujo de caja para las acciones sería \$18.000, con lo cual el valor de las acciones en ese caso sería:

$$V_u = \frac{\$18.000}{0,20} = \$90.000$$

La diferencia entre \$90.000 (valor de las acciones sin impuestos) y \$55.000 (valor de las acciones con impuestos del 35%) es el valor de los impuestos que se pagan al Estado (\$90.000 – \$55.000 = \$35.000).

Este valor también puede calcularse como el valor actual neto (VAN) de los impuestos que se pagarán anualmente (7 millones por año).

$$\frac{\$7.000}{0,20} = \$35.000$$

Por esto, puede decirse que el valor de la empresa (es decir, de sus acciones) antes de impuestos es \$90.000, de los cuales \$35.000 (el 35%) corresponden al Estado y \$55.000 (el 65%) a los propietarios de las acciones o inversores.

Suponiendo que la misma empresa tiene deuda por valor de \$3.000 y el costo de la deuda es $K_d = 15\%$ ⁴ (tabla 6), el valor actual del ahorro de impuestos por intereses será:

$$VAN_{ai}(\text{ahorro impuestos}) = \frac{(\$450)(0,35)}{0,15} = \$1.050$$

De esta manera, V_l , que es el valor de la empresa apalancada (valor de las acciones más valor de la deuda), será:

$$V_l = V_u + VAN_{ai} = \$55.000 + \$1.050 = \$56.050$$

Con este resultado se comprueba que la empresa aumenta su valor al aumentar el endeudamiento, debido al valor del ahorro de impuestos por los intereses de la deuda.

Adicionalmente, se puede obtener el valor del capital propio (E) como:

$$V_l = \$56.050 = D + E = \$3.000 + E$$

$$E = \$53.050$$

Luego se puede calcular β_l a partir de la ecuación 5:

$$\beta_l = 1 \cdot \left[1 + \left((1 - 0,35) \cdot \frac{\$3.000}{\$53.050} \right) \right]$$

$$\beta_l = 1,03675$$

$$K_e = 0,05 + (1,03675 \times 0,15) = 0,2055$$

$$E = \frac{Cfa}{K_e}$$

$$E = \frac{\$10.707,50}{0,2055}$$

$$E = \$52.104,62$$

O también se puede plantear:

$$\beta_l = \beta_u \cdot \left[\frac{(D + E)}{E} \right]$$

$$\beta_l = 1 \cdot \left[\frac{\$3.000 + \$53.050}{\$53.050} \right] = 1,05655$$

$$K_e = 0,05 + (1,05655 \times 0,15) = 0,2085$$

$$E = \frac{Cfa}{K_e}$$

$$E = \frac{\$10.707,50}{0,2085}$$

$$E = \$51.354,91$$

Dado lo anterior, se puede observar que en ambos casos, a pesar de ser las fórmulas que frecuentemente se utilizan, no son las correctas, ya que se necesitaría un flujo de caja para los accionistas diferente a \$10.707,50. Esto es así, dado que este β_l ignora el efecto de la β_d de la deuda y el efecto de la tasa impositiva.

Por lo tanto, la fórmula que se debería aplicar para obtener la β apalancada es:

$$\beta_u = \beta_{activos} = \beta_l \cdot \left[\frac{E}{D \cdot (1 - T) + E} \right] + \beta_d \cdot \left[\frac{D \cdot (1 - T)}{D \cdot (1 - T) + E} \right]$$

$$\beta_l = \frac{\beta_{act} \cdot [D \cdot (1 - T) + E] - \beta_d \cdot D \cdot (1 - T)}{E}$$

$$\beta_l = \frac{1 \cdot [(\$3.000 \cdot 0 \times 0,65) + \$53.050] - (0,666 \times \$3.000 \times 0,65)}{\$53.050}$$

$$\beta_l = \frac{1 \cdot [\$55.000 - \$1.298,70]}{\$53.050}$$

$$\beta_l = \frac{\$53.701,30}{\$53.050}$$

$$\beta_l = 1,012277$$

⁴ Que el costo de la deuda sea del 15% supone que la beta asignada a la deuda es de 0,666. Por lo tanto: $K_d = 15\% = 0,15 = 0,05 + \beta_d$ es decir $0,15 = 0,05 + (0,666)(0,15)$.

Tabla 7

Detalle del pasivo más patrimonio de la empresa (en miles de pesos)

Estado	\$ 33.950
Deuda	\$ 3.000
Acciones	\$ 53.050
Total	\$ 90.000

En consecuencia, se puede comprobar que:

$$K_e = 0,05 + (1,012277 \times 0,15) = 0,201841$$

$$E = \frac{\$10.707,50}{0,201841}$$

$$E = \$ 53.050,00$$

Por lo tanto, el VAN de los impuestos es ahora:

$$VAN(\text{impuestos}) = \frac{\$6.842,50}{0,201841}$$

$$VAN(\text{impuestos}) = \$ 33.950$$

El valor antes de impuestos de la empresa (90 millones) se compone ahora de la forma expresada en la tabla 7.

Ahora, con los valores de D y E, se puede comprobar que también se verifica que $V_I = VAN_{Wacc}$.

Para ello se calcula primero el costo promedio ponderado de los recursos (WACC) y luego se descuenta el flujo de caja libre a dicha tasa para obtener el valor de la empresa:

$$WACC = \left(\frac{D}{D+E} \right) \cdot K_d \cdot (1-T) + \left(\frac{E}{D+E} \right) \cdot K_e$$

$$WACC = \left(\frac{\$3.000}{\$56.050} \right) (0,15 \times 0,65) + \left(\frac{\$53.050}{\$56.050} \right) \times 0,201841$$

$$WACC = (0,05352 \times 0,15 \times 0,65) + (0,94647 \times 0,201841)$$

$$WACC = 0,005218 + 0,191036 = 0,196254$$

$$VAN_{Wacc} = \frac{\$11.000}{0,196254} = \$56.050 = D + E$$

A través de este ejemplo se verifica que, bajo los supuestos dados, se obtiene el mismo valor para la empresa con cualquiera de las siguientes fórmulas:

$$V_I = D + E = Vu + VAN_{K_e}$$

$$V_I = D + E = D + VAN_{K_d}$$

$$V_I = D + E = VAN_{Wacc}$$

3. Interpretaciones

La tabla 1 muestra los rendimientos anuales de 11 empresas que cotizan en el Mercado de Valores de Argentina entre los años 2010 a 2012. En la tabla 2 se muestran los rendimientos mensuales de esas empresas, y se calcula la beta de cada una de ellas (y las volatilidades), utilizando el denominado método 1. La tabla 3 muestra los cálculos de las betas a partir de los datos de rendimientos diarios (y

las volatilidades), utilizando también el denominado método 1. La tabla 4 muestra los rendimientos mensuales de los índices Merval y Merval 25, y se calcularon las volatilidades utilizando rentabilidades mensuales.

En las figuras 1–11 se han calculado las betas utilizando datos de rendimientos mensuales y realizando una regresión o ajuste lineal, es decir, utilizando también el denominado método 1.

Una interpretación conjunta de las tablas 1–2 es que en algunas empresas la cotización de su acción no tiene variaciones significativas de un día para otro; sin embargo, es más difícil de observar esto a largo plazo, y este comportamiento se ve reflejado en una volatilidad anual mayor que la volatilidad mensual, y esta última mayor que la diaria. Por el contrario, hay empresas cuya cotización o rendimiento diario oscila más, es decir, que reaccionan más a corto plazo. La evolución del Merval se ve afectada por las empresas que no amortiguan la oscilación diaria del precio de su acción. También hay varias empresas de comportamiento más «normal», que son aquellas en las que la beta mensual y la beta diaria no son muy distintas.

