

ESTUDIOS

g e r e n c i a l e s

Vol. 22 No. 100	Julio - Septiembre de 2006	ISSN 0123 - 5923	Cali, Colombia
-----------------	----------------------------	------------------	----------------

Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias Rodrigo Varela Olga Lucía Bedoya Arturo	21
Las políticas de conciliación trabajo-familia en las empresas colombianas Sandra Idrovo Carlier	49
Estrategias de posicionamiento basadas en la cultura del consumidor: un análisis de la publicidad en televisión Eduardo Torres Moraga Cristian Muñoz Navarro	71
La fusión de Bancolombia, Conavi y Corfinsura: una aplicación de la metodología de estudio de eventos Luis Berggrun P.	83
Cuatro hechos estilizados de las series de rendimientos: una ilustración para Colombia Julio César Alonso Mauricio Alejandro Arcos	103
La relación intrafamiliar en entornos empresariales. Incurción a un modelo de diagnóstico Melquicedec Lozano Posso	125
Privilege (Caso de estudio) Luciana Manfredi, César Tezna, Diego Salazar, Andrés Souza, Andrés Castillo Guzmán	153
"Índice alfabético de autores de la revista Estudios Gerenciales -EG- 1998 a 2006"	167



ESTUDIOS GERENCIALES
REVISTA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

COMITÉ EDITORIAL DE LA REVISTA

Julio César Alonso C., Ph.D

Bruce Michael Bagley, Ph.D

José Roberto Concha, Ph.D

Boris Salazar, Ph.D

Sigmar Malvezzi, Ph.D

COMITÉ CIENTÍFICO DE LA REVISTA

José Pla Barber, Ph.D

Robert Grosse, Ph.D

Jhon James Mora, Ph.D

Arlene Tickner, Ph.D

COORDINACIÓN REVISTA ESTUDIOS GERENCIALES
UNIVERSIDAD ICESI

Editor
Héctor Ochoa Díaz, Ph.D

Coordinadora de la Revista
Paola Andrea Álvarez M.

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

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

EDITORIAL

Entregamos hoy a la circulación el número 100 de la revista **Estudios Gerenciales**. Desde su inicio la revista ha cumplido en sus entregas como lo esperan los lectores y los autores.

Hemos evolucionado de una publicación especializada en hacer conocer la producción intelectual de los profesores de la Universidad Icesi a otra en la cual se cuenta con artículos de algunos profesores de la Icesi, pero también de académicos de otras universidades colombianas y del exterior. Este es un cambio fundamental en la orientación de la revista, el cual se acogió desde hace varios años con el fin de ofrecer a los profesores colombianos en general, a los latinoamericanos y de otras regiones del mundo, la posibilidad de publicar en un medio que llene los requisitos que internacionalmente se requieren para que tenga el reconocimiento de su calidad y visibilidad. El primero de éstos, fundamentado en publicar especialmente resultados de investigaciones, que sean evaluados

por pares reconocidos en el ámbito académico nacional e internacional y el segundo mediante la vinculación de la revista a las bases de datos electrónicas de mayor prestigio en el campo de la administración y la economía.

A partir de este número, la revista cuenta con la presencia de prestigiosos académicos reconocidos internacionalmente en sus comités editorial y científico con lo cual buscamos darle una mayor independencia.

Invitamos a los académicos de Colombia, de Latinoamérica y de otras regiones a enviarnos su producción intelectual. Nos podemos comprometer a mantener un alto nivel en la actualidad y rigurosidad científica y metodológica de las contribuciones que publiquemos, a darles la visibilidad que requieren para que sean conocidas en la región y en el mundo, y a hacer las entregas de la revista oportunamente, como lo hemos venido practicando.

Héctor Ochoa
Editor de la Revista

Recuento de los primeros diez años de “Publicaciones Icesi”¹

RODRIGO VARELA V., PH.D.

Director del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial

Durante las etapas de inicio de las Maestrías y las especializaciones que Incolda ejecutó con el apoyo académico de Eafit, en los remotos finales de los años setenta, en varias ocasiones, durante las conversaciones que tenía con Alberto León Betancourt en su oficina en Incolda, coincidimos sobre la necesidad que existía en la región y en el país de tener una publicación seriada que tocara temas de utilidad para las actividades gerenciales y empresariales.

Cuando ya se inició formalmente Icesi e ingresaron nuestros primeros alumnos, todavía en la sede de Incolda, esta preocupación se acrecentó en nuestras conversaciones y se decidió iniciar una serie que se llamó “Publicaciones Icesi” y fue así como el primer número, escrito por el doctor León, apareció en marzo de 1980.

Esta publicación, tipo off set, se realizó con la colaboración en la preparación de textos de Clara Torres y de Graciela Roldán y en la impresión de Pedro Montenegro. Se decía en la presentación que el objetivo “era recoger la producción intelectual de nuestros directivos, profesores y estudiantes sobre tópicos relacionados con la administración y áreas afines”

y se planteaba que “debía servir de termómetro para medir y mostrar la calidad e inquietudes profesionales de nuestra gente”. Se indicaba que “las ideas para ser útiles deben concretarse en escritos publicables” y se expresaba que los objetivos se alcanzarían “porque la gente que tiene y tendrá Icesi lo permite”.

En las primeras etapas “Publicaciones Icesi”, estaba constituida por un solo artículo escrito por el Rector, por algún miembro de la Junta Directiva o por algunos invitados especiales que trataban temas gerenciales variados.

Al ingresar como Director Académico de Incolda y Asistente de la Presidencia Nacional de Incolda, en octubre de 1981, me correspondió asumir la responsabilidad directa de las “Publicaciones Icesi”, que ya iban en el No. 8. Mi primera contribución y la primera de un profesor Icesi se presentó en el No. 12, que apareció en marzo de 1983.

El número 13 fue especial por varios motivos: primero se cambió el formato de la publicación, segundo por primera vez se publicaron dos artículos y tercero por primera vez

1. Estudios Gerenciales es continuación de Publicaciones Icesi desde el año 1998.

una estudiante (Caroline Jensen) fue coautor de un artículo. Este artículo de Varela y Jensen fue el primero de la Universidad Icesi que se publicó en revistas internacionales y claro, en idioma inglés. *"Discounts with Discounting"*. Collegiate Microcomputer. Volume III, Number 3, Terre Haute, USA, August, 1985.

Ya para ese entonces, la sede del Icesi eran las casas de Guadalupe, y con la excelsa dirección académica del vicerrector Franklyn Manguashca se había ido incrementando el personal directivo de la Universidad y aunque varios teníamos distintos cargos, empezó a ser posible ir entregando responsabilidades. La llegada de Mario Tamayo como Director de Investigación permitió que él asumiese las funciones de coordinación y edición de "Publicaciones Icesi". El No. 14 fue especial pues ya tuvimos ISSN (0120-6648).

En el No. 15 por primera vez todos los autores éramos directivos académicos y estudiantes, por primera vez apareció la "Última Lección"² y se iniciaron las secciones "Reseñas Bibliográficas" y "... del Icesi". Un par de colegas (Mario de la Calle y Bernardo Correa), planteaban —en paralelo con la creación del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi, ocurrida en enero de 1985— la necesidad de establecer mecanismos de financiación que permitieran que muchos jóvenes universitarios pudieran crear sus empresas y así solucionar el problema de desempleo profesional que ya se había planteado. El

rector Alfonso Ocampo Londoño, en su "Última Lección" recordaba que uno de los objetivos del Icesi era que los egresados "sirvieran a la sociedad como empresarios generadores de empleo, riqueza y bienestar general, como miembros del cuerpo directivo, ejecutivo o técnico de las organizaciones públicas y privadas y como profesionales expertos, responsables y honestos". Aparecían allí también los resultados y las reseñas de las primeras investigaciones que hicimos en Icesi con estudiantes de Postgrado y entre ellas la de uno de nuestros funcionarios, Martha Cecilia Lora, Directora de la Biblioteca, quien fue la primera funcionaria académica que logró un título de postgrado en un programa propio.

El número 17, publicado al cumplirse siete años de inicio de operación de Icesi, fue un número especial de recuerdo y homenaje a nuestro Rector Fundador y Fundador de "Publicaciones Icesi" Alberto León Betancourt.

El número 18 trajo los resultados de la primera investigación que se hizo en Colombia sobre las características empresariales; formuló la creación del Club Empresarial de Icesi, iniciativa que no logró fructificar; presentó la Especialización en Administración Agroindustrial, de nuevo la primera en Colombia, y traía otros artículos de profesores, entre ellos el primero de Alfonso Bustamante nuestro Director, hoy en día, del Departamento de Matemáticas.

El número 19 tuvo su particularidad y es que fue el primer número

2 Discurso de grado del rector. Siguiendo la tradición universitaria en la que la primera lección y la última las imparte el rector

temático, y se concentró en el tema de la financiación de la Educación Superior, con participación del doctor Alfonso Ocampo Londoño y del doctor Hugo Lora Camacho. Por primera vez apareció oficialmente establecido un Consejo Editorial en el que participábamos: Alfonso Ocampo Londoño, Franklyn Manguashca, Mario Tamayo y Tamayo, Rodrigo Varela, Henry Arango y Mario de la Calle.

En el número 20 (julio-septiembre de 1986) tres profesores se encargaron de los artículos y dos de ellos acometieron temas que serían de trascendencia en los años por venir: José Antonio Abadía trató el tema de la inteligencia artificial y Rodrigo Varela planteó ¿Cuál debería ser el multiplicador para llegar a un salario integral justo? Este último documento sirvió a muchas empresas para “estructurar” negociaciones con sus empleados cuando llegó la ley 50 en 1992.

En el número 21, Henry Arango trató el tema de la informática, Franklyn Manguashca, Francisco Velásquez y Mario Tamayo analizaron el tema de la investigación agrícola y Beatriz Castro abocó las perspectivas de empleo en el Valle.

En el número 22 (enero-marzo de 1987) Luis Fernando Gutiérrez (q.e.p.d), prolífico e innovador autor, escribió sobre temas gerenciales y financieros; el doctor Octavio Arizmendi Posada (q.e.p.d.) enfrentó el tema de la relación entre la universidad, la pobreza absoluta y la paz, el profesor Franklin Valverde cubrió el tema de la lógica estructurada y el doctor Ocampo presentó su “Última Lección”. En la contracarátula se hacían explícitas ya las características distintivas del Icesi.

El número 23 (abril-junio de 1987), incorporó en su totalidad las Memorias del Primer Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial y marcó el inicio de la acción investigativa y de extensión del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial.

El número 24 (julio-septiembre de 1987) fue un ejemplar ampliamente diversificado en su temática pues se trataron temas como proyectos de desarrollo, contaminación química, sistemas análogos, la enseñanza de la investigación y la empresa pública en el derecho internacional económico.

Casi en paralelo con este número, apareció un nuevo esfuerzo de producción intelectual y fue la decisión de acompañar a “Publicaciones Icesi” con un proceso de producción de “Textos Universitarios” escritos por profesores Icesi, que no sólo cumplieran el papel de apoyo a las clases dictadas en Icesi, sino que ojalá logran llegar a constituirse en textos universitarios en muchas universidades del continente y fueron publicados en ediciones posteriores por empresas editoriales de cobertura continental. En este sentido apareció el primer libro de la serie, escrito por los doctores Rodrigo Ordóñez y Mario Tamayo: “Código de Ética del Administrador de Empresas”.

El número 25 (octubre-diciembre de 1987) continuó con la diversificación y se analizaron temas como: El control de la gestión, la razón beneficio-costos, los computadores en la educación y la relación que existe entre la función gerencial y la libertad individual, con el profesor Laris Casillas como autor internacional invitado.

La edición No. 26 (enero-marzo de 1988) tocó temas como: las redes virtuales en comunicación de datos, la conexión a DIALOG para recuperar información, el decreto 2160 que organizó el sistema contable, la naturaleza de la investigación gerencial. Se publicaron dos nuevos textos de Icesi: “Estructura del impuesto de renta”, del doctor Mario Humberto Lopera y “Cálculo avanzado para ingeniería”, del doctor Humberto Rincón.

La edición No. 27 (abril-junio de 1988) marcó el traslado a la sede de Pance y se hizo en él un homenaje al doctor Armando Samper Gnecco. Los artículos iban desde los estudios macroeconómicos agrícolas, a la investigación gerencial, la optimización de la información, el aprendizaje de la programación de computadores. Dos nuevos textos Icesi se publicaron: “Uso de la tilde en español”, del doctor James Idrobo y “Manual de Proyecto de Investigación”, del doctor Mario Tamayo.