Las betas se han calculado de distintas maneras: utilizando las rentabilidades diarias para cada uno de los años, para los 3 años (2010–2011–2012) y utilizando datos mensuales de cada uno de los años. El análisis de los resultados de la tabla 8 muestra una relativa inestabilidad de las betas en las empresas vinculadas al sector de energía, y más estable en los sectores industriales y bancarios o financieros.

Asimismo puede observarse que las betas calculadas con series de datos mensuales o serie de datos diarios, calculadas por métodos distintos, tienden a tener valores cercanos en sectores no vinculados al sector de energía.

4. Conclusiones

Coherente con los objetivos planteados en la introducción, se puede decir que la inestabilidad de la beta es especialmente importante en el sector de energía, y la determinación de la misma podrá variar según los datos utilizados para su cálculo. Hacer uso de una beta histórica de una acción, sin proceder al análisis de la misma y de las perspectivas futuras de la empresa en este sector, es muy arriesgado, ya que las betas históricas resultan cambiantes según los datos que se empleen. Para el resto de los sectores, cualquier método que se utilice, y cualquier tipo de serie que se tome como insumo (diaria o mensual), producirá valores de beta muy aproximados, con lo que se pueden tomar como referencia para determinar los betas de empresas pymes que no coticen en la Bolsa de Valores, utilizando luego el denominado método 3: *Bottom up*.

5. Preguntas de discusión

- 1) Responda las siguientes preguntas de comprensión:
 - A. ¿Qué mide beta?
 - B. ¿Cómo puede calcularse la beta de una compañía?
 - C. ¿Cuál sería la beta del mercado?
 - D. ¿Cuál sería la beta de un activo libre de riesgo?

Tabla 8

Comparación de los betas calculados de diferentes formas

	ALUA	APBR	BMA	COME	EDN	FRAN	GGAL	PAMP	PESA	TECO2	TS
Beta con datos mensuales	0,9417	0,8109	1,0446	0,8371	1,7834	1,2205	1,2166	0,8976	0,8916	0,8086	0,6727
Beta (con valores diarios + Merval)	0,84	0,86	1,09	0,85	1,02	1,17	1,38	0,72	0,69	0,80	0,99
Beta (con valores diarios + Merval 25)	0,87	0,88	1,12	0,91	1,06	1,20	1,40	0,74	0,71	0,82	1,01
Beta con regresión lineal (con valores mensuales)	0,971	0,836	1,077	0,863	1,839	1,258	1,254	0,9225	0,919	0,833	0,693
Desvío (%)	6,10	2,99	3,12	3,18	44,61	3,70	9,10	10,48	11,93	1,43	18,35

- 2) Usted es un asesor financiero contratado por una empresa pyme no cotizante en bolsa que tiene planeado realizar una inversión productiva de la cual quiere evaluar su viabilidad económico-financiera. Para ello necesitaría determinar la tasa de descuento de los flujos futuros del proyecto en estudio. ¿Qué información necesitaría obtener para determinar dicha tasa? Y en este contexto, ¿qué variables utilizaría para la determinación de la beta de la compañía?
- 3) Indique y justifique si es verdadera o falsa cada una de las siguientes frases:
- La correcta determinación de la beta de las acciones de una empresa es relevante en la determinación de la rentabilidad esperada o el costo de capital de la compañía.
 - Si una empresa utilizara el mismo costo del capital (K_e) para evaluar todos los proyectos de inversión, cometería el error de rechazar proyectos con alto beta y aceptar proyectos con bajo beta.
 - Una acción con beta mayor a 1 implica que ante un aumento en el rendimiento del 1% del mercado, la acción mostrará un rendimiento mayor, y por lo tanto si su rendimiento es mayor, su riesgo será menor.
 - Para la determinación de la beta de una compañía no cotizante se debe tomar como referencia una compañía similar, del mismo sector, que cotice en bolsa, desapalancar su beta, y luego volver a apalancarla con la estructura de capital de la empresa no cotizante.
 - La beta no depende del grado de «apalancamiento financiero» de la empresa.
 - Se puede determinar la beta apalancada de una compañía cotizante en bolsa, sin tener en cuenta la estructura de capital de la misma, ni la referencia de una tasa libre de riesgo.
 - Se puede correr una regresión lineal simple con mínimos cuadrados ordinarios (MCO) entre la rentabilidad del mercado (r_m) y la rentabilidad de la acción (r_j), presentando los gráficos con el cálculo de las betas, con datos indistintamente diarios o mensuales, para cualquier sector de una economía.

Bibliografía sugerida

Para el caso de los lectores que deseen continuar con las lecturas respecto a la temática tratada en este trabajo, se presentan a continuación una serie de publicaciones que permitirá ampliar el marco teórico de referencia:

Brealey, R.A., Myers, S.C. y Allen, F. (2006a). *Principios de finanzas corporativas* (8.ª ed.). Madrid: Mc Graw Hill.

Brealey, R.A., Myers, S.C. y Allen, F. (2006b). *Modelo para valorar activos de capital (CAPM)*. Madrid: Mc Graw Hill.

Mascareñas J. (2007). La beta apalancada. Documento de Investigación. Universidad Complutense de Madrid, España [consultado 1 Oct 2012]. Disponible en: <http://www.ucm.es/info/jmas/monograf.htm>

Mascareñas J. (2010). Introducción al riesgo en la empresa. Monografía sobre Finanzas Corporativas. Universidad Complutense de Madrid, España [consultado 1 Oct 2012]. Disponible en: <http://www.ucm.es/info/jmas/monograf.htm>

Vélez-Pareja I. (2011). Estimación de betas y relación entre las betas apalancadas y el coste del capital. *Análisis Financiero*, 116, 6-13.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

Fruet V. (2004). Métodos de valoración de empresas. Material de estudio de la asignatura Dirección financiera a largo plazo. UCA, El Salvador [consultado 24 Mar 2014]. Disponible en: <http://www.docstoc.com/docs/122238522/UNIDAD-VIII>

Hamada, R. S. (1972). The effect of the firm' capital structure in the systematic risk of common stocks. *The Journal of Finance*, 27, 435–458.

Modigliani, F. y Miller, M. H. (1958). The cost of capital. Corporation finance and the theory of investment. *American Economic Review*, 48(3), 261–297.

Sharpe, W. F. (1964). Capital asset prices: A theory of market equilibrium under conditions of risk. *The Journal of Finance*, 19(3), 425–442.

Información sobre *Estudios Gerenciales*

Política editorial

Estudios Gerenciales es la revista Iberoamericana de administración y economía enfocada principalmente en las áreas temáticas de organizaciones, gestión organizacional, emprendimiento, innovación, mercadeo, contabilidad, finanzas, administración pública, econometría, desarrollo económico, organización industrial, comercio internacional, política económica y economía regional. Su principal objetivo es la difusión de trabajos de investigación relacionados con las anteriores áreas temáticas que generen herramientas de estudio de la comunidad Iberoamericana y su actual contexto económico y administrativo.

La revista *Estudios Gerenciales*, a través de la publicación de artículos inéditos, relevantes, de alta calidad y arbitrados anónimamente (double-blind review), está dirigida a investigadores, estudiantes, académicos, profesionales interesados en conocer las más recientes investigaciones y análisis en administración y economía en la región Iberoamericana.

Se admiten artículos en español, inglés y portugués y, como política editorial, la revista busca un equilibrio de artículos de autores de diversos países iberoamericanos o de otras regiones; por lo tanto, un número de la revista podrá incluir como máximo un 20% de artículos de autoría de Investigadores-Docentes asociados a la Universidad Icesi. Sin embargo, para todos los casos, los artículos serán sometidos al mismo proceso de evaluación.

Estructura de la revista

En *Estudios Gerenciales* se privilegia la publicación de la producción intelectual con origen en investigaciones científicas o tecnológicas y que susciten artículos de investigación, reflexión, revisiones bibliográficas y casos de estudio, que sigan una rigurosa metodología investigativa y generen aportes significativos a los conocimientos en los campos citados, para la comunidad Iberoamericana.

La estructura de la revista *Estudios Gerenciales* comprende la publicación de artículos (aproximadamente 10) y un caso de estudio. El caso de estudio se define como un "documento que presenta los resultados de un estudio sobre una situación particular con el fin de dar a conocer las experiencias técnicas y metodológicas consideradas en un caso específico. Incluye una revisión sistemática comentada de la literatura sobre casos análogos.". El objetivo de incluir un caso de estudio es brindar herramientas de análisis sobre diversas situaciones del contexto iberoamericano las cuales generen discusión a partir de las preguntas que se deben plantear en cada caso.

Copyright

Los autores de artículos serán responsables de los mismos, y por tal no comprometen los principios o políticas de la Universidad Icesi ni las del Comité Editorial de la revista *Estudios Gerenciales*. Los autores autorizan y aceptan la cesión de todos los derechos a la revista *Estudios Gerenciales*, tanto en su publicación impresa como electrónica. Luego de publicado el artículo, puede ser reproducido sin autorización del autor o la Revista, mencionando autor(es), año, título, volumen, número y rango de páginas de la

publicación, y como fuente: *Estudios Gerenciales* (abstenerse de usar *Revista Estudios Gerenciales*).

Periodicidad, tiraje y acceso electrónico

La periodicidad es trimestral; se imprimen 200 ejemplares los cuales se distribuyen entre las bibliotecas y centros de investigación en economía y finanzas en Iberoamérica y otros países. Adicionalmente, se puede acceder libremente a través de la página web de la revista *Estudios Gerenciales*:

- Web de la revista: http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/
- Web de la revista en Elsevier: <http://zl.elsevier.es/es/revista/estudios-gerenciales-354>

Estudios Gerenciales es continuidad de Publicaciones ICESI.

Guía para los autores de artículos

- Los autores deben garantizar que su artículo es inédito, es decir, que no ha sido publicado anteriormente en otra revista (física o electrónica). Documentos en working papers, sitios web personales o de instituciones, memorias de eventos (proceedings no publicados en otras revistas académicas), etc., son admitidos para postulación aunque deben hacer mención a los mismos.
- El equipo editorial podría hacer uso del Software iThenticate para revisar la originalidad de las postulaciones recibidas.
- Los autores son responsables de obtener los permisos para reproducción de material con derechos de autor (imágenes, fotos, etc.). Los permisos serán anexados dentro de los documentos enviados para postulación.

Proceso de revisión de los artículos

Los artículos postulados a la revista *Estudios Gerenciales* serán revisados inicialmente por el equipo editorial y, si se ajusta a los parámetros de publicación de artículos, se envía a dos pares evaluadores para una revisión "doblemente ciega". A partir de los comentarios y recomendaciones de los revisores, el equipo editorial decide si el artículo es aceptado, requiere de modificaciones (leves o grandes) o si es rechazado. El proceso de revisión inicial (entre el momento de postulación y la emisión del primer concepto) puede tomar un tiempo aproximado de 6 meses. Posteriormente, los autores de artículos que requieren cambios tendrán un tiempo máximo de 2 meses para realizar los ajustes necesarios (este tiempo lo indica el equipo editorial). Una vez los autores reenvían su artículo con los cambios solicitados y una carta de respuesta a los revisores, se somete a una segunda evaluación por parte de los pares, a partir de lo cual el equipo editorial toma una decisión final sobre la publicación del artículo.

Postulación de un artículo

Los autores interesados en postular un artículo a *Estudios Gerenciales* deben registrarse y luego ingresar en el Sistema de Gestión Editorial de la revista en EES (Elsevier Editorial System), para esto ingrese en el link <http://www.ees.elsevier.com/estger/> y siga todas las instrucciones de la sección "Submit New Manuscript". La postulación de artículos se puede realizar ininterrumpidamente durante todo el año.

Pautas generales para los artículos

Para poder postular un artículo en *Estudios Gerenciales* este debe contener:

1. Hoja de presentación del artículo. Primera página del documento, que debe separarse del resto del manuscrito. Incluye:
 - a) Título en español e inglés. Claro y preciso, no debe exceder 20 palabras. Debe tener coherencia y relación con el contenido del artículo.
 - b) Breve reseña de cada autor, indicando: vinculación institucional, cargo, dirección de correspondencia y correo electrónico de contacto. En el caso de varios autores, se debe seleccionar un autor para correspondencia.
 - c) Resumen analítico del artículo en español e inglés. El resumen no debe exceder 120 palabras e incluirá: objetivo del trabajo, metodología y el resultado o recomendación más importante que surge del trabajo. No debe contener referencias.
 - d) Palabras claves en español y en inglés (mínimo 3, máximo 5).
 - e) Clasificación Colciencias¹ y JEL² para todos los artículos (máximo 3 códigos).
 - f) Si es el caso, se debe anexar la información básica de las investigaciones que dan origen al artículo, fuentes de financiación y agradecimientos a los que se dé lugar.
2. Manuscrito anónimo. Además del título, los resúmenes, las palabras clave y los códigos JEL, el manuscrito anónimo debe incluir:
 - a) Introducción. Debe dar cuenta de los antecedentes, el objetivo y la metodología de la investigación. Plantea el hilo conductor del artículo.
 - b) Marco teórico. Comprende la revisión bibliográfica que justifica la investigación, donde se comentan resultados de estudios que validan la relevancia y necesidad del trabajo de investigación.
 - c) Metodología. Presenta y justifica la metodología escogida, para luego pasar a desarrollarla y mostrar los resultados de la aplicación de la misma.
 - d) Resultados. Presenta los principales resultados de la aplicación de la metodología empleada de manera comprensible y necesaria para evaluar la validez de la investigación.
 - e) Conclusiones. Se resaltan los principales aspectos del artículo mas no representa un resumen del mismo. Se resaltan las recomendaciones, limitaciones del artículo y se plantean futuras líneas de investigación.
 - f) Referencias bibliográficas. Se presentarán de acuerdo al estilo APA sexta edición (véase el final de esta sección)⁴.
 - g) Anexos.

¹ Esta clasificación corresponde a la categorización del tipo de documento según su estructura y nivel de investigación realizada por Colciencias, entidad colombiana responsable de velar por la investigación y la ciencia en el país. Existen doce categorías de artículos para lo cual puede consultar: http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/es/postulaciondearticulos/clasificacioncolciencias

² Clasificación JEL, consultar: http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.php

³ Se recomienda a los lectores revisar la estructura de artículos previamente publicados en *Estudios Gerenciales* para conocer ejemplos de la estructura ideal de un manuscrito científico: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/issue/archive

⁴ Para mayor información, visite el sitio: <http://www.apastyle.org/> o http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/images/stories/estilo_apa_nuevo.pdf