El número 28 (julio-septiembre de 1988) incluyó las Memorias del Segundo Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial.

El No. 29 (octubre-diciembre de 1988) continuó con la serie de artículos sobre investigación gerencial, introdujo un nuevo tema y fueron las finanzas internacionales a través de un artículo de Robert Grosse sobre la conversión de deuda por inversión. Analizó en dos artículos temas educativos: La educación en Ingeniería en el Technion en el 2001 y Educar es descubrir y señalar caminos; y tuvo un artículo sobre la Cuenca Pacífica Colombia. Dos nuevos libros Icesi se publicaron: “La Gerencia al Vuelo” del doctor Luis Fernando Gutiérrez y los “Ele-

mentos de Álgebra en las Ciencias de la Computación”, del doctor Alfonso Bustamante.

El No. 30 (enero-marzo de 1989) se concentró totalmente en el tema de financiamiento de la educación superior en América y el Caribe, mediante un estudio realizado por el doctor Alfonso Ocampo Londoño para el Cresal.

El No. 31 (abril-junio de 1989) fue en verdad uno de los números con mayor variedad en los temas y allí sobresalió el discurso del expresidente Lleras Restrepo en la ceremonia de grado y de recepción del Doctorado Honoris Causa, en la cual habló de la tarea del Icesi y decía “...el profesional no debe ser simplemente un factor eficiente en los procesos de producción y distribución de bienes y servicios, sino que debe ser un gestor de cambios que incorpore a la noción de desarrollo principios de justicia social y normas de comportamiento”.

Pero también había un excelente artículo del doctor Jorge Durán Castro (q.e.p.d.) sobre Liderazgo; una guía sobre la preparación de un documento de requerimientos, un análisis estructural del mito Bochica; algunos conceptos sobre administración contemporánea y, claro, la “Última Lección”. Un nuevo texto de la serie textos Icesi fue publicado por Lisandro Franky sobre “Principios y fundamentos de informática, computadores y sistemas”.

El No. 32 (julio-septiembre de 1989) continuó con un artículo sobre liderazgo, otro sobre modelos computarizados para la preparación de exámenes. Además incluyó un artículo

sobre las características del docente para la modalidad tecnológica y otro sobre creatividad e innovación para el desarrollo del Espíritu Empresarial y claro la “Última Lección”.

El No. 33 (octubre-diciembre de 1989) se orientó a dos temas: El financiamiento de la educación superior y los temas de Política internacional a través de un artículo sobre el Parlamento Andino y otro sobre el Parlamento Europeo.

El No. 34 (enero-marzo de 1990) tocó diversos temas: Los fiscales a través de la “Reforma Tributaria 1986”, e “Ingreso Fiscal”, los educativos con “Las universidades y la pequeña empresa”, los de sistemas con “La auditoría de los sistemas de información”, los de administración pública con “Privatización o Caos” En adición tenía el discurso de la celebración de los 25 años de la FES y la “Última Lección”.

En textos universitarios se publicó “Gestión de Costos”, de Carlos Fernando Cuevas y Manuel A. Amaya (q.e.p.d.). En asocio de Incolda se publicó “Reestructuración Industrial y Apertura hacia los mercados internacionales”, y en asocio del TEC de Monterrey las “Memorias del Tercer Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial”.

Los Nos. 35 y 36 se publicaron integralmente en abril-septiembre de 1990 y se orientaron totalmente a la apertura económica con diversos artículos que tocaron desde el caso colombiano hasta los casos mexicano y chileno. Se publicó un nuevo

texto sobre “Contabilidad Financiera —casos prácticos—” del doctor Carlos Fernando Cuevas.

El No. 37, que se publicó en octubre-diciembre de 1990 se dedicó a las Memorias del Cuarto Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial.

Allí terminaron los primeros diez años de mi participación directa en la historia de “Publicaciones Icesi”. Vinieron nuevas orientaciones, nuevos miembros al Comité Editorial de Publicaciones, nuevos criterios para selección de artículos, y claro serán esos actores quienes contarán la historia de las nuevas ediciones.

La visión que se tuvo sobre el futuro de “Publicaciones Icesi”, se cumplió cabalmente en estos primeros diez años, que como en todo son los más difíciles, pues no existía en la región una publicación seriada que cubriera las diversas áreas académicas que “Publicaciones Icesi” cubrió y que la llevó rápidamente a posicionarse muy bien en toda la comunidad académica y empresarial.

Ver hoy que “Publicaciones Icesi”, se ha especializado dando origen a “Estudios Gerenciales”, a “Revista S&T”³ y a “Precedente”⁴ es realmente motivo de satisfacción y orgullo para todos los que participamos en sus primeros diez años. A todos los autores, los colaboradores y los lectores, mil gracias por sus contribuciones que permitieron a la Universidad Icesi insertarse en la producción intelectual. 

3. Primer número: primer semestre de 2003.

4. Primer número: año de 2001.

GUÍA PARA LOS AUTORES DE ARTÍCULOS

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

- h. Referencias bibliográficas y notas de pie de página. Las referencias bibliográficas se incluirán en el cuerpo del texto, entre paréntesis (apellido, año), cuando son dos autores se debe presentar: (apellido autor 1 & apellido autor 2, año), En el caso de ser más de dos autores: (apellido autor 1 *et al.*, año). Si el autor hace parte del texto sólo el año iría entre paréntesis.

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

- i. Conclusiones.
- j. Bibliografía o fuentes de información, se presentarán de acuerdo con las normas ISO & APA. Las referencias aparecerán en orden alfabético y cuando son del mismo autor se organizan en orden cronológico.
- Revista:
Apellido, Nombre (año). Título artículo. Nombre de la revista, Número (Volumen), rango de páginas citadas.
Young J. (1986). The impartial spectator and natural jurisprudence: an interpretation in Adam Smith's theory of the natural rice. *History of Political Economy*, 18(3), 362-382.
 - Libro:
Apellido, Nombre (año). Título. Ciudad: Editorial.
Prychitko, D. and J. Vanek. (1996). *Producer cooperatives and labor manager systems*. England: Edgar Elgar Publishing Limited.
 - Internet:
Apellido, Nombre (año). Título. Recuperado el día del mes del año, dirección electrónica.
Echevarría, Juan J. (2004). La tasa de cambio en Colombia: impacto y determinantes en un mercado globalizado. Recuperado el 21 de junio de 2005,

<http://www.banrep.gov.co/documentos/presentaciones-discursos/pdf/tasa.pdf>

- k. Extensión: No exceder de 25 páginas en total.
- l. Tipo de letra: Arial (o equivalente) fuente No.12 y con interlineado a doble espacio.
- m. Las tablas, gráficas y ecuaciones. En el texto se hará remisión a la tabla, gráfica o ecuación. Cada una de estas categorías llevará numeración propia y continua de acuerdo con su aparición en el texto. Todas las tablas y gráficas llevarán título y fuente.
- Las tablas y los gráficos irán insertados (opción de edición: insertar) en el texto.
 - Las ecuaciones se realizarán únicamente con el editor de fórmulas o ecuaciones.

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

- En la coordinación de la revista *Estudios Gerenciales* se recibirá una copia impresa y su respectivo disquete o CD (Disco Compacto) en Word o compatible IBM. No enviar Macintosh.
- Es conveniente resaltar los párrafos u oraciones más significativos del contenido del artículo y todo aquello que dé significado a la estructura del mismo.
- Los artículos se deben redactar en tercera persona del singular; impersonal, contar con adecuada puntuación y redacción, carecer de errores ortográficos. Conservar equilibrio en la estructura de sus párrafos. El autor es responsable de hacer previamente a su entrega la revisión de estilo.

Nota: Los autores autorizan y aceptan la cesión de todos los derechos a la revista

Estudios Gerenciales, tanto en su publicación impresa como electrónica.

- * Clasificación Colciencias para artículos científicos y tecnológicos:
- a) Artículos de investigación científica y de desarrollo tecnológico: documentos que presentan resultados derivados de proyectos de investigación científica y/o desarrollo tecnológico.
- b) Artículos de reflexiones originales sobre un problema o tópico particular: documentos que corresponden a resul-

tados de estudios realizados por el o los autores sobre un problema teórico o práctico.

- c) Artículos de revisión: estudios hechos por el o los autores con el fin de dar una perspectiva general del estado de un dominio específico de la ciencia y la tecnología, de sus evoluciones durante un período y donde se señalan las perspectivas de su desarrollo y de su evolución futura.
- ** Clasificación JEL, consultar: http://www.econlit.org/subject_descriptors.html 

La revista «Estudios Gerenciales» está indexada en:

- Colciencias en el Índice Nacional de Publicaciones Seriadas Científicas y Tecnológicas. Categoría B.
- Los índices electrónicos de la AEA (American Economic Association), que se incluyen en Journal of Economic Literature (JEL) en e-JEZ y Econlit.
- La Red Al y C (Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal).
- Thomson Gale.
- Catálogo de Latindex.
- EBSCO.
- DoTEC - Colombia
- RePEc

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

http://www.icesi.edu.co/esn/contenido_investigaciones.jsp?id=icesi5estugl
y seleccionar la edición correspondiente.

Cualquier duda o comentario diríjalo a la cuenta de correo

estgerencial@icesi.edu.co

Año: 22 de publicación

MODELO CONCEPTUAL DE DESARROLLO EMPRESARIAL BASADO EN COMPETENCIAS

RODRIGO VARELA

Ingeniero Químico de la Universidad del Valle; Ph.D. en Ingeniería Química de la Universidad de Colorado; Director del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi.
rvarela@icesi.edu.co

OLGA LUCÍA BEDOYA ARTURO

Psicóloga de la Universidad Javeriana, Especialista en Administración de Empresas de la Universidad Icesi, Directora de Recursos Educativos del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi.
obedoya@icesi.edu.co

Fecha de recepción: Enero 31 de 2006

Fecha de aceptación: Agosto 14 de 2006

ABSTRACT

The entrepreneurial training is a process which is associated with a large number of social, cultural, psychological and economic variables that contribute specific knowledge to the development of a number of competences that aim to maximize the probability of prospective entrepreneurs becoming successful individuals who are able to generate wealth and social development throughout their lives.

The main purpose of this research was to propose a business training model that takes into account the evolution of a typical business career. Several ideas from the general theory of entrepreneurship were used well

as well as the experience that the CDEE (Entrepreneurship Center) has gained throughout 21 years of work in this field with different target audiences.

As a result of this analysis, this research proposes a business training approach based on two different kinds of competences. On one hand, there are cognitive competences which are related with the knowledge needed to conduct business. Personal competences, on the other hand, include skills, behaviors, attitudes and values that individuals need in order to become successful in business throughout their lives.

This approach also consists of the following six stages: i) entrepreneur-

ship training; ii) training in the generation and evaluation business ideas; iii) assessing business opportunities; iv) preparing a business plan; v) business start-up; and vi) business growth and development. Each of these stages involves a training process that make use of specially allocated resources. Each of these stages is closely inter-related with all of the others.

KEY WORDS

Entrepreneurship, entrepreneurship development, entrepreneurial career, entrepreneurial competences, entrepreneur, entrepreneurial education.

RESUMEN

La formación de un empresario es un proceso en el cual intervienen un sinnúmero de variables sociales, culturales, psicológicas y económicas que contribuyen, con un conjunto de conocimientos específicos, a desarrollar una serie de competencias que buscan lograr que este empresario en formación tenga altas probabilidades de convertirse en un empresario exitoso, capaz de generar riqueza y desarrollo social a lo largo de su vida.

Esta investigación, cuyo objetivo principal es plantear un modelo de formación empresarial teniendo en cuenta el ciclo de carrera empresarial ha tomado en cuenta diversos elementos de la teoría general de

Entrepreneurship y las experiencias que el CDEE (Centro de Desarrollo de Espíritu Empresarial) ha tenido en sus veintiún años de actividad en el área, con diversos públicos.

Como resultado de este análisis, la investigación propone un modelo de formación empresarial fundamentado en dos tipos de competencias: las competencias de conocimiento (CC) relacionadas con los conocimientos requeridos para el desarrollo de la empresa, y las competencias personales entendidas como las habilidades, comportamientos, actitudes y valores necesarios para convertirse en un empresario exitoso a lo largo del tiempo. Adicionalmente el modelo contiene seis etapas en el proceso: la de formación en espíritu empresarial la de formación en generación y evaluación de ideas de negocio, la de evaluación de oportunidad de negocio, la de elaboración del plan de negocio, la del proceso de arranque y la de crecimiento y desarrollo, cada una de ellas apoyadas en un proceso educativo y con recursos especialmente asignados, y todas interrelacionadas.

PALABRAS CLAVE

Espíritu empresarial, desarrollo del espíritu empresarial, carrera empresarial, competencias empresariales, educación empresarial, empresario.

Clasificación Colciencias: A

1. INTRODUCCIÓN

Desde sus inicios en 1985, una de las grandes preocupaciones del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial —CDEE— de la Universidad Icesi ha sido el tema de la Educación Empresarial, tema que también es la preocupación de muchísimas instituciones e investigadores alrededor del mundo: Gibb (2004), Kuratko (2004), Solomon and Doffy (2002), Vesper & McMullen (1998).

Se cree en el CDEE que toda labor de aplicación de un proceso de formación empresarial debe tener un sustento conceptual básico, que haga uso por un lado de las investigaciones teóricas y empíricas que se hayan realizado a escala mundial, y por el otro de experiencias aplicadas al entorno específico en el cual se va a impartir dicha formación.

Se entiende, en este artículo, por educación empresarial, aquella orientada a la formación de líderes empresariales capaces de crear organizaciones, sean ellas privadas o públicas, con ánimo de lucro o sin él, en cualquier sector de la economía, con cualquier estructura jurídica, con cualquier objetivo, de cualquier tamaño, con cualquier estructura administrativa.

Como se ha indicado en muchas ocasiones, no se considera adecuado que la educación empresarial sea un bien franquiciable y que el modelo de una institución en un entorno específico, sea necesariamente válido para otras instituciones, en otros entornos diferentes; pues las características educacionales de cada institución: sus estudiantes, su entorno socioeconómico, su cultura, sus percepciones

y todas las variables de desarrollo humano pueden ser muy diferentes.

Pero indudablemente el tema de recursos disponibles para el proceso formativo debe ser también un aspecto fundamental a considerar, pues hay modelos que funcionan muy bien debido al volumen y al tipo de recursos asignados, que pueden ser no replicables en otro escenario y que llevarán al fracaso del modelo.

Por ello el diseño de un modelo operativo para cada programa especial no puede consistir en la simple replicación de las experiencias que se han tenido con otros proyectos en los cuales los objetivos, recursos y participantes han sido diferentes, y es absolutamente necesario que cada institución desarrolle un modelo y unas estrategias formativas y de intervención acordes con su circunstancia.

Adicionalmente se deben considerar metodologías probadas para permitir los niveles de desarrollo de las competencias empresariales (personales y de conocimiento) que se buscan en el proceso.

Este trabajo busca formular los elementos generales que un programa de formación empresarial puede tener, generar discusión alrededor de ellos y plantear opciones que los diversos programas deban acometer para poder disponer de un programa educativo y formativo que sea viable para sus instituciones y sus alumnos.

2. ELEMENTOS CONCEPTUALES

Revisando las principales teorías el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi,

encuentra procedente que el desarrollo del modelo tenga en cuenta los siguientes conceptos teóricos:

- El proceso de transformación
- El concepto de espíritu empresarial
- El concepto de cultura empresarial
- El concepto del líder empresarial.
- El proceso empresarial
- Los componentes de todo negocio
- Las etapas del proceso empresarial

2.1 El proceso de transformación

Todo proceso humano de desarrollo, en cualquier actividad, está enmarcado en tres grandes nociones, que son el punto de partida del proceso empresarial para el CDEE-Icesi.

- La noción de **cambio**, de modificación, que ha movido al ser humano a usar sus capacidades creativas para encontrar nuevas opciones, nuevas soluciones, o en otros términos, a innovar.
- La noción de **acción**, de realización, de llevar a cabo hechos y eventos, sean ellos materiales o espirituales.
- La noción de **mejoramiento**, de superación, que permite direccionar

los cambios hacia el logro de mejores situaciones y/o de mejores resultados.

Cuando se aplican esas nociones básicas a cualquier proceso empresarial exitoso y en especial a un empresario exitoso, se encuentra que ellas se pueden convertir en un modelo de transformación caracterizado por cuatro elementos, los dos primeros asociados a la noción de cambio, y cada uno de los otros asociados a las nociones de acción y de mejoramiento. Estos cuatro elementos del modelo de transformación, indicados gráficamente en la Figura 1, son:

- a) La capacidad de identificar nuevas formas de desarrollo y progreso (nuevas oportunidades), necesarias para el género humano en cualquiera de sus múltiples facetas.
- b) La habilidad para encontrar mediante procesos creativos e innovadores soluciones para esas necesidades o deseos.
- c) El deseo y decisión de poner en ejecución esas soluciones.
- d) La capacidad de mantener una actitud continuada, de replicar este ciclo, de corregir los errores que se presenten y de construir sobre los aciertos que identifican (Principio de mejoramiento).

Figura 1.
Elementos del cambio de transformación.



Fuente: Elaboración propia.

2.2 El espíritu empresarial

Para que este modelo funcione se necesita que las personas, los líderes empresariales, dispongan de unas competencias básicas en lo personal, o sea un conjunto de valores, creencias, actitudes, modos de reacción y de acción, que se denominan: el **Espíritu Empresarial** (Entrepreneurship, en idioma inglés).

Algunos autores como Varela (2001); Timmons (1999), Áspero (1984); MacClelland (1961, Giba (1988) han manifestado que esta cultura, que es la base de la cultura empresarial, se expresa básicamente en los siguientes elementos:

- a) *Fuerza vital*. Entendida como energía, fuerza, coraje, dedicación, emoción para sacar adelante sus ideas.
- b) *Deseo de superación y progreso*. Entendido como el principio de mejoramiento continuo, que los lleva a buscar siempre un estadio superior en sus actividades.
- c) *Capacidad de identificar oportunidades*. Entendido como la capacidad de leer el entorno social, económico, político, cultural, comercial, tecnológico, etc. para poder encontrar nuevas oportunidades.
- d) *Visión de futuro*. Entendido como la capacidad de percibir tendencias y de prever lo que va a ocurrir.
- e) *Habilidad creadora e innovadora*. Entendida como la habilidad de encontrar múltiples formas de solución a los problemas.
- f) *Aceptación y propensión al cambio*. Entendida como la capacidad de reaccionar en forma flexible, oportuna y acorde con los nuevos requerimientos que el entorno dispone.
- g) *Iniciativa*. Entendida como la capacidad de anticipar, de hacer algo antes que otros lo hagan.
- h) *Libertad / Autonomía / Autogobierno*. Entendidos como la posibilidad de tomar sus propias decisiones y asumir la responsabilidad de los resultados logrados, sean ellos favorables o desfavorables. Es el no estar pensando en culpables o en benefactores.
- i) *Capacidad de toma de decisiones con información incompleta*. Entendida como la habilidad de aceptar que en la vida casi nunca se tienen a mano todos los datos, y que especialmente el cambio exige decisiones bajo incertidumbre.
- j) *Convicción de confianza en sus facultades*. Entendida como la actitud de creer en lo que uno sabe hacer, en sus destrezas, en su conocimiento, en su preparación.
- k) *Actitud mental positiva hacia el éxito*. Entendida como optimismo, como visión de triunfo, como capacidad de ganar y salir adelante.
- l) *Compromiso / Constancia / Perseverancia*. Entendidos como la dedicación y el esfuerzo continuo hacia el logro de los objetivos.
- l) *Coraje para enfrentar situaciones inciertas y para correr riesgos*. Entendida como el valor y el arrojo necesario para atreverse, para osar, para jugar en escenarios riesgosos.
- m) *Capacidad de realización*. Entendida como el pragmatismo

necesario para llevar a cabo los proyectos.

- n) *Capacidad de administrar recursos*. Entendida como la habilidad de hacer un uso eficiente de los diversos recursos de que se disponga.
- ñ) *Practicabilidad y productividad*. Entendida como hacer bien lo que se debe hacer.
- o) *Capacidad de control*. Entendida como la capacidad de supervisión y de control de los recursos y las situaciones.
- p) *Inconformismo positivo*. Entendido como el aceptar que lo existente es bueno, pero que es sujeto de mejora, es decir, que hay camino de progreso y mejoramiento.
- q) *Soluciones y no problemas*. Entendida como la capacidad de pasar de la problemática a la solución, del diseño al hecho, de la teoría a la práctica.
- r) *Responsabilidad / Solidaridad / Ética*. Entendidas como la capacidad de comprender y aplicar la idea de que el progreso y el bienestar se deben construir respetando al ser humano y a la naturaleza, que éste debe beneficiar a todos los actores sociales, y que todos debemos cumplir nuestra labor dentro de un marco ético y de un proceso de conciencia social muy diferente al egoísmo que a veces nos cobija.
- s) *Capacidad de integrar hechos y circunstancias*. Entendida como la capacidad de percibir y asimilar los diversos elementos que se dan alrededor de una situación, es ser capaz de armar el rompecabezas.

t) *Liderazgo*. Entendido como la capacidad de lograr que mis compañeros acepten mis ideas y mi accionar porque encuentran en ellas un punto de comunicación y de empatía.

2.3 La cultura empresarial

Las últimas investigaciones alrededor del mundo como el Global Entrepreneurship Monitor (1999) acerca del crecimiento de las naciones han concluido que es claro que si un país o una región logra incrementar significativamente el número de empresas y logra no sólo que muchas de ellas se mantengan sino que bastantes de ellas crezcan, y este proceso es continuado, el número de oportunidades de empleo y de bienestar para esa comunidad crecerá. ¿Qué se requiere para que aparezcan nuevas empresas? Reynolds (1999) Porter (1990), Farrel (1998) han concluido que dos cosas son fundamentales:

- *Primera*: La aparición de nuevos empresarios, o sea personas que sepan cuándo, cómo, dónde y con qué empezar nuevas empresas con potencial de crecimiento; personas capaces de llevar una carrera empresarial y de equilibrar sus objetivos personales con los objetivos de la sociedad, personas creativas e innovadoras, capaces de enfrentar las variaciones del ambiente económico y social.

Los empresarios son seres humanos y por lo tanto el proceso de producción de empresarios exige, como lo indica la Figura 2, una serie de procesos formativos, educativos y de capacitación que les mejoren sus competencias per-

sonales (CP) y sus competencias de conocimiento (CC).

- *Segunda:* El desarrollo de unas circunstancias favorables al proceso. Haciendo símil con el proceso agrícola no es sólo tener buena semilla sino que se necesita terreno abonado. Por ello es fundamental que exista una serie de entidades de apoyo que faciliten al empresario su labor, por ejemplo: mecanismos de Incubación, parques tecnológicos, zonas francas, programas de asesoría pre y poscreación, grupos profesionales especializados, líneas de financiación, fondos de garantías, capitales de riesgo, capitales semillas, grupos de inversionistas y de ángeles, trámites sencillos, incentivos fiscales, políticas laborales, asesores especializados, mentores, tutores, opciones de pasantía, concursos, estímulos, etc.

Estas circunstancias se deben dar

en un entorno adecuado que tanto el sector público como el privado deben desarrollar.

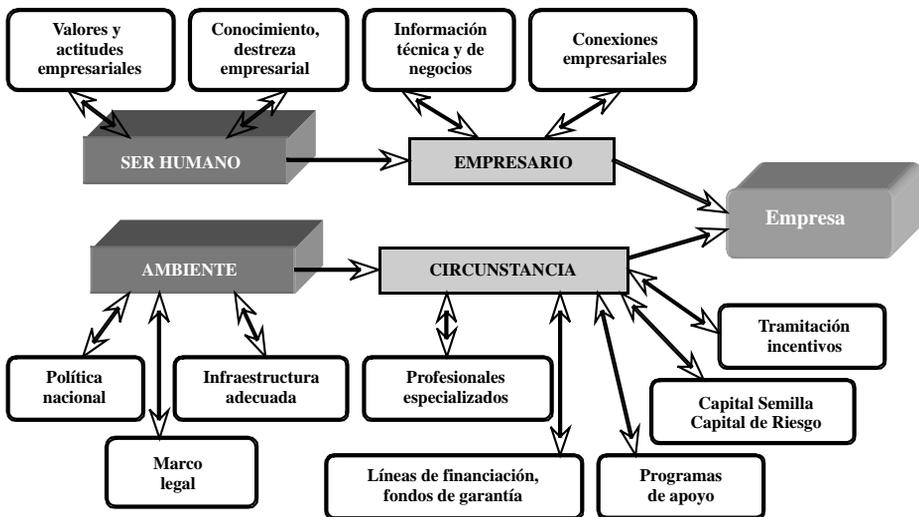
2.4 El líder empresarial y su definición

Existen muchísimas definiciones del líder empresarial y de su forma de actuar, las cuales están resumidas en la Tabla 1. Estas definiciones son vitales para establecer las competencias que se deben desarrollar en el proceso formativo del líder empresarial y algunas de ellas se presentan en forma resumida en la Tabla 1, que las asocia a la función empresarial en sí, las competencias y los recursos necesarios para llevar a cabo dicha función.