3. Tablas y figuras. En el texto se deben mencionar todas las tablas y figuras antes de ser presentados. Cada una de estas categorías llevará numeración (continua de acuerdo con su aparición en el texto), título y fuente. Las tablas y figuras se insertarán en texto y además deben enviarse en un archivo aparte al del artículo. Las tablas y figuras que sean copiados reproducidos de otras fuentes, deben agregar el número de página del que fueron tomados. Las tablas y figuras no deben tener líneas horizontales y en general, deben diseñarse en escala de grises o en blanco y negro. Las imágenes y fotos deben enviarse en alta definición. Las tablas y figuras se deben incluir en el lugar que corresponda en el cuerpo del texto y se deben enviar en un archivo a parte en su formato original (PowerPoint, Excel, etc.).
4. Ecuaciones. Las ecuaciones se realizarán únicamente con un editor de ecuaciones. Todas las ecuaciones deben enumerarse en orden de aparición.
5. Notas de pie de página. Se mostrará solo información aclaratoria, cada nota irá en numeración consecutiva y sin figuras o tablas.
6. Citas textuales. Corresponde a material citado original de otra fuente. Una cita textual corta (con menos de 40 palabras) se incorpora en texto y se encierra entre comillas dobles. Las citas de más de 40 palabras se deben colocar en un bloque independiente, sin comillas y con un tamaño de fuente inferior. En todo caso siempre se debe agregar el autor, el año y la página específica del texto citado, e incluir la cita completa en la lista de referencias. Las citas deben ser fieles, es decir, no se deben hacer modificaciones en el texto, incluso si la ortografía es errónea. No deben ir en texto subrayado o en cursiva y en los casos en los que el autor desee hacer énfasis, puede agregar cursiva y luego entre corchetes el texto “[cursivas añadidas]”. Solamente se debe agregar el número de página en los casos de citas textuales (incluye figuras y tablas también).
7. Consideraciones generales
 - a) Extensión. No exceder de 30 páginas en total (incluye bibliografía, gráficos, tablas y anexos).
 - b) Formato de texto y páginas. El artículo se debe enviar en formato Word con fuente Times New Roman, tamaño 12, tamaño de página carta, interlineado 1,5, márgenes simétricos de 3 cm.
 - c) Los artículos se deben redactar en tercera persona del singular (impersonal), contar con adecuada puntuación y redacción y carecer de errores ortográficos. El autor es responsable de hacer la revisión de estilo previamente a su postulación a la revista.
 - d) En los artículos en español y portugués se deben usar puntos como separador de miles y comas como separador de decimales. En los artículos en inglés, las comas se usan como separador de miles y los puntos como separador de decimales.

Estilo APA para presentación de citas bibliográficas

Las referencias bibliográficas se incluirán en el cuerpo del texto de dos formas: como narrativa (se encierra entre paréntesis sólo el año de publicación, ejemplo: Apellido (año)); y como referencia (se encierra entre paréntesis el apellido del autor y el año, ejemplo: (Apellido, año)). En el caso de ser más de dos autores cite el apellido de todos la primera vez y luego sólo el primero seguido de “et al.”.

Se invita los autores a leer el resumen de las normas elementales de APA sexta edición en la página de la revista:
http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/images/stories/es-tilo_apa_nuevo.pdf

En el listado de referencias debe tener en cuenta el siguiente estilo:

• Artículo de revista

Apellido, inicial(es) del nombre (año). Título artículo. *Nombre de la revista*, Volumen (Número), rango de páginas citadas. Ejemplo: Young, J. (1986). The impartial spectator and natural jurisprudence: an interpretation in Adam Smith's theory of the natural price. *History of Political Economy*, 18(3), 362-382.

• Libro

Apellido, inicial(es) del nombre (año). Título (# ed., vol.). Ciudad de publicación: Editorial. Ejemplo: Prychitko, D. y Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3ra ed.). Boston, MA: Edgar Elgar Publishing.

• Capítulo en libro editado

Nombre del autor del capítulo. (año). Título del capítulo. En nombres de los editores del libro (Eds.), *Título del libro* (rango de páginas del capítulo en el libro). Ciudad de publicación: Editorial. Ejemplo: Becattini, G. (1992). El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico. En F. Pyke, G. Becattini, G. y W. Sengenberger, W. (Eds.), *Los distritos industriales y las pequeñas empresas* (pp. 61-79). Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

• Contribución no publicada para un simposio

Apellido, inicial(es) del nombre (año, mes). Título de ponencia o comunicado. En nombre organizadores (Organizador/Presidente), *nombre del simposio*. Descripción del Simposio, Ciudad, País. Ejemplo: Lichstein, K.L., Johnson, R.S., Womack, T.D., Dean, J.E. y Childers, C.K. (1990, junio). Relaxation therapy for polypharmacy use in elderly insomniacs and noninsomniacs. En T.L. Rosenthal (Presidente), *Reducing medication in geriatric populations*. Simposio efectuado en la reunión del First International Congress of Behavioral Medicine, Uppsala, Suecia.

• Internet

Apellido, inicial(es) del nombre (año). Título. Recuperado el día del mes del año, de dirección electrónica. Echevarría, J. J. (2004). *La tasa de cambio en Colombia: impacto y determinantes en un mercado globalizado*. Recuperado el 21 de junio de 2005, de: <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentacionesdiscursos/pdf/tasa.pdf>

Responsabilidades éticas

Responsabilidad. Los autores de los artículos deben declarar que la investigación se ha llevado a cabo de una manera ética y responsable y siempre acorde con las leyes pertinentes.

Claridad. Los resultados del estudio deben explicarse de forma clara y honesta y los métodos de trabajo deben describirse de manera inequívoca para que sus resultados puedan ser confirmados por otros.

Publicación redundante o duplicada. *Estudios Gerenciales* no acepta material previamente publicado y no considerará para su publicación manuscritos que estén remitidos simultáneamente a otras revistas, ni publicaciones redundantes o duplicadas, esto es, artículos que se sobrepongan sustancialmente a otro ya publicado, impreso o en medios electrónicos. Los autores deben ser conscientes que no revelar que el material sometido a publicación ya ha sido total o parcialmente publicado constituye un grave quebranto de la ética científica.

Autoría. Los autores se comprometen a asumir la responsabilidad colectiva del trabajo presentado y publicado. En la declaración de autoría se reflejará con exactitud las contribuciones individuales al trabajo. En la lista de autores deben figurar únicamente aquellas personas que han contribuido intelectualmente al desarrollo del trabajo.

El autor de un artículo deberá haber participado de forma relevante en el diseño y desarrollo de éste como para asumir la responsabilidad de los contenidos y, asimismo, deberá estar de acuerdo con la versión definitiva del artículo. En general, para figurar como autor se deben cumplir los siguientes requisitos:

1. Haber participado en la concepción y diseño, en la adquisición de los datos y en el análisis e interpretación de los datos del trabajo que ha dado como resultado el artículo en cuestión.
2. Haber colaborado en la redacción del texto y en las posibles revisiones del mismo.
3. Haber aprobado la versión que finalmente va a ser publicada.

La revista *Estudios Gerenciales* declina cualquier responsabilidad sobre posibles conflictos derivados de la autoría de los trabajos que se publican en la Revista.

Financiación. Los autores deberán declarar tanto las fuentes de financiación como posibles conflictos de intereses. Existe conflicto de intereses cuando el autor tuvo/tiene relaciones económicas o personales que han podido sesgar o influir inadecuadamente sus actuaciones. El potencial conflicto de intereses existe con independencia de que los interesados consideren que dichas relaciones influyen o no en su criterio científico.

Obtención de permisos. Los autores son responsables de obtener los oportunos permisos para reproducir parcialmente material (texto, tablas o figuras) de otras publicaciones. Estos permisos deben solicitarse tanto al autor como a la editorial que ha publicado dicho material.

La revista pertenece al Committee on Publication Ethics (COPE) y se adhiere a sus principios y procedimientos (www.publicationethics.org)

Information about *Estudios Gerenciales*

Editorial policy

Estudios Gerenciales is the Ibero-American journal of management and economics focused primarily on the thematic areas of organizations, organizational management, entrepreneurship, innovation, marketing, accountancy, finance, public administration, econometrics, economic development, industrial organization, international trade, economic policy and regional economy. Its main objective is the dissemination of research related to the above topic areas that generate tools for the study of Ibero-American community and its current economic and administrative context.

Estudios Gerenciales, through the publication of relevant high-quality previously unpublished articles subject to a double-blind peer review process, is generally aimed at researchers, students, academics, professionals interested in the most recent research and analyses in economics and management in Ibero-America.

Articles can be submitted in Spanish, English or Portuguese and, as editorial policy, the journal seeks a balance of articles by authors from different Ibero-American countries or other regions; therefore, an issue of the journal may include a maximum of 20% of articles authored by researchers-professors associated with Icesi University. However, in all cases, the articles will be subjected to the same evaluation process.