Hay varios hechos comunes identificables en estas definiciones que es conveniente resaltar:

- Identificación de la oportunidad.
- Disposición al cambio.

Figura 2. Proceso formativo empresarial.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 1. El líder empresarial y su acción.

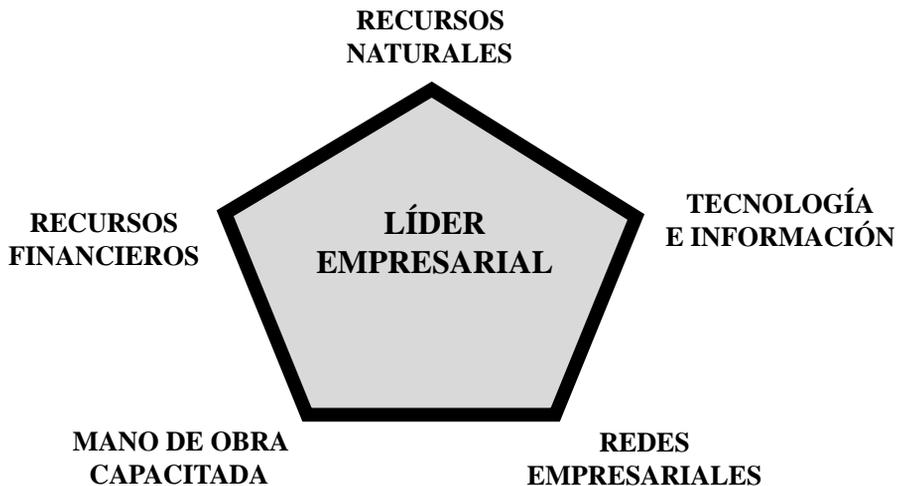
	Ronstadt	Timmons	Drucker	GEM	Stevenson, Salhama, Roberts y Bhider	Shane, Venkataraman
Función empresarial	Es el proceso dinámico de crear riqueza incremental por parte de los individuos asumiendo riesgos de capital, tiempo y compromiso personal.	Es liberar la energía personal en el inicio y construcción de una empresa u organización, partiendo de una obsesión por la oportunidad, en un enfoque holístico y en un liderazgo balanceado, buscando siempre creación, crecimiento, realce, realización y renovación de valor no solo para los propietarios sino para todos los implicados.	Es crear algo nuevo, diferente, que cambia o transmuta el valor de los productos y/o servicios existentes. Base conceptual y teórica, no solo intuición.	Capacidad de percibir la oportunidad y de tomar los riesgos existentes para abrir nuevos mercados, diseñar nuevos productos y desarrollar procesos innovadores.	Es la búsqueda y el aprovechamiento de la oportunidad.	
Competencias	Infundir valor a un producto o servicio. Conseguir y asignar los recursos y las habilidades necesarios para hacer realidad su producto y/o servicio.	Tomar riesgos calculados. Crear y construir algo a partir de prácticamente nada. Constituir un "grupo empresarial fundador" que complementa las habilidades y talentos del empresario líder. Percibir una oportunidad donde otros ven caos, contradicciones, confusiones y peligros. Poseer los conocimientos para identificar, acumular y controlar los recursos (a menudo propiedad de otros) y garantizar "que no me fallen cuando más los necesite". Diseñar estrategias ingeniosas para reunir y administrar sus recursos limitados.	Busca el cambio como norma saludable, responde a él y lo explota como una oportunidad. Generar desequilibrios.		Identificar oportunidades. Reunir los recursos requeridos. Implementar un plan de acción práctico. Cosechar las recompensas en una forma flexible y oportuna.	Imaginar una posibilidad de negocio en el futuro dentro de un conjunto de tendencias y fuerzas. Volver ese futuro una realidad actual, con un gran sentido de urgencia. No sentirse limitado por los recursos que tiene a su disposición.
Recursos					Recursos tangibles. Recursos intangibles, que son los más valiosos y los más difíciles de conseguir: ideas, oportunidades, contactos, información, saberes, etc.	Lo humano: compuesto por: talento, educación, conocimiento, tecnología; los intelectuales: compuesto por: creatividad, entusiasmo, optimismo, espíritu empresarial; los sociales compuesto por su red de contactos. Los físicos: compuesto por dinero, infraestructura, equipos, instalaciones, etc.

Fuente: Elaboración propia.

- Creatividad e Innovación en la puesta en marcha de la oportunidad.
- Consecución y asignación de recursos tangibles e intangibles.
- Participación en el diseño, en el montaje y en la operación.
- Conformación y liderazgo del grupo empresarial.
- Diseño e implementación de estrategias.
- Conducta basada en Espíritu Empresarial.
- Invierte dinero, tiempo, conocimiento, energía y prestigio.
- Arriesga recursos financieros, tiempo y prestigio personal.
- Busca recompensas expresadas en términos de beneficios monetarios y satisfacciones personales.
- Crea riqueza y genera empleo.
- Actúa con libertad e independencia.

Este empresario tiene como funciones la identificación del valor, la creación del valor y la distribución del valor. Para ello debe tener la capacidad de integrar los recursos de producción empresarial que se presentan en la Figura 3.

Figura 3. Recursos de producción empresarial.



Fuente: Elaboración propia.

2.5 El proceso empresarial

Para el entendimiento del proceso empresarial propiamente dicho, es

bueno recordar los planteamientos de: Shapero, McClelland, Ronstadt, Timmons, Gibb, que están resumidos en la Tabla 2.

Tabla 2. El proceso empresarial.

	Shapero	McClelland	Shapero-Varela
Elementos de la teoría	<p>La percepción de deseabilidad o de gusto por el evento empresarial, es una expresión de valores culturales, de conductas adquiridas a todo lo largo del proceso formativo y que en definitiva genera un refuerzo o una negación de actitudes que las hace pensar o no en la posibilidad de ser empresario.</p> <p>La percepción de factibilidad surge del análisis detallado de la oportunidad de negocio y del plan de negocio.</p>	<p>Motivación al logro. Se caracterizan porque presentan en sus formas de pensar una secuencia lógica para lograr que las cosas se hagan: definición del problema, deseo de resolverlo, identificación de medios para resolverlo, comprensión de las dificultades para solucionarlo, visualización de las personas que puedan ayudar, y anticipación de lo que ocurrirá si se es exitoso o se falla.</p> <p>Les gustan situaciones en las cuales pueden asumir totalmente la responsabilidad de encontrar soluciones a los problemas.</p> <p>Les gusta establecerse metas y logros moderados y toman riesgos calculados.</p> <p>Les gusta recibir información que evalúe su desempeño y ésta es estímulo al mejoramiento.</p>	<p>Etapa motivacional (Gusto), Tiene que ver con todos los sistemas educativos, sociales y culturales en los cuales está inmersa la persona y que le dan o no el impulso favorable para intentar las etapas del proceso.</p> <p>Etapa situacional (Oportunidad), que tiene que ver con el proceso de identificación de la oportunidad, a partir del análisis del entorno que lo rodea de forma permanente</p> <p>Etapa psicológica (Decisión), que tiene que ver con la decisión de seguir la carrera empresarial, y depende de la percepción preliminar de factibilidad que se tiene sobre la oportunidad de negocio.</p> <p>Etapa analítica (Plan de Negocio), tiene que ver con el análisis profundo y detallado de la oportunidad de negocio para convertirla en un plan de negocio propiamente dicho, con todas sus estrategias</p> <p>Etapa económica (Recursos), la cual tiene que ver con el proceso de conseguir efectivamente todos los recursos para dar los pasos firmes para el inicio de la empresa.</p>
Elementos de la teoría	<p>Timmons</p> <p>El proceso se inicia con la detección de la oportunidad.</p> <p>La definición del proceso empresarial implica un compromiso hacia el crecimiento y hacia la conformación de valor en el largo plazo, claro está, acompañada por un flujo de caja duradero. Las tres fuerzas del proceso son:</p> <p>La oportunidad es el corazón del proceso. La primera gran habilidad del empresario es ser capaz de identificar rápidamente si la idea tiene potencial de éxito empresarial y decidir qué tanto tiempo y esfuerzo invertirle.</p>		

Elementos de la teoría	Timmons	Gibb	Ronstadt
		<p>Los recursos, si bien son necesarios, no son lo primero que hay que tener para lograr el éxito empresarial, pensar en dinero en primer lugar es un gran error.</p> <ul style="list-style-type: none"> El equipo empresarial es pieza fundamental del valor potencial de la empresa. El mayor reto de cualquier líder empresarial está en construir grandes equipos empresariales. En este proceso él tiene que identificar todos los vacíos que existan y las formas de llenarlos apropiadamente. Todo este proceso está relacionado con el desarrollo del plan de negocio, que como ya se indicó, es la herramienta central de comunicación de todo el sistema. 	<p>Los cuatro principales componentes del proceso empresarial son:</p> <p>Motivación y determinación, que refleja el conjunto de factores que apoyan o dificultan el inicio del proceso.</p> <p>Idea y mercado que refleja la factibilidad real de la oportunidad de negocio.</p> <p>Recurso es la variable económica del proceso, y representa la identificación y consecución de todos los recursos que la empresa requiera.</p> <p>Habilidades expresas en todos los conocimientos, experiencias y competencias que el empresario requiere para poder liderar exitosamente su negocio.</p> 

Fuente: Elaboración propia.

2.6 Componentes de todo negocio

Karl Vespers, en su libro *New Venture Strategies* (1990), identifica cinco ingredientes básicos para brindar posibilidad de éxito a un negocio. Estos ingredientes siempre tienen que estar presentes en todo negocio. Haciendo el símil con la culinaria, son las materias primas del plato a preparar. No hay necesidad absoluta aquí de seguir un orden o de determinar cuáles ingredientes son los más importantes; todo se necesita, pero el empresario tiene que saber cómo los mezcla, para lograr constituir la empresa que él desea. Esta mezcla, en cantidades y en orden, depende del entorno, de las circunstancias en que la empresa se va a desenvolver y del nivel de desarrollo del empresario. Ellos son:

a) Conocimiento técnico

El empresario debe disponer, por sí mismo o por sus asociados o empleados, de los conocimientos y habilidades que el negocio como tal exige. Debemos tener claro que todo negocio implica una tecnología especial, y que ella debe estar disponible ojalá al mejor nivel, pues no sólo va a brindar una ventaja competitiva sino que le va a permitir al empresario adecuarse mejor a todos los cambios que el entorno de desarrollo del negocio le exija. Si el empresario no lo tiene, es necesario que inicie un proceso de aprendizaje, preferible en negocios de similar tecnología. Muchas veces una formación educativa, o un empleo previo, o experiencias empresariales previas son la base para la conformación de este conocimiento técnico. Las pasantías son vitales en este caso.

b) Oportunidad

Identificar y evaluar una oportunidad de negocio, o sea, la producción de un bien o la prestación de un servicio específico para un mercado específico en una forma y momento dados de tiempo, es una de las labores más difíciles, y es aquí donde el empresario claramente se distingue del resto de las personas. Como Stevenson lo ha propuesto, el empresario es una persona que vive enfocada en las oportunidades. Hay diferencias significativas entre ideas de negocio y oportunidades de negocio y el paso de la primera de ellas a la segunda, exige un proceso de análisis y desarrollo muy cuidadoso.

Pero indudablemente, la existencia de una oportunidad de negocio clara y viable es requisito válido para pretender tener alguna posibilidad de éxito en el desarrollo de una nueva empresa.

En muchas ocasiones, sucede que un negocio empieza con una oportunidad dada, pero en su desarrollo se identifica otra oportunidad y es esta segunda la que trae el éxito. Esto es parte del “Principio del corredor empresarial” desarrollado por Ronstadt, el cual plantea que cuando el empresario inicia su vida empresarial, va encontrando nuevas puertas y nuevos caminos para reorientar, diversificar o complementar sus oportunidades empresariales.

La oportunidad, haciendo valer el pleonismo, tiene que ser oportuna, coincidente con los gustos, deseos, necesidades, expectativas

y capacidades del mercado. Oportunidad es estar en el lugar, en la hora y con la actitud necesaria, para poder aprovechar en buena forma la oportunidad de negocio que el mercado brinda.

c) Contactos personales

Existen suficientes evidencias de que el éxito de cualquier negocio o empresa está asociado con las relaciones que el grupo empresarial tenga, pues ellas facilitan sustancialmente todas las etapas del proceso, incluyendo la consecución de recursos físicos, de clientes, de tecnología y aun de ideas. Por eso varios autores han indicado que en el proceso empresarial lo más importante es el *Know who* y que el empresario debe dedicar esfuerzos muy significativos en el desarrollo de contactos que le puedan ser útiles en todos sus procesos empresariales.

Tanto Timmons, que le da un papel muy significativo al líder y al grupo empresarial, como Ronstadt, al hablar de los temas: área de empresario y momento de carrera empresarial, plantean lo importante que es para el desarrollo del negocio el conjunto de relaciones que el grupo empresarial tenga.

d) Recursos

Todo negocio requiere de una infraestructura para poder operar. Esta incluye **recursos físicos** (tierra, edificios, equipos, maquinarias, mobiliario, marcas, patentes, recursos naturales, etc.), **recursos financieros** (capital de inversión para activos fijos, para capital de trabajo, para gastos preoperativos y de arranque, etc.),

recursos humanos (grupo gerencial, empleados, obreros, etc.), **recursos productivos** (materias primas, electricidad, vapor, agua, etc.), **recursos informáticos** (mercados, tecnologías, leyes, etc.); **recursos tecnológicos** (*Know how*, bases de datos, saberes, etc.); **recursos intelectuales** (ideas, inauguración, creatividad, etc.), **recursos sociales** (*Know who*, contactos, redes) y es función del empresario determinar las necesidades específicas de ellos en todas las etapas del negocio y desarrollar los esquemas operativos que permitan disponer de esos recursos en la cantidad, calidad, momento y costo adecuados a las realidades y potencialidades del proyecto.

Con mucha frecuencia se intenta explicar la poca empresarialidad de una persona o un grupo de personas por la carencia de recursos financieros y se olvidan dos aspectos: primero, que existen otros recursos, algunos de los cuales no se resuelven favorablemente con dinero, y segundo, que una de las características básicas del empresario es su capacidad de identificar fuentes de recursos y de integrarlos al proyecto.

La consecución de los recursos no es fácil, y aquí el componente de contactos personales juega un papel básico en facilitar su adquisición.

Una de las grandes habilidades del empresario es el ser capaz de identificar fuentes de recursos y lograr que esos recursos estén disponibles para el proyecto.

e) Clientes con pedidos

Un negocio sólo tiene alguna posibilidad de éxito cuando efectivamente los clientes potenciales se convierten en reales y colocan pedidos que retiran y pagan, y vuelven a repetir el ciclo.

Es aquí donde se manifiesta en detalle la diferencia entre el inventor, que tiene ideas brillantes de nuevos productos, y el empresario; pues es muy probable que esos nuevos productos del inventor no tengan clientes dispuestos a comprarlos y por eso muy pocas de las invenciones llegan a constituir negocios establecidos.

Sobraría advertir que negocio que no vende es negocio muerto, pero es tal la importancia de este concepto y la frecuencia con que se olvida, que hay que tratar de situarlo en las primeras posiciones mentales del empresario.

Recordemos que se produce para vender. Si no hay clientes con pedido y que repitan su acción de compra, no tiene mucho sentido producir, y finalmente, no tiene razón de ser la empresa.

Estos cinco ingredientes, que están implicados con características del empresario, del grupo empresarial y del entorno, tienen que combinarse en proporciones correctas para las necesidades específicas de cada negocio, pues de no ser así se corre un riesgo grande de fracaso empresarial.

2.7 Etapas del proceso empresarial

Hablar de las etapas involucradas en el proceso de formación de una

empresa, implica integrar las transformaciones que ocurren en el empresario, en la oportunidad y en el entorno, para poder llegar a integrar todos los componentes y actores en una empresa real.

El desarrollo de la carrera empresarial, en términos de los cambios que debe sufrir la persona para volverse empresario; el desarrollo de la oportunidad de negocio que implica pasar de una idea a un plan de negocio plenamente evaluado; y el desarrollo del proceso de montaje, puesta en marcha y crecimiento del negocio, son las tres grandes acciones que se deben coordinar en este proceso.

Uno de los esquemas más detallados para entender el proceso empresarial y sus etapas, es el propuesto por Gibb en su artículo “Stimulating New Business Development”, en el cual establece etapas básicas, fija objetivos para cada etapa, desglosa las actividades fundamentales de cada una y establece las necesidades de desarrollo y aprendizaje para cada una de ellas.

Con el propósito de poder adecuar mejor a la realidad latinoamericana el modelo de Gibb, se han hecho una serie de ajustes a las etapas, los objetivos y las principales actividades a realizar para lograr establecer una empresa. En este sentido las etapas son:

- Motivación
- Generación de ideas de negocio
- Conformación de oportunidad de negocio
- Elaboración del plan de negocio
- Consecución de recursos
- Dar nacimiento al negocio

- Lograr la supervivencia del negocio
- Lograr el crecimiento del negocio

Es importante entender que este proceso de etapas es seguido por la gran mayoría de los empresarios, pero no siempre en la secuencia ni con el detalle indicados y que muchas veces el proceso tiene una serie de retroalimentaciones, por cuanto en cualquier etapa se puede encontrar faltantes debido a que alguna etapa previa no se realizó completamente. En lo que sí existe mucha diferencia entre los empresarios, es en lo referente a la formalidad de desarrollo de cada etapa, encontrándose que dicha formalidad está directamente relacionada con el entrenamiento académico y profesional, e inversamente relacionada con la experiencia empresarial en el sector en consideración.

Es necesario, sin embargo, distinguir entre informalidad y falta de análisis y evaluación, o sea entre la elaboración de un documento escrito y la ejecución de análisis mental o aparentemente sensorial. El empresario experimentado en una línea de negocios, tiene un “software” súper especializado en su cabeza y una serie de medidores sensoriales, que

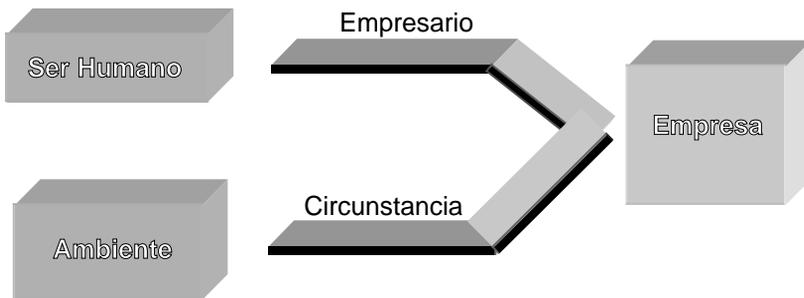
le permiten captar información en una forma mucho más rápida, la cual es automáticamente alimentada al “software” y los procesos de análisis y decisión en cada etapa se dan con aparente facilidad. El empresario no experimentado en una línea de negocios no tiene el “software” y no tiene medidores sensoriales, lo cual lo obliga a enfrentar en una forma más explícita las decisiones de cada etapa.

3. MODELO CONCEPTUAL PROPUESTO PARA EL DESARROLLO DE PROGRAMAS ORIENTADOS A LA FORMACIÓN DE NUEVOS EMPRESARIOS

Para integrar todos los conceptos básicos que se han planteado en la sección 2, se deben generar una serie de procesos que involucran acciones de capacitación, de formación y de apoyo para poder llegar al objetivo final de lograr formar un empresario.

El Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial desde sus inicios en 1985 estableció un modelo de formación basado en el ser humano que, según las circunstancias que lo rodean, se facilita su decisión de convertirse en empresario y de crear una nueva empresa (Ver Figura 3).

Figura 3. Modelo de formación CDEE.



Fuente: Elaboración propia.

De esta manera, el CDEE desarrolló todo un modelo de formación para la Universidad Icesi compuesto por cursos regulares dentro de la estructura académica de cada programa al igual que actividades extracurriculares como las muestras empresariales, los seminarios institucionales, boletines informativos, como *Innovando*, y el

Congreso Latinoamericano sobre Espíritu Empresarial.

Todas estas actividades le han permitido al CDEE tener resultados concretos en los procesos de formación, tal y como lo reportan Varela, Jiménez (1998) y se muestra en las Tablas 3, 4 y 5.

Tabla 3. Porcentaje de alumnos que son empresarios.

Administración de Empresas Programa Nocturno	23%
Administración de Empresas Programa Diurno	14%
Ingeniería de Sistemas	9%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Porcentaje de alumnos que son simultáneamente empleados y empresarios.

Administración de Empresas Programa Nocturno	7%
Administración de Empresas Programa Diurno	6%
Ingeniería de Sistemas	3%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Porcentaje de alumnos que han sido empresarios o intraempresarios.

Administración de Empresas Programa Nocturno	46%
Administración de Empresas Programa Diurno	35%
Ingeniería de Sistemas	23%

Fuente: Elaboración propia.

Sin embargo, las nuevas tendencias educativas y el interés creciente de fundaciones y entidades gubernamentales orientadas a fortalecer el desarrollo económico y social del país le han permitido replantear y fortificar el modelo de formación del CDEE y orientarlo hacia el fortalecimiento de la identidad profesional como empresario y la consolidación de esa empresa en el largo plazo, todo

esto partiendo del modelo de Plan de Carrera empresarial propuesto por Dyer (1994) y fortalecido por Varela, Bedoya (2005).

De esta manera nace el modelo conceptual para un programa de desarrollo empresarial que tiene en cuenta las siguientes características:

- a) La definición de las competencias que se busca desarrollar.

- b) La definición de los procesos formativos que son necesarios.
- c) Las etapas de acción y sus metodologías.
- d) Las etapas de evaluación y decisión y sus herramientas.
- e) Los recursos de apoyo.
- f) La retroalimentación.

Que obviamente deben conformar un continuo y no ser elementos aislados.

- a) En el tema de competencias se espera que al final del proceso los participantes hayan logrado un conjunto de competencias de conocimientos (CC) y de competencias personales (CP) requeridas para poder llegar a ser un empresario con grandes posibilidades de éxito. Por ello el modelo debe tener la capacidad de facilitar en diversas formas el aprendizaje de conocimientos y el desarrollo de valores, actitudes y habilidades que debe poseer un empresario. En este sentido las definiciones de espíritu empresarial (Sección 2.2), las definiciones de líder empresarial (Sección 2.4) y el proceso empresarial (Sección 2.5) serán básicas para calificar estas competencias que serán el eje sobre el cual se desarrollará el trabajo de formación a lo largo de las diversas etapas del proceso empresarial (Sección 2.6).

En cada etapa del proceso de desarrollo de los futuros empresarios se deben definir las competencias de conocimiento y las personales, y que ellas hagan parte de los procesos de evaluación de logros.

Para la correcta administración de este proceso es necesario que a cada participante se le realice un proceso

de seguimiento detallado, pues cada fase del proceso tendrá como objetivo desarrollar una o varias competencias, para lo cual se requerirá una serie de herramientas concretas que permitan evaluar los logros alcanzados por los participantes en estas áreas y enmarcarlos dentro de un proceso de carrera empresarial que lo lleve a convertirse en un empresario exitoso.

- b) En lo que hace relación con los procesos formativos cabe reconocer que la formación y la acción empresarial requieren tanto de procesos divergentes que se caracterizan por estar basados en: imaginación, respuestas múltiples, combinación de elementos, conductas analógicas no temporales, decisiones no basadas en razones y hechos objetivos, uso de la intuición, visión holística y aplicación de hechos cualitativos; como de procesos convergentes que se caracterizan por estar basados en análisis, abstracción, respuestas únicas, lógica, decisiones temporales y fundamentadas en hechos objetivos, de forma racional y sobre hechos cuantitativos.

Esta complementariedad y este balance de las acciones convergentes y las divergentes deben llevarse de una forma tal que permita que los empresarios estén cumpliendo en forma permanente el modelo de transformación especificado en la Sección 2.1.

En el proceso formativo es fundamental reconocer en cada etapa la interacción permanente de estos dos procesos de formación, pensamiento y acción: el divergente y el convergente.

Indudablemente el proceso de formación debe ser el elemento que permita el desarrollo de las competencias tanto personales como profesionales.