Structure of the Journal

In *Estudios Gerenciales* preference is given to the publication of intellectual production that arises out of scientific or technological research projects, and studies that prompt research or reflective articles, bibliographic reviews and case studies that follow a rigorous research approach and provide significant contributions to the knowledge in the above fields, for the IberoAmerican community.

The structure of the journal of *Estudios Gerenciales* includes the publication of articles (about 10) and a case study. The case study is defined as a "document presenting the results of a particular studied situation in order to announce the technical and methodological experiences considered for that specific case. It includes a commented systematic review of literature analogous to the case". The purpose of including a case study is to provide analysis tools about different situations in the IberoAmerican context which generate discussion based on the questions to be asked in each case.

Copyright

The authors will be held liable for their own articles. The published articles do not necessarily reflect the principles or policies of Icesi University or those of the Editorial Committee of the *Estudios Gerenciales* journal. The authors agree and consent to the assignment of all rights to *Estudios Gerenciales*, both in its printed and electronic publication. After publication, the articles can be reproduced without the author's authorization by citing the author's name, title, year, volume, number of pages, and page range of the publication, including

Estudios Gerenciales as the source (please refrain from using *Revista Estudios Gerenciales*).

Frequency, printed copies and electronic access

The Journal is published quarterly; 200 copies are printed which are distributed to libraries and research centers in economics and finance in Ibero-America and other countries. Additionally, it can be freely accessed through the website of the journal *Estudios Gerenciales*:

- Web of the journal: http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/
- Web of the journal in Elsevier: <http://zl.elsevier.es/es/revista-estudios-gerenciales-354>

Estudios Gerenciales was previously known as **Publicaciones ICESI**.

Guidelines for authors of articles

- The authors must guarantee that their articles have not been previously published in any other academic journal (either in paper or electronically). Documents made available in working papers, personal or institutional websites, proceedings to conferences (proceedings not previously published in other academic journals), and elsewhere will be admitted for submission, but references must be provided.
- The Editorial team may make use of iThenticate software for checking the originality of submissions received.
- It is the responsibility of the authors to obtain the necessary permits for reproducing copyrighted material (e.g. images, pictures, etc.), which must be attached to the documents submitted for consideration.

Evaluation process

The articles submitted to the journal *Estudios Gerenciales* will be initially reviewed by the Editorial Team and, if it meets the parameters of article, is sent to two peer reviewers for a double-blind review. From the comments and recommendations of the reviewers, the Editorial Team decides if the article is accepted, requires changes (minor or major), or if it is rejected. The initial review process (between the time of submission application and the issuance of the first concept) can take up to approximately 6 months. The authors of articles requiring changes will then have a maximum of two months to make the necessary adjustments (the Editorial Team indicates how long gives). Once the authors have forwarded your article with the requested changes and a letter of response to reviewers that is subjected to a second evaluation by peers, from which the editorial team makes a final decision on the publication of the article.

Submitting an article

Authors interested in submitting an article to *Estudios Gerenciales* must register and then sign up into the journal management and publishing system EES (Elsevier Editorial System), log on to this link <http://www.ees.elsevier.com/estger/>, and follow all instructions in the section "Submit New Manuscript". Submissions of articles can be performed continuously throughout the year.

General guide lines for articles

To submit an article to *Estudios Gerenciales* it must contain the following items:

1. Presentation sheet. It is the first page of the document. It must be separated from the rest of the manuscript. It must consist of the following:
 - a) Title in both Spanish and English. The title must be clear and precise. It is not to exceed 20 words. It must have consistency and related to the content of the article.
 - b) Brief author's profile, it must include: author's institutional affiliations, job title, mailing address, and e-mail address for contact purposes. If an article is written by several authors, then one of the authors must be selected as the corresponding author.
 - c) Analytical abstract in both Spanish and English. The abstracts are not to exceed 120 words in length. They must include: objective, methodology, and the most important result or recommendation that arises from the work. Abstracts should not contain references.
 - d) Keywords both in Spanish and English (no fewer than 3, no more than 5).
 - e) Colciencias¹ and JEL² classification of all articles
 - f) If applicable, authors must attach basic information of other research work that gave rise to their articles, sources of funding, and acknowledgements, if any.
2. Anonymous manuscript. Besides the title, abstracts, keywords and JEL classification, the anonymous manuscript must include:³
 - a) Introduction. It provides the background, the purpose and the methodology of the research work. It also discusses the central theme of the article.
 - b) Theoretical framework. It includes a literature review that justifies the research, where the results of studies that validate the relevance and necessity of the research are discussed.
 - c) Methodology. It presents and justifies the chosen methodology. Then it goes on to provide a detailed discussion of the methodology and presents the results of applying the methodology.
 - d) Results. Presents the main results of the application of the methodology in an understandable and necessary way to assess the validity of the research.
 - e) Conclusion. It emphasizes the most important aspects of the article, but it is not a summary of the article. It focuses on recommendations and constraints and proposes future lines of research.

¹ This classification reflects the category of the type of document based on its structure and research level established by Colciencias, which is the Colombian institution responsible for fostering science and research in Colombia. For detailed information about the twelve different categories of articles, please check the following website: http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/es/postulaciondearticulos/clasificacioncolciencias

² JEL classification, please see: http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.php

³ Readers are advised to check the structure of articles previously published in *Estudios Gerenciales* where they will find examples of the ideal structure of a scientific manuscript: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/issue/archive

- f) Bibliographic references. Bibliographic references must be provided following the APA style (please see below, at the end of this document)⁴
- g) Annexes.

3. Tables and Figures. The text must contain a reference to all Tables and Figures before they appear in the article. Each of these categories will be numbered independently (continuous numbering based on their order of appearance in the text), title, and source. Tables and Figures will be inserted in the text, but they must also be provided in a separate file. When reproduced from other sources, the Tables and Figures must also include the number of the page from which they were taken. Tables and Figures should not have horizontal lines, and in general, they must be designed either in grayscale or in black and white. Only high resolution images must be provided. Tables and Figures should be included in the appropriate place in the body of the text and should be sent in a separate file in its original format (PowerPoint, Excel, etc.).
4. Equations. Equations can only be made using an Equation Editor. All equations are to be numbered in the order in which they appear.
5. Footnotes. Footnotes may contain only information (no charts) for clarification purposes. Each note shall be numbered consecutively.
6. Verbatim quotations. Verbatim quotations reference original written material from other sources. A short quotation (no more than 40 words in length) is added as text and enclosed in double quotes. Quotes of more than 40 words must be placed in a separate paragraph in a small font size, without quotes. In any event, they must always contain the author's name, year, and specific page of the quoted text. The complete reference must be included in the list of bibliographic references. Quotations must be exact. This means that the text cannot be modified even if the spelling is incorrect. The text in the quotations must not be underlined or italicized. If the authors wish to emphasize, they can format the text in italics, but then they are to add "[italics added]" in brackets. The page number is provided only in the case of verbatim quotations (as well as including Tables and Graphs).
7. General considerations
 - a) Length: The articles are not to exceed 30 pages in total (including bibliography, Tables, Figures and annexes).
 - b) Text and page format requirements: the article must be submitted in Word format with font "Times New Roman" size 12, letter page size, interline spacing 1.5 and 3-cm margins on all sides of the article.
 - c) Articles must be written in the third person singular (impersonal form). Proper punctuation, spelling, and language must be used. Authors are responsible for conducting a stylistic review of their articles before submitting them to the Journal.
 - d) Articles in Spanish and Portuguese should use points as the thousands separator and comma as decimal separator. Articles

⁴ For further information, visit the following websites: <http://www.apastyle.org/> or http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/images/stories/estilo_apa_nuevo.pdf

in English, commas are used as the thousand separator and point as decimal separator.