- c) Dada la naturaleza propia del proceso empresarial es válido involucrar en el modelo una serie de etapas de evaluación y de decisión que permitan, tanto a los participantes como a los formadores, los asesores y los mentores, definir quiénes avanzan a la etapa siguiente en forma inmediata, quiénes deben hacer un proceso previo de mejoramiento antes de seguir, y quiénes no deben continuar en el proceso. Tales evaluaciones y decisiones deben tener mecanismos y criterios claros, basados en las competencias personales y de conocimiento estipuladas para cada etapa y en unos productos finales que soportan el logro de dichas competencias. Debe ser explícito que el proceso de desarrollo de las competencias es acumulativo y por lo tanto cada etapa del proceso debe continuar reforzando las competencias alcanzadas en las etapas anteriores y cada proceso de evaluación y decisión debe garantizar que dicho reforzamiento ocurra.
- d) El desarrollo de este proceso requiere la existencia de una serie de recursos que permitan su funcionamiento, y estos deben ir desde los recursos humanos de formación, capacitación, asesorías, mentorías, tutorías, coaching, etc. hasta los recursos físicos, financieros, de infraestructura, ambientales, etc.
- e) El desarrollo de la cultura empresarial y el logro de la aparición de

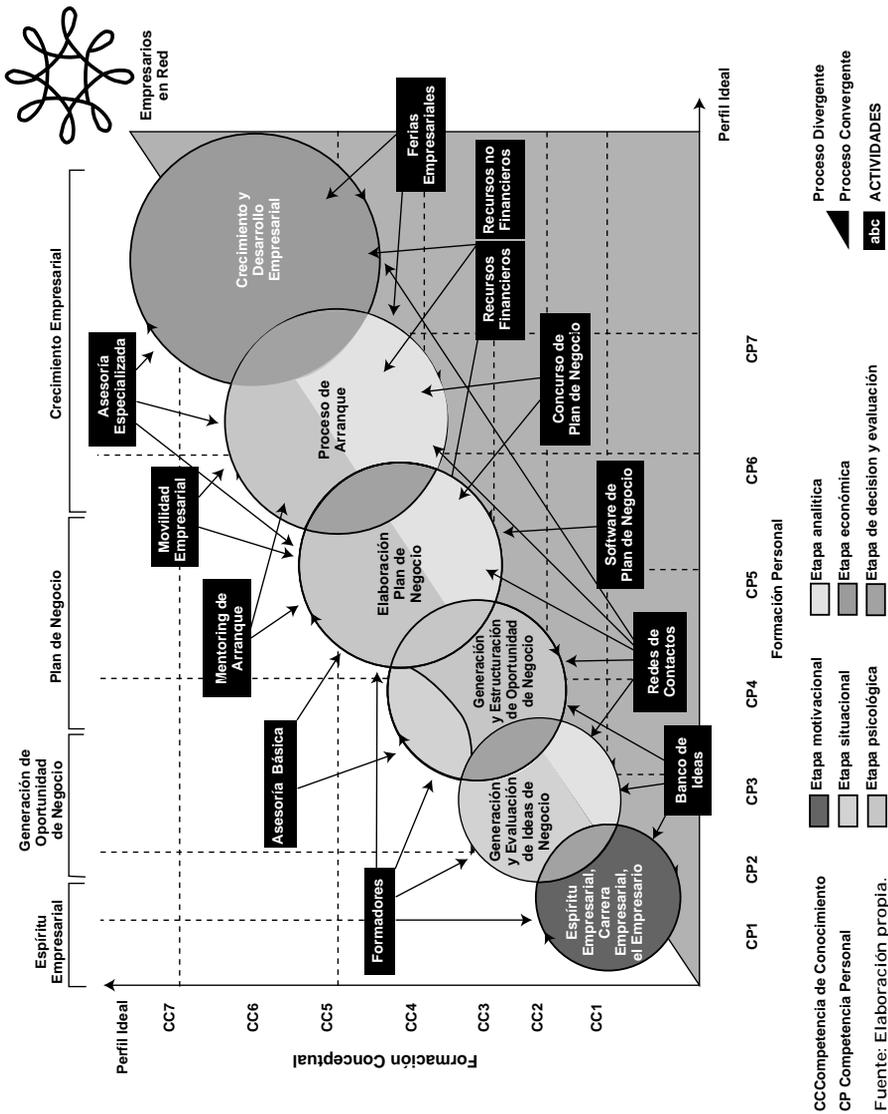
empresas, a través de la integración del empresario y la circunstancia, como lo indica la Sección 2.3 y la Figura 2 son fenómenos multivariados, con una gran cantidad de variables controlables y no controlables y por ello es fundamental mantener una acción de retroalimentación que permita integrar los diversos componentes del modelo.

La Figura 4 ilustra detalladamente el modelo genérico que se propone como elemento de base y alrededor del cual cada institución debe hacer sus adecuaciones. El tamaño de los círculos trata de indicar el concepto acumulativo de la formación de un empresario y no la importancia de las etapas, ni la duración de las mismas, ni los requerimientos de recursos.

Este modelo comprende dos ejes de desarrollo de competencias: por un lado el eje vertical que nos representa las competencias de conocimiento (CC) y que deben de llevar al empresario de unas condiciones iniciales que se definirán al inicio del proyecto, a un perfil ideal que le permita tener todos los conocimientos y las experiencias técnicas para operar la organización; por el otro lado el eje horizontal que nos indica el desarrollo de las competencias personales (CP) en términos de habilidades o actitudes que debe desarrollar el empresario para poder liderar adecuadamente el proceso de construcción de su organización. El detalle de las competencias propias a la formación conceptual y a la formación personal deberá ser desarrollado por cada institución de acuerdo con sus características propias y únicas.

El proceso de desarrollo empresarial debe iniciarse con los futuros

Figura 4. Modelo genérico.



empresarios en una primera fase, “Desarrollo de la Mentalidad Empresarial”, que está orientado a la formación de la cultura y el espíritu empresarial y que tiene como propósito central brindar a los participantes un entendimiento claro sobre lo que implica ser empresario, actuar con espíritu empresarial y ser parte de

una cultura empresarial. Esta etapa debe desarrollar las primeras competencias personales y de conocimiento para poder llegar a ser un empresario exitoso.

Esta etapa debe generar un cambio de actitud de los participantes que les permita aplicar el modelo de transformación (sección 2.1), tener la mo-

tivación hacia el proceso empresarial (sección 2.5: Shapero y McClelland), desarrollar las competencias propias al espíritu empresarial (sección 2.2), conocer el rol de los empresarios (sección 2.4) y apreciar las etapas del proceso empresarial (sección 2.7).

En esta etapa el instructor tiene que usar muchos elementos de motivación para lograr que los participantes aprecien los puntos positivos de la carrera empresarial.

Al final de esta etapa, que es fundamentalmente divergente y que debe generar un cambio de actitud en los participantes, existirá una primera acción de evaluación y decisión, que en este caso está orientada a definir su perfil de carrera empresarial, o sea que aquí el participante debe decidir si está o no decidido a acometer una carrera empresarial, con todo lo que ello implica en esfuerzo, dedicación, aprendizaje, tiempo, recursos, etc.

Esta evaluación personal es el primer gran filtro que el programa tendría, pues es muy probable que muchos jóvenes, al saber lo que implica el proceso empresarial, decidan no acometerlo en este momento de su desarrollo profesional.

Hay que entender que no todos los participantes están decididos a realizar el trabajo requerido y que aquí se perderá una parte de la población que inicialmente ingresa al programa, pero que esto es parte del proceso y de la eficiencia del mismo.

No tiene sentido seguir con alguien que no está decidido a hacer el trabajo que se requiere. Existe la excepción de los programas eminentemente académicos, en los cuales hay obligatoriedad de tomar los cursos y muchos

alumnos tendrán que cumplir las obligaciones académicas, porque su currículo así se los exige.

La segunda etapa: “Identificación y evaluación de ideas de negocio”, que estará fundamentalmente orientada a la identificación de oportunidades de negocio, y que tiene como propósito, por un lado, brindar a los participantes una serie de técnicas y herramientas que les permitan mejorar sus competencias perceptuales, el uso de sus capacidades creativas, el análisis de tendencias, la lectura de los mercados y otros elementos para poder identificar las nuevas necesidades, deseos, gustos o problemas que enfrenta un segmento del mercado y que pueden dar origen a una nueva actividad empresarial y por el otro lado el aprender a utilizar mejor sus conocimientos técnicos, su creatividad, su imaginación y su innovación en el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio que se puedan presentar en el entorno de actuación del futuro empresario.

Este proceso, basado en el pensamiento divergente fortalecerá muchas competencias personales asociadas a la creatividad, la innovación, la orientación al cambio, la visión de futuro, la integración de hechos y circunstancias, el inconformismo positivo, la diversidad y muchas otras, indicadas en las Secciones 2.1 y 2.2.

Esta etapa inicia el cubrimiento de la etapa situacional de Shapero, el concepto de oportunidad de Timmons, los temas de proyecto de Ronstadt y el concepto de idea mercado planteado por Gibb, que están descritos en la Sección 2.5. Adicionalmente analiza los componentes básicos de todo negocio (Sección 2.6) y ellos servirán

como punto básico para la evaluación y toma de decisiones que existen al final de esta etapa.

Esta etapa debe permitir que el empresario en formación identifique muchas, variadas e inusuales ideas de negocio, donde como dice Timmons, otros sólo ven caos, contradicción, confusiones y peligros, y él vea este cambio como algo saludable (Drucker) y como algo que le permitirá generar una corriente de acción a lo largo del corredor empresarial (Ronstadt).

Aunque el objetivo de esta etapa dentro del modelo pareciera estar limitado al objetivo inmediato, de encontrar ideas de negocio para continuar el proceso, la realidad es que se busca generar una metodología que le sirva al empresario para que su actitud de identificar ideas de negocio lo acompañe siempre a lo largo de toda su carrera empresarial. Esta actitud es una de las que debe ser reforzada permanentemente a lo largo de todo el proceso formativo.

Esta zona, que es altamente divergente, se debe cerrar con un proceso que permita evaluar dichas oportunidades de negocio usando un esquema específico, que obviamente será convergente y que debe estar basado en los componentes básicos de Vespers, los recursos empresariales, el concepto de negocio y el modelo del negocio.

La tercera etapa “Estructuración y evaluación de la oportunidad de negocio”, se orienta a que los participantes estén en condiciones de estructurar una verdadera oportunidad de negocio, y por lo tanto deberá brindarles una serie de conceptos y de herramientas que definan el nivel de

información requerido, en cada una de las variables, para poder tener estructurada dicha oportunidad. Esta etapa sigue teniendo un alto proceso divergente pero empieza a involucrar algunos componentes convergentes para poder aterrizar las distintas variables a las realidades y potencialidades del entorno, pero en ella se harán mejoramientos sustantivos, tanto en competencias de conocimiento como en competencias personales.

Toda esta etapa está basada en las teorías expuestas en las Secciones 2.5 y 2.6 y muy específicamente las etapas de oportunidad y de decisión psicológica de Shapero, los componentes específicos de toda empresa de Vespers, la asociación con los mercados de Gibb y las evaluaciones del proyecto y del empresario de Ronstadt. Ya en este nivel, la concepción de deseabilidad de Shapero o la motivación de McClelland deben haberse reforzado sustantivamente y se debe también haber hecho una aproximación sustantiva hacia la concepción de factibilidad de Shapero y de proyecto de Ronstadt.

Al final de esta fase, como siempre hay un proceso de evaluación y de decisión que permitirá reducir el número de oportunidades de negocio que pasarán a la fase siguiente y debe generar oportunidades de negocio integrales como producto final. Este proceso de desarrollo, de evaluación y de decisión de la tercera fase, que es fundamentalmente de naturaleza convergente, debe también permitir la conformación de los grupos empresariales asociados a cada oportunidad de negocio, integrados alrededor de competencias empresariales y per-

sonales requeridas para el desarrollo del negocio. Igualmente debe quedar de esta fase un cronograma detallado para la ejecución de la fase siguiente: la elaboración del Plan de Negocio

Esta selección debe ser muy estricta, pues en la fase siguiente se utiliza gran cantidad de recursos, y tiene muchos niveles de convergencia que requiere que los participantes tengan muy claramente definida su oportunidad de negocio y su equipo empresarial debidamente constituido.

La cuarta etapa “Elaboración de un plan de negocio integral”, es de nuevo una fase altamente convergente, que tiene como propósito capacitar a los participantes en la elaboración detallada de un plan integral de negocios. Aquí el énfasis indudablemente está en la búsqueda de la información requerida y en su procesamiento para poder cumplir las exigencias que un plan de negocio formal requiere. Durante esta fase, además de los elementos formativos que se deberán brindar a los participantes y a los procesos investigativos que ellos deberán realizar, debe existir la posibilidad de realizar *pasantías* en organizaciones que puedan brindar experiencias enriquecedoras para la futura actividad empresarial, debe existir la posibilidad de contar con la *asesoría básica* que apoyará las distintas áreas del plan de negocio: Mercado, técnica, económico-financiera, administrativa, legal, social, ambiental; debe existir también la posibilidad de contar con *mentores* que ayuden al desarrollo de las competencias propias de la formación personal y que ayuden a los procesos de apertura de otros elementos de apoyo que los empresarios van a necesitar;

debe existir un *software* especializado para el proceso de la elaboración del plan de negocio.

Esta etapa, basada en los componentes de Plan de negocio y de percepción de factibilidad, de Shapero, de Evaluación cualitativa, estratégica y ética de Ronstadt; de Plan de negocio y equipo empresarial, de Timmons; y de Idea - Mercado, de Gibb, permite identificar los distintos recursos que la empresa requiere que el líder empresarial acopie (Figura 3) y que establezca las estrategias para ello (Shapero, Timmons, Ronstadt, Gibb).

El trabajo que deben realizar los participantes es fundamentalmente analítico ya que a través de la información recolectada en los diferentes aspectos propios al Plan de Negocio los participantes estructurarán su empresa, definirán su modelo y sistema de negocio, determinarán las estrategias para cada área funcional, cuantificarán y posicionarán las necesidades de recursos y las formas de consecución de los mismos, y tendrán un plan de acción específico para el montaje y la gestión de la nueva empresa.

Igual que en las etapas anteriores, ésta busca generar una serie de competencias de conocimiento y personales (Habilidades gerenciales en Gibb, Equipo empresarial en Timmons, Área de negocio en Ronstadt) que le serán útiles no sólo para la satisfacción de los objetivos inmediatos de esta etapa, sino que le deben servir para replicar el proceso a lo largo de su carrera empresarial.

Al final de la cuarta etapa vendrá la fase de evaluación del plan de negocio que tendrá unos procesos de susten-

tación ante potenciales inversionistas y ante expertos en la temática. De esta evaluación deberán surgir decisiones firmes, bien sea para acometer la quinta fase o para retornar a algunas de las fases anteriores y rehacer el plan de negocio. Esta evaluación debe ser muy objetiva no sólo en el componente calidad del plan de negocio, sino también en el componente grupo empresarial.

De esta etapa saldrán los equipos empresariales que participarán en los concursos de plan de negocio y ferias empresariales.

La quinta etapa “El proceso de arranque”, es fundamentalmente una fase orientada al arranque efectivo de las empresas y si bien tendrá algunos componentes de capacitación sobre temas de gestión en la nueva empresa, la gran mayoría de los componentes serán de apoyo, bien sea a través de las asesorías especializadas y/o de las mentorías. Este proceso es muy convergente, muy pragmático pues se busca no sólo conseguir los recursos y montar la empresa sino también hallar la supervivencia de la empresa en los primeros momentos de acción.

Esta etapa acomete en forma integral el tema Recursos, planteado por todos los autores mencionados en los diversos numerales de la Sección 2.5. Aquí es donde la noción de factibilidad se refuerza y donde salen a relucir competencias como capacidad de enfrentar situaciones riesgosas, autonomía, confianza en sus competencias, capacidad de utilizar redes empresariales.

Dado el arranque de la empresa se requieren competencias de co-

nocimiento en gestión de empresa naciente y, claro está, el apoyo de los asesores especializados y de los mentores. Es muy probable que en esta fase los participantes utilicen el recurso de ferias empresariales como un elemento básico de comercialización y de difusión de su empresa, que empleen incubadoras de empresas, parques científicos, parques tecnológicos, etc.

La sexta etapa “Crecimiento y desarrollo empresarial” es una fase orientada al desarrollo y crecimiento de la empresa y estará centrada en los procesos de asesorías especializadas y de mentorías, con el fin de que el grupo empresarial y la empresa logren la madurez necesaria para posicionarse firmemente en el mercado y obtener las metas esperadas.

Ya en esta etapa se espera que el grupo empresarial haya alcanzado su madurez y que disponga de todas las competencias necesarias para liderar el desarrollo de su empresa.

Aquí los conceptos dinámicos de Ronsadt, en términos de estar evaluado el proyecto, la empresa, el entorno y la carrera empresarial son elementos muy útiles para que el empresario actualice permanentemente su plan de negocio y las orientaciones de su empresa. Igualmente en esta etapa el grupo empresarial debe haberse integrado al sistema empresarial de su región y hacer parte de redes empresariales que sean útiles al desarrollo del proyecto.

Es importante recordar lo que ya se dijo antes, este debe ser un modelo con retroalimentación permanente entre las distintas fases y con acciones circulares en cada una de ellas y

en ese sentido es muy probable, por dar un ejemplo, que en un momento en el desarrollo del plan de negocio sea necesario inclusive cambiar totalmente la oportunidad de negocio y regresar prácticamente a la fase 2.

Por otro lado, este modelo tiene también un componente de interactividad de los miembros de cada grupo empresarial entre sí, con los miembros de otros grupos empresariales, con los capacitadores, con los empresarios de su sector, con los asesores especializados y generales, con sus mentores y con toda una serie de organismos de apoyo que permitan que al final del proceso, más que tener un cúmulo de empresarios se tenga una red empresarial de jóvenes empresarios, integrados al círculo empresarial.

Los procesos de evaluación y decisión cuyo detalle genérico se dejó explícito en la sección anterior de las etapas de acción, están identificados por las zonas de intersección. Estas cinco zonas tienen como finalidad central que tanto los participantes, como los formadores, los asesores, los mentores, los inversionistas y el programa en general puedan evaluar el avance de la carrera empresarial de cada participante a través del logro de niveles adecuados de las competencias personales y de conocimiento, la elaboración de los productos finales de cada etapa, el compromiso y la dedicación del equipo empresarial, la potencialidad del proyecto y del equipo empresarial.

Para estas evaluaciones y decisiones debe existir, como ya se indicó, un mecanismo y unos criterios muy claros que permitan definir la continuidad o no de un grupo empresarial y de un proyecto en el programa. Estas

etapas son los filtros que tendrá el programa para ir dedicando sus recursos a los proyectos y a los equipos empresariales que muestran la mayor probabilidad de éxito.

Debe ser muy claro que los participantes y los equipos empresariales, que en un momento dado no logren aprobar uno de estos procesos de evaluación y decisión, pueden posteriormente volver a presentarse a la evaluación y en caso de que la evaluación sea favorable, ser readmitidos en el programa.

El modelo también incluye el efecto de los recursos que se ponen a disposición del programa para lograr el éxito del mismo. Estos son de distinto estilo:

- Los formadores, que son personas vinculadas a las entidades beneficiarias, que tendrán la responsabilidad en cada institución de ofrecer los seminarios, talleres, cursos que se definan en el programa académico a los participantes. Su papel se concreta en las primeras cuatro etapas, pero indudablemente podrán continuar brindando apoyo en las últimas etapas.
- Los asesores generales o básicos, que tendrán la responsabilidad de apoyar a los grupos empresariales en las etapas de plan de negocio y de proceso de arranque.
- Los asesores especializados, que tendrán la responsabilidad de apoyar a los grupos empresariales en los procesos de arranque y en los procesos de crecimiento y desarrollo.
- Los mentores, que son personas que por su experiencia, por su

- posición y por sus conocimientos pueden desempeñar un papel de mentor, de modelo, de facilitador en muchas operaciones de las empresas, de conformador del grupo empresarial, de facilitador de recursos, etc., pero que sobre todo va a dar apoyo en el desarrollo de componentes personales.
- Las pasantías, que será un programa especial para que algunos grupos empresariales tengan la posibilidad de vivir la experiencia empresarial al interior de otra empresa, bien sea para asimilar componentes tecnológicos o competencias administrativas y gerenciales, o de conocimiento del mercado, o para hacer desarrollo de producto/servicio, o cualquier otro elemento que sea de importancia para el éxito del programa.
 - Las incubadoras de empresa que les brindarán los elementos aplicativos para lograr el inicio de la operación propiamente dicha, además del apoyo de mentores y tutores, y de un entorno empresarial donde puedan integrarse empresarialmente y beneficiarse de los conceptos de red empresarial.
 - Software del Plan de Negocio y otros elementos computacionales, a los que se pueda tener acceso, son elementos fundamentales especialmente en las etapas de desarrollo del plan de negocio, proceso de arranque y proceso de crecimiento y desarrollo, ya que le permitirán al equipo empresarial la realización de proyecciones, simulaciones, análisis de estrategias, etc., que facilitarán la toma de decisiones sobre el negocio.
 - Los concursos de plan de negocio le brindarán a los equipos empresariales la posibilidad de recibir retroalimentación de jurados expertos en la temática de plan de negocio, les darán visibilidad nacional e internacional, los ayudará a identificar fuentes de recursos y sobre todo a mejorar sus planes de negocio.
 - Ferias empresariales que brindan a las empresas y a los equipos empresariales la posibilidad de mostrar y comercializar sus productos/servicios y hacer las relaciones empresariales que sus empresas requieran.
 - Los contactos con los organismos de financiación facilitan enormemente los procesos de arranque, de crecimiento/desarrollo que las empresas puedan tener.
 - Los contactos con centros de apoyo no financieros que facilitarán diversos elementos del modelo y permitirán eliminar algunas restricciones que existan.
 - El modelo también plantea los procesos de pensamiento y de formación convergente y divergente que ya han sido explicitados en las etapas del modelo.

4. CONCLUSIONES

De este trabajo se pueden extraer varias conclusiones:

- Es posible estructurar un modelo conceptual que facilite a diversas instituciones el proceso de diseño de su modelo específico para la formación de sus nuevos empresarios, teniendo en cuenta las características específicas de su institución.

- El modelo no intenta ser prescriptivo y no busca vender franquicias sino que busca ser descriptivo y que cada entidad aprenda al usarlo y al adaptarlo a su propio entorno. Este aprendizaje debe ser continuado en el tiempo y permitirle a la entidad ser autónoma académicamente.
 - El modelo es ajustable a los recursos de que se disponga en cada institución en cada momento de tiempo.
 - El modelo se basa en el desarrollo de competencias personales (CP) y competencias de conocimiento (CC) y busca generar un empresario integrado al contexto empresarial. El tipo y el nivel de desarrollo de cada competencia deben estar asociados a las fases de ejecución y ello definirá la extensión de las fases y los recursos requeridos.
 - El modelo presenta la posibilidad de tener etapas de formación y de evaluación y además posee mecanismos de retroalimentación.
 - El modelo presenta la necesidad de desarrollar criterios de evaluación y de decisión.
 - El modelo plantea la necesidad de establecer mecanismos de seguimiento.
 - El modelo no está basado en el concepto de “curso” o de “créditos”, sino en términos de desarrollo de competencias y por lo tanto no es un proceso con duración definida.
2. Drucker, P. F. La innovación y el empresario innovador, Editorial Norma, Cali, Colombia, 1986.
 3. Dyer, W.G., “Toward a Theory of Entrepreneurial Careers”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, pp. 7-21, Winter. 1994.
 4. Farrel, Larry, “Entrepreneurial Leadership Journal of Professional Human Resource Management, No. 11, London, April 1998.
 5. Gibb, A., *Creating Conducive Environments for Learning and Entrepreneurship, Living with dealing with, creating and enjoying Uncertainty and Complexity*, 14th Annual IntEnt Conference, University of Napoli Federico II (Italy) Napoles, 2004.
 6. Gibb, A., *Stimulating new business development*, M.D.P., ILO, Geneva, 1988.
 7. *Global Entrepreneurship Monitor, Executive Report*, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership, Boston-Londres, 1999-2004.
 8. Kuratko, D.F., *Entrepreneurship Education in the 21st Century: From Legitimization to Leadership*, USASBE National Conference, 2004.
 9. McClelland, D., *The Achieving Society*, MacMillan, New York, 1961.
 10. Porter, Michel, “Te Competitive Advantage of Nations” *Harvard Business Review*, March-April 90 No. 2, Boston, 1990.
 11. Reynolds, P.D., HAY, M, Camps, Michel, *Global Entrepreneurship Monitor, 1999. Executive Report*. Kauffman Center for Entrepreneurial leadership, 1999.
 12. Ronstadt, R. *Entrepreneurship Text, Cases an Note*, Lord Publishing, Dover, Mass., 1984.