APA guidelines for presenting bibliographic references

Bibliographic references must be provided in the body of the article in the two following ways: as narrative (only the year of publication is enclosed in parentheses, e.g. Last name (year)); and as reference (the author's last name and the year of publication are enclosed in parentheses, e.g. (Last name, year)). If an article is written by more than two authors, the last names of all authors are quoted the first time, and then only the first author's last name followed by "et al." Authors are encouraged to read the summary of the APA basic guidelines at the following website: http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/images/stories/estilo_apa_nuevo.pdf

• Journal article

Last name, initial(s) of the name (year). Title of the article. *Name of the journal*, Volume (Number), range of quoted pages.

For example:

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

• Book

Last name, first and middle name initials (year). *Book Title* (edition number, vol.). Publication city: Publisher.

For example:

Prychitko, D. and Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3rd ed., pp. 25-36). Boston, MA: Edgar Elgar Publishing.

• Article or charter in an edited book

Article or chapter author. (Year). Article or chapter title. In Book Editors names (Eds.), *book title* (article or charter page numbers). Publication city: Publisher.

For example:

Becattini, G. (1992). El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico. En F. Pyke, G. Becattini, G. y W. Sengenberger, W. (Eds.), *Los distritos industriales y las pequeñas empresas* (pp. 61-79). Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

• Unpublished contribution to a symposium

Name (year, month). Title of the contribution. Name of Chairperson, *symposium title*. Short description if needed, city, country.

For example:

Lichstein, K.L., Johnson, R.S., Womack, T.D., Dean, J.E. y Childers, C.K. (1990, June). Relaxation therapy for polypharmacy use in elderly insomniacs and noninsomniacs. En T.L. Rosenthal (Presidente), *Reducing medication in geriatric populations*. Symposium held in the meeting of the First International Congress of Behavioral Medicine, Uppsala, Sweden.

• Internet

Last name, first and middle name initial(s) (year). *Title*. Retrieved on day/month, year from the following html address.

For example:

Echevarría, J. J. (2004). *Exchange rates in Colombia: impact and determining factors in a globalized market*. Retrieved on June 21, 2005 from <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentacionesdiscursos/pdf/tasa.pdf>

Ethical responsibilities

Responsibility. The authors of the articles should declare that the research was carried out in an ethical and responsible way, and always in accordance with the relevant laws.

Clarity. Study results should be explained clearly and honestly, and the methodology must be described unambiguously in order that their results can be confirmed by others.

Redundant or duplicate publication. *Estudios Gerenciales* does not accept previously published material, and not consider for publication manuscripts that are simultaneously submitted to other journals, or redundant or duplicate publication, that is, articles that substantially overlap with others already published in print or electronically. Authors should be aware that not disclosing that material submitted for publication has been totally or partially published constitutes a serious breach of scientific ethics.

Authorship. The authors agree to take collective responsibility for the article presented and published. The declaration of authorship accurately reflects individual contributions to the work. The list of authors should include only those persons who have contributed intellectually to the development of the article. The author of an article must have participated in a relevant way in its design and development, to take responsibility for the content, and also must agree the final version of the article.

Generally, to be considered as an author the following requirements must be met:

1. Have participated in the conception and design, in data acquisition, analysis and interpretation of data included in the article.
2. Have collaborated in drafting the text and possible revisions.
3. Have approved the version that will be eventually published.

Estudios Gerenciales declines any responsibility for any disputes regarding the authorship of the works published in the Journal.

Sources of funding. Authors should declare both the funding sources and potential conflicts of interest. Conflict of interest exists when the author had/has financial or personal relationships that may have skewed or inappropriately influenced their actions. The potential conflict of interest exists regardless of whether or not stakeholders consider that these relationships may have influenced their scientific judgment.

Obtain permits. Authors are responsible for obtaining permission to partially reproduce material (text, tables, figures) of other publications. Permission must be sought from both the author and the publisher of the material.

This journal is a member of the Committee on Publication Ethics (COPE) and subscribes to the principles and procedures (www.publicationethics.org).

Informações sobre *Estudios Gerenciales*

Política editorial

Estudios Gerenciales é a revista Ibero-americana de economia e gestão focada principalmente nas áreas temáticas de organizações, gestão organizacional, empreendedorismo, inovação, comércio, marketing, contabilidade, finanças, administração pública, econometria, desenvolvimento económico, organização industrial, comércio internacional, política económica e economia regional. O seu principal objectivo é a difusão de trabalhos de investigação relacionados com as anteriores áreas temáticas que criem ferramentas de estudo da comunidade Ibero-americana e do seu actual contexto económico e administrativo.

Estudios Gerenciales, através da publicação de artigos originais, de alta qualidade, relevantes e arbitrados anonimamente (*double-blind review*), tem como público-alvo investigadores, estudantes, académicos, profissionais interessados em conhecer as mais recentes investigações e análises em economia e gestão na região Ibero-americana.

Serão recebidos artigos em Inglês, Espanhol e Português e, como política editorial, a revista procura um equilíbrio de artigos de autores de diversos países ibero-americanos ou de outras regiões; como tal, um número da revista poderá incluir no máximo 20% de artigos da autoria de Investigadores-Docentes associados à Universidade Icesi. Porém, para todos os casos, os artigos serão submetidos ao mesmo processo de avaliação.

Estrutura da revista

Favorece a publicação da produção intelectual proveniente de investigações científicas ou tecnológicas e dando origem a artigos de investigação, debate, revisões bibliográficas, estudos de caso e outros que sigam uma metodologia de pesquisa rigorosa com contribuições significativas para os conhecimentos nos campos mencionados, para a comunidade Ibero-americana.

A estrutura da revista *Estudios Gerenciales* compreende a publicação de artigos (aproximadamente 10) e um caso de estudo. O caso de estudo é definido como um “documento que apresenta os resultados de um estudo sobre uma situação particular com o objectivo de dar a conhecer as experiências técnicas e metodológicas consideradas num caso específico. Inclui uma revisão sistemática comentada da literatura sobre casos análogos”. O objectivo de incluir um caso de estudo é oferecer ferramentas de análise sobre diversas situações do contexto ibero-americano, as quais sejam discutidas a partir das perguntas que devem ser colocadas em cada caso.

Copyright

Os autores dos artigos serão responsáveis pelos mesmos, e como tal não podem comprometer os princípios ou políticas da Universidade Icesi nem os do Comitê Editorial da revista *Estudios Gerenciales*. Os autores autorizam e aceitam a cessão de todos os direitos para a revista *Estudios Gerenciales*, tanto em sua publicação impressa como eletrônica. Após a publicação do artigo, este poderá ser reproduzido sem autorização, mencionando autor (es), título, ano, volume, número e intervalo de páginas da

publicação, e tendo como fonte: *Estudios Gerenciales* (deve se abster de utilizar Revista *Estudios Gerenciales*).

Periodicidade, tiragem e acesso electrónico

A periodicidade é trimestral; são impressos 200 exemplares que são distribuídos entre as bibliotecas e os centros de investigação em economia e finanças da Ibero-América e outros países. Adicionalmente, pode aceder-se livremente através do site da revista *Estudios Gerenciales*:

- Site da revista. http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/
- Site da revista em Elsevier: <http://zl.elsevier.es/es/revista/estudios-gerenciales-354>

Estudios Gerenciales é continuidade de Publicaciones ICESI.

Guia para autores de artigos

- Os autores devem garantir que seu artigo é inédito, ou seja, que não tenha sido publicado em outra revista acadêmica (física ou eletrônica). Documentos em working papers, sites pessoais ou de instituições, relatórios de eventos (relatórios não publicados em outras revistas acadêmicas), etc., são admitidos para postulação, mas deverão fazer referência aos mesmos.
- A equipa editorial pode usar o Software iThenticate para rever a originalidade dos artigos recebidos.
- Os autores são responsáveis pela obtenção das autorizações para reproduzir material protegido por direitos autorais (imagens, fotos, etc.), que serão anexadas nos documentos apresentados para candidatura.

Proceso de revisión de los artículos

Os artigos enviado à revista *Estudios Gerenciales* serão revistos inicialmente pela equipa editorial e, se os padrões foram adequados aos parâmetros de publicação de artigos, enviam-se a dois pares avaliadores para uma revisão “duplamente cega”. A partir dos comentários e recomendações dos revisores, a equipa editorial decide se o artigo é aceite, requer alterações (grandes ou pequenas) ou rejeita-o. O processo de revisão inicial (entre o momento de entrada ou a emissão do primeiro texto) pode levar um tempo aproximado de 6 meses. Posteriormente, os autores de artigos que necessitem de alterações terão um tempo máximo de dois meses para realizar os ajustes necessários (este tempo é indicado pela equipa editorial). Depois de os autores reenviarem o seu artigo com as alterações solicitadas, e uma carta de respostas para os revisores, submete-se a uma segunda avaliação por parte dos pares, a partir da qual a equipa editorial toma uma decisão final sobre a publicação do artigo.

Candidatura de um artigo

Os autores interessados em enviar um artigo para *Estudios Gerenciales* devem registar-se depois de entrar no Sistema de Gestão Editorial da revista em EES (Elsevier Editorial System), para tal entre no link <http://www.ees.elsevier.com/estger/> e siga todas as instruções da secção “Submit New Manuscript”. O envio de artigos pode realizar-se de forma ininterrupta durante todo o ano.

Pautas gerais para os artigos

Para poder enviar um artigo para *Estudios Gerenciales* o mesmo deve conter:

1. Folha de rosto do artigo. A primeira página do documento devendo se separar do resto do manuscrito. Inclui:

- a) Título em espanhol e inglês. Claro e preciso, não deverá exceder 20 palavras.
- b) Breve descrição de cada autor. Será localizado por baixo do nome do autor, incluindo: afiliação institucional, cargo, endereço postal e de e-mail para contato. Em caso de vários autores, devem selecionar um autor para envio de correspondência.
- c) Resumo analítico do artigo em inglês e espanhol. O resumo não deve exceder 120 palavras e incluirá: objetivo do trabalho, metodologia, e o resultado ou recomendação mais importante resultante do trabalho. Não deve conter referências.
- d) Palavras chave em espanhol e em inglês (mínimo 3, máximo 5).
- e) Classificação Colciencias¹ e JEL² ** para todos os artigos.
- f) Se for o caso, deverá anexar a informação básica das investigações que dão origem ao artigo, fontes de financiamento e agradecimentos que tenham lugar.

2. Manuscrito anônimo. Além do título, os resumos, as palavras-chaves e os códigos JEL, o manuscrito anônimo deve incluir:³

- a) Introdução. Informa sobre os antecedentes, o objetivo da investigação e a metodologia da investigação. Apresenta a informação temática do artigo.
- b) Âmbito teórico. Compreende a revisão bibliográfica que justifica a investigação, onde se comentam resultados de estudos que validam a relevância e necessidade do trabalho de investigação.
- c) Metodologia. Presenta e justifica a metodologia escolhida; para em seguida passar a desenvolver e mostrar os resultados da aplicação da mesma.
- d) Resultados. Apresenta os principais resultados da aplicação da metodologia empregada de forma compreensível e necessária para avaliar a validade da investigação.
- e) Conclusões. São destacados os principais aspectos do artigo mas não representam um resumo do mesmo. São destacadas as recomendações, limitações do artigo e são apresentadas futuras linhas de investigação.
- f) Referências bibliográficas. Serão apresentadas de acordo com o estilo APA (consulte o final deste documento)⁴
- g) Anexos.

3. Tabelas e gráficos. O texto deverá mencionar todas as tabelas e gráficos antes de serem apresentados. Cada uma dessas

categorias terá numeração (contínua, de acordo com sua aparição no texto), título e fonte. As tabelas e gráficos serão inseridos no texto e além disso deverão ser enviados em um arquivo separado do artigo. As tabelas e gráficos que forem copiados ou reproduzidos de outras fontes, deverão incluir o número da página de onde foram retirados. As tabelas e gráficos não devem ter linhas horizontais e, em geral, devem ser projetados em escala de cinzentos ou em preto e branco. Imagens e fotos devem ser enviadas em alta definição. As tabelas e figuras devem ser incluídas no lugar correspondente no corpo do texto e devem ser enviadas num ficheiro à parte no seu formato original (PowerPoint, Excel, etc.).

4. Equações. As equações serão realizadas somente com o editor de equações. Todas as equações devem ser enumeradas por ordem de aparição.

5. Notas de rodapé. Será mostrada apenas informação de esclarecimento, cada nota terá numeração consecutiva, sem gráficos.

6. Citações textuais. Corresponde ao material citado original de outra fonte. Uma citação curta (com menos de 40 palavras) é incorporada no texto e é colocada entre aspas duplas. As citações com mais de 40 palavras devem ser colocadas em um bloco separado, sem aspas e com tamanho de fonte menor. Em todo o caso sempre se deve adicionar o autor, o ano e a página específica do texto citado, e incluir a referência completa na lista de referências. As citações devem ser fiéis, ou seja, não devem ser feitas alterações no texto, mesmo se a ortografia for errada. Não devem ser em texto sublinhado ou em itálico, e nos casos em que o autor deseje dar ênfase, poderá adicionar itálico e, em seguida, o texto entre parênteses “[itálico adicionado]”. Só deverá ser incluir o número da página nos casos de citações textuais (inclui também gráficos e tabelas).

7. Considerações gerais

- a) Extensão. Não exceder 30 páginas no total (incluindo bibliografia, gráficos, tabelas e anexos).
- b) Formato de texto e páginas. Fonte Times New Roman, tamanho 12, tamanho de página de carta, espaçamento 1,5, margens simétricas de 3 cm.
- c) Os artigos devem ser redigidos na terceira pessoa do singular (impessoal), contar com pontuação e redação adequada das e ausência de erros de ortografia. O autor é responsável por fazer a revisão de estilo antes da sua candidatura à Revista.
- d) Nos artigos espanhol e português devem ser usados pontos como separador de milhares e vírgulas como separador de decimais. Nos artigos em inglês, as vírgulas são usadas como separador de milhares e os pontos como separadores decimais.

Estilo APA para apresentação de citações bibliográficas

As referências bibliográficas serão incluídas no Corpo do texto de duas formas: como narrativa (se coloca entre parêntesis o ano da publicação, por exemplo: Sobrenome (ano)); e como referência (se coloca entre parêntesis o sobrenome do autor e o ano, por exemplo: (Sobrenome, ano)). No caso de serem mais de dois autores, se indica o sobrenome de todos na primeira vez, e em seguida só o primeiro seguido de “et al.”. Os autores são convidados a ler o resumo das normas básicas da APA na página

¹ Esta classificação corresponde a categorização do tipo de documento segundo a estrutura e nível de investigação realizada pela Colciencias, a entidade colombiana responsável por supervisionar a investigação e a ciência no país. Existem doze categorias de artigos que poderá consultar: http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/es/postulaciondearticulos/clasificacioncolciencias

² Classificação JEL, consultar: http://www.aeaweb.org/journal/jel_class_system.php

³ Se recomenda aos leitores que revisem a estrutura de artigos previamente publicados em *Estudios Gerenciales* para conhecerem exemplos da estrutura ideal de um manuscrito científico: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/issue/archive

⁴ Para obter mais informações, visite o site: <http://www.apastyle.org> ou http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/images/stories/estilo_apa_nuevo.pdf

da revista: http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/images/stories/estilo_apa_nuevo.pdf

• Artigo de revista

Sobrenome, inicial(is) do nome (ano). Título do artigo. *Nome da revista*, *Volume* (Número), intervalo de páginas citadas.

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

• Livro

Sobrenome, inicial(is) do nome (ano). *Título* (# ed., vol.). Cidade: Editorial.

Prychitko, D. y Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3ra ed.). Boston, MA: Edgar Elgar Publishing.

• Capítulo de livro editado

Nome do autor do capítulo. (ano). Título do capítulo. Em nomes dos editores do livro (Eds.), *Título do livro* (rango de páginas do capítulo no livro). Cidade de publicação: Editorial.

Becattini, G. (1992). El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico. En F. Pyke, G. Becattini, G. y W. Sengenberger, W. (Eds.), *Los distritos industriales y las pequeñas empresas* (pp. 61-79). Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

• Contribuição não publicada para um simposio

Apellido, inicial(é) do nome (ano, mês). Título de conferência ou comu-nicado. Em nome organizadores (Organizador/Presidente), nome do simposio. Descrição do Simposio, Cidade, País.

Lichstein, K.L., Johnson, R.S., Womack, T.D., Dean, J.E. y Childers, C.K. (1990, junio). Relaxation therapy for polypharmacy use in elderly insomniacs and noninsomniacs. En T.L. Rosenthal (Presidente), *Reducing medication in geriatric populations*. Simposio efectuado en la reunión del First International Congress of Behavioral Medicine, Uppsala, Suecia.

• Internet

Sobrenome, inicial(is) do nome (ano). *Título*. Retirado o dia do mês do ano, do endereço de email. Echevarría, J. J. (2004). *A taxa de câmbio na Colômbia: impacto e fatores determinantes em um mercado globalizado*. Recuperado em 21 de Junho, 2005, de <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentacionesdiscursos/pdf/tasa.pdf>

Responsabilidades éticas

Responsabilidade. Os autores dos artigos devem declarar que a investigação foi levada a cabo de uma forma ética e responsável e sempre de acordo com as leis pertinentes.

Clareza. Os resultados do estudo devem explicar-se de forma clara e honesta e os métodos de trabalho devem ser descritos de forma inequívoca para que os seus resultados possam ser confirmados por outros.

Publicação redundante ou duplicada. *Estudios Gerenciales* não aceita material previamente publicado e não considerará para sua publicação manuscritos que sejam enviados simultaneamente a outras revistas, ou publicações redundantes ou duplicadas, ou seja, artigos que se sobreponham substancialmente a outro já publicado, impresso ou em meios electrónicos. Os autores devem saber que o facto de não informarem que o material submetido a publicação foi total ou parcialmente publicado constitui uma grave infracção à ética científica.

Autoria. Os autores comprometem-se a assumir a responsabilidade colectiva do trabalho apresentado e publicado. Na declaração de autoria serão publicadas, exactamente, as contribuições individuais ao trabalho. Na lista de autores devem figurar apenas as pessoas que contribuíram intelectualmente para o desenvolvimento do trabalho.

O autor de um artigo deve participar de forma relevante no projecto e desenvolvimento do mesmo de modo a assumir a responsabilidade dos conteúdos e, também, deve estar de acordo com a versão final do artigo. Em geral, para figurar como autor devem cumprir-se os seguintes requisitos:

1. Ter participado na concepção e projecto, na aquisição dos dados e na análise e interpretação dos dados do trabalho que deram origem ao artigo em questão.
2. Ter colaborado na redacção do texto e em possíveis revisões do mesmo.
3. Ter aprovado a versão que finalmente vai ser publicada.

A revista Estudos Gerenciais declina qualquer responsabilidade sobre possíveis conflitos derivados da autoria dos trabalhos que são publicados na mesma.

Financiamento. Os autores devem declarar tanto as fontes de financiamento como possíveis conflitos de interesses. Existe conflito de interesses quando o autor teve/tem relações económicas ou pessoais que podem direccionar ou influenciar inadequadamente as suas acções. O potencial conflito de interesses existe independentemente de os interessados considerarem que as referidas relações influenciam ou não o seu critério científico.

Obtenção de autorizações. Os autores são responsáveis de obter as oportunas autorizações para reproduzir parcialmente material (texto, tabelas ou figuras) de outras publicações. Estas autorizações devem ser solicitadas tanto ao autor como à editora que publicou o referido material.

A revista pertence ao Committee on Publication Ethics (COPE) e respeita os seus princípios e procedimentos (www.publicationethics.org)

REVISTA INNOVAR JOURNAL

REVISTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

núm.
53
julio - septiembre

SECCIONES:

INBAM 2013

Internal Employability as a Strategy for Key Employee Retention
Ángela Sánchez Sánchez-Manjavacas, M. Carmen Saorín-Iborra & Michael Willoughby

The Effects of the Global Financial Crisis on Brazilian Banking Efficiency
Mark Edward Walters, Eduardo Barbosa do Couto & José Augusto Felício

The Role of Intellectual Capital and Entrepreneurial Characteristics as Innovation Drivers
Nadia Ugaldé-Binda, Francisco Balbastro-Benavent, M. Teresa Canet-Giner & Naiara Escibá-Cardo

Corporate Risk in Family Businesses Under Economic Crisis
Elisabete S. Vieira

Exploring Data Collection Innovations by Examining the Effects of Relationship Marketing on Performance in Times of Crisis
Armando Luis Vieira

Corporate Governance and Performance in the Largest European Listed Banks During the Financial Crisis
J. Augusto Felício, Irina Ivashkovskaya, Ricardo Rodrigues & Anastasia Stepanova

Marketing

Antecedentes del éxito de la relación entre restaurantes y sus clientes
María Fuentes-Blasco & Beatriz Molinero-Velázquez

Un enfoque de marketing de relaciones a la educación como un servicio: aplicación a la Universidad de Valencia
María Waleśka Schlesinger, Amparo Cervera Taulat, María Ángeles Iniesta Bonillo & Raquel Sánchez Fernández

Alimentos tradicionales en Sonora, México: factores que influyen en su consumo
Joel Enrique Espejel Blanco, Dena María Jesús Camarena Gómez & Sergio Alfonso Sandoval Godoy

The Effects of Visual Information on Willingness to Pay for a Recreational Site Improvement in Chile
Arcadio A. Cerda, Leidy Y. García, Roberto A. Pastén, Iván A. Damino & Mónica T. Díaz

Empresas de menor tamaño

Acceso a la financiación en Pymes colombianas: una mirada desde sus indicadores financieros
Mary A. Vera-Colina, Zuray A. Melgarejo-Molina & Edwin H. Mora-Riapiña

Antecedentes y dinamismo de la ambidestreza organizativa en las Pymes
Consuelo Dolz, Vicente Sañón, María Iborra & Angels Dasí

Organizaciones y cultura

Agility Path Through Work Values in Knowledge-Based Organizations: A Study of Virtual Universities
Yasfar Salamzadeh, Mehran Nejadi & Aidin Salamzadeh

The Impact of a Paternalistic Style of Management and Delegation of Authority on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Chile and the US
Leonardo Liberman

Medio ambiente y desarrollo

La nueva gobernanza política y las colaboraciones intersectoriales para el desarrollo sostenible
Pablo Rodrigo & Daniel Arenas

Gestión de producción y tecnología

Integración del diseño en las empresas portuguesas, del sector de la transformación de la Piedra Natural: definición de un perfil
Susana Paixão-Barradas, Bernabé Hernandis Ortuño, Karla Mazarelo Maciel Pacheco & Begoña Agudo Vicente

Narcotráfico y sociedad

Los colombianos y las redes del narcotráfico en Nueva York durante los años 70
Eduardo Sáenz Rovner

volumen
24
2014

Categoría A1 en el Índice Bibliográfico Nacional de Colciencias

SUSCRIPCIONES
Y CANJE INTERNACIONAL:
Por favor comuníquese con la
Coordinación de INNOVAR:

CORREO ELECTRÓNICO:
revinnova_bog@unal.edu.co

PÁGINA WEB:
www.innovar.unal.edu.co

TELÉFONO (57) (1) 3165000, ext. 12367
APARTADO AÉREO 055051