BIBLIOGRAFÍA

1. Babson College, *Global Entrepreneurship Monitor. 1999 Executive Report*.

13. Sahlman, W.A., Stevenson, H.H., Roberts, M.J., Bhider, A. *The Entrepreneurial Venture*, Harvard Business School Press, Boston, 1999.
14. Shane, S; Venkataraman, S: *The Promise of entrepreneurship as a Field of Research*, *Academy of Management Review*, vol. 25 No. 1 2000.
15. Shapero, Albert, "The entrepreneurial Event in: KENT; C.A. (ed), *The Environment for Entrepreneurship*, Lexington Book, D.C. Health, 1984.
16. Solomon T., Duffy S., *The state of entrepreneurship education in the United States: A Nationwide survey and Analysis*, *International Journal of Entrepreneurship Education*, Pag. 65-86, 2002.
17. Stevenson, H. H., Babson College Research Conference, Calgary, 1988.
18. Timmons, Jeffrey A., *New Venture Creation Entrepreneurship for the 21st. Century*, Irwin Mc Graw Hill, Boston, 1999.
19. Varela R., Jiménez, J. "Desarrollo del Espíritu Empresarial en las Universidades de Cali" *Estudios Gerenciales*, Universidad Icesi. Pág 71-87, 1998
20. Varela, R, Bedoya, O, Uribe, A. *Factores desencadenantes en la decisión de carrera empresarial*. III CIELA, Río de Janerio, 2004.
21. Varela, R., *Innovación Empresarial: Arte y Ciencia de la Creación de Nuevas Empresas*, Pearson Educación, Bogotá, 2001.
22. Vesper K.H. Mc Mullen W.E., *Entrepreneurship: today courses, tomorrow degrees?*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 13(1): 7-13, 1998.
23. Vesper K.H., *Entrepreneurship Education 1993*, University of California, 1993.
24. Vesper K.H., *New Venture Strategies*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1990. 

LAS POLÍTICAS DE CONCILIACIÓN TRABAJO-FAMILIA EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS*

SANDRA IDROVO CARLIER

Ph. D. en Comunicación, Universidad de Navarra; Profesora-Investigadora INALDE, Universidad de la Sabana;
Directora de Área de Dirección de Personas en las Organizaciones.
lancelot298@yahoo.com

Fecha de recepción: Julio 25 de 2006

Fecha de aceptación: Agosto 10 de 2006

ABSTRACT

Balancing work and family life can be facilitated or hampered by companies. Companies are increasingly aware that personal balance has an impact on performance and productivity.

This article presents data from a survey about the current situation of Colombian companies with regard to the issue of work and family life ba-

lance. This data should allow conducting an assessment of organizations that follow policies and practices that enable their employees to achieve a sound balance between their work and family life. One of the conclusions of the survey is that, although Colombian companies are more and more aware that work-and-family balance is not only essential to their employees' well-being and commitment to the organization, but also has a sig-

* Agradecemos la colaboración de Marta Olga Arango M.A. Profesora INALDE. Investigadora colaboradora; Juan Manuel Parra, MBA. Profesor INALDE. Investigador colaborador; Anáís Hendricks, Consuelo León; Nuria Chinchilla, Profesoras IESE; Ana María Delgadillo Velásquez y Marcela Giraldo García, alumnas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas; Administración de Empresas, Universidad de la Sabana.

nificant impact on performance and productivity, the development and implementation of a comprehensive work-and-family life balance program at the companies are now in a rather incipient stage.

KEY WORDS

Work, Work and family balance; policy; commitment; human resources management; Colombia

RESUMEN

La conciliación entre trabajo y familia puede ser facilitada o dificultada desde la empresa. Las empresas son cada vez más conscientes de que el equilibrio personal repercute en el rendimiento y en la productividad. El artículo ofrece datos acerca de la situación actual de las empresas colombianas frente al tema de conciliación, trabajo y familia, de modo

que se puedan evaluar aquellas organizaciones cuyas políticas y prácticas facilitan la conciliación entre la vida familiar de sus empleados y el trabajo. El estudio concluye que aunque las empresas colombianas son cada vez más conscientes de que el equilibrio personal entre trabajo y familia es esencial para el bienestar de los empleados y su capacidad de compromiso con la organización, y que repercuten en el rendimiento y la productividad, todavía el desarrollo e implementación al interior de las empresas de este conocimiento es bastante incipiente.

PALABRAS CLAVE

Trabajo, familia, políticas de conciliación, recursos humanos, Colombia.

Clasificación Colciencias: A

INTRODUCCIÓN

La empresa del siglo XXI se enfrenta con una serie de cambios sociodemográficos. Quizá el más importante ocurrido en la segunda mitad del siglo XX, pero especialmente en las dos últimas décadas, sea el de la introducción masiva de la mujer al mundo laboral. Ellas constituyen el 51% de la población colombiana y a septiembre del 2005 representan el 42.13% de la población económicamente activa. (ECH-DANE, 2005)

Por otra parte, se constata que los procesos modernizadores llevados a cabo en América Latina, y ciertamente dentro de los que se encuentra Colombia, tienen un impacto importante sobre las familias. Los hogares latinoamericanos están liderados por jóvenes, son unipersonales, y de jefatura femenina. Han disminuido las familias nucleares y las biparentales. Aun cuando la familia nuclear es predominante, el modelo tradicional de familia con padre proveedor, madre ama de casa e hijos corresponde apenas a un 36% de los hogares; es decir, ya no equivale a la mayoría de hogares en América Latina. (CEPAL, 2004) En Colombia el porcentaje de hogares con jefe mujer, según la encuesta de calidad de vida del 2003, asciende al 30.9%. (DANE, 2003).

Otro dato importante a tener en cuenta es el descenso de la fecundidad, el cual si bien es cierto no tiene una relación directa con el incremento en los niveles educativos, ocupacionales y de participación de las mujeres, está estrechamente vinculado a ellos.

Las circunstancias sociodemográficas actuales evidencian de manera

puntual que muchas personas viven un conflicto entre el trabajo y la familia. Y esto no sólo las mujeres que trabajan fuera del hogar sino también por parte de los hombres, quienes se implican cada vez más en las tareas familiares. Las parejas de doble ingreso sienten un importante desbordamiento al combinar trabajo y familia (Aryee, S *et al.*, 1999). La causa, según los investigadores, es la falta de flexibilidad estructural en el trabajo. (Gillinsky, 2004) De igual manera, los estudios demuestran que el conflicto entre trabajo y familia tiene consecuencias negativas para la empresa. Entre ellos el estrés (Allen *et al.*, 2000), la insatisfacción laboral (Bruck, Allen y Spector, 2002; Kossek y Ozeki, 1998), una baja productividad y falta de compromiso (Kossek y Ozeki, 1999), falta de compromiso afectivo: retrasos, ausentismo (Hammer, Bauer, y Gradey, 2003).

Para el caso colombiano, es importante considerar los resultados de un estudio internacional realizado sobre el conflicto trabajo-familia y su relación con el estrés, la satisfacción laboral y el bienestar físico y mental de los gerentes. Ese estudio indica que en el caso colombiano se encuentra una correlación entre el conflicto trabajo-familia y la satisfacción laboral y el bienestar mental y físico. Es decir, que a mayor conflicto trabajo-familia, el índice de satisfacción laboral disminuye y también el de bienestar físico y mental de los gerentes (Spector *et al.*, 2005). Como consecuencia de toda esta evidencia, el prevenir el conflicto trabajo-familia se está convirtiendo en una presión constante para las empresas.

Varios autores encuentran en sus investigaciones que la adopción de programas de conciliación trabajo-familia está asociada con la presencia de índices de desempleo bajos (Goodstein, 1994; Ingram y Simons, 1995; Poelmans, Chinchilla, Cardona, 2003). Esto revela que los programas de apoyo familiar son un modo de competir por recursos humanos que resultan escasos, en un momento determinado, en el mercado laboral.

Según Osterman (1995) las empresas adoptan estos programas en un esfuerzo para crear una fuerza de trabajo comprometida, esfuerzo que indudablemente facilitará la retención de profesionales y gerentes valiosos. Las diversas investigaciones y estudios demuestran que, en general, la implementación de políticas de conciliación trabajo-familia, está asociada con resultados positivos. Por ejemplo:

- Satisfacción con el balance trabajo-familia (Ezra y Deckman, 1996);
- Reducción del conflicto trabajo-familia (Goff *et al.*, 1990);
- Compromiso afectivo con las empresas (Grover y Crooker, 1995; Harr y Spell, 2004);
- Reducción de rotación y pérdidas económicas (Rodgers y Rodgers, 1989); y
- Retención de empleados y reducción del índice de estrés relacionado (Johnson, 1995).

Por otra parte, los estudios también demuestran que la flexibilidad en los horarios laborales reduce el ausentismo y la rotación y mejora el índice

de satisfacción laboral (Narayanan y Nath, 1982; Pierce y Newstrom, 1983). Así mismo la flexibilidad laboral está relacionada con un aumento en la productividad y optimismo en las empresas, con reducción de ausentismo, rotación y empleo de sobretiempo (Dalton y Mesch, 1990; Guy, 1993; Mellor, 1986; Rubin, 1979; Swart, 1985).

Otros investigadores han encontrado una relación de la presencia de programas de conciliación trabajo y familia con índices de estrés menores (Bohen y Viveros-Long, 1982), con un mayor compromiso (Grover y Crooker, 1995; Scandura y Lankau, 1997) y con aumento de satisfacción laboral (Golembieski *et al.*, 1974; Orpen, 1981; Scandura y Lankau, 1997) y por supuesto, no hay evidencia de que influya negativamente en lo que se refiere a productividad y/o desempeño (Orpen, 1981; Schein *et al.*, 1977). Milkovich y Gómez (1976) relacionan enrolamiento en centros de cuidado de niños con bajo índice de ausentismo.

No obstante la existencia de abundante evidencia a favor de la utilidad de la introducción de políticas de conciliación trabajo-familia, dicha introducción no es algo seguro, y se encuentra rodeada de muchos interrogantes. Primero, la implementación de programas trabajo-familia en las empresas se ha realizado basándose, parcialmente, en investigación empírica. Por ejemplo, aunque el estrés laboral ha sido identificado como un importante antecedente del conflicto entre trabajo y familia (Burke, 1988; Grennglass *et al.*, 1988) los programas de conciliación rara vez tocan el tema del estrés directamente.

Segundo, existen pocos estudios que hayan escrutinado el impacto diferenciado de políticas de conciliación trabajo-familia específicas. Una excepción es el estudio de Meyer *et al.* (2001) que ha demostrado que no todas las políticas están igualmente asociadas con las ganancias de la empresa. Para ilustrar el caso, el extenso uso de tele-trabajo se encuentra positivamente relacionado con las ganancias, mientras que la presencia de centros de cuidado de niños dentro de la misma empresa está negativamente relacionado con ella.

En tercer lugar, diversos estudios revelan que la implementación de políticas no garantiza que de hecho se empleen debido, por ejemplo, a falta de comunicación de esas políticas (Kirby y Krone, 2002) o a la cultura organizacional en sí, más específicamente a la falta de apoyo por parte de gerentes y colegas (Allen, 2001; Kluwer *et al.*, 1997; Lambert, 2000; Lewis y Taylor, 1996). Una cultura organizacional que fomente la conciliación trabajo-familia a través de un alto apoyo por parte de gerentes, mínimas consecuencias negativas para las carreras y bajas demandas laborales de tiempo contribuyen a un mejor equilibrio trabajo-familia

(Dikkers *et al.*, 2004) y al compromiso con la organización (Dikkers *et al.*, 2004, Lyness *et al.*, 1999; Thompson, C.A. *et al.*, 1999). La creación de culturas de trabajo que admitan e impulsen la conciliación entre trabajo y familia es en estos momentos uno de los grandes retos que enfrentan académicos y profesionales.

A menos que se encuentre una solución para armonizar trabajo y familia, las empresas se enfrentarán a costos crecientes en cuanto a una productividad en descenso, una peor calidad de vida y una pérdida de empleados que son cada vez más exigentes. El problema radica en que pese a que los empleados esperan que las empresas y los gobiernos¹ tomen la iniciativa, las empresas siguen considerando que el conflicto entre trabajo y familia no es de su responsabilidad (Chinchilla, Poelmans, León, 2003).

A la vez, las empresas comienzan a darse cuenta que la remuneración ya no es la única gratificación, y que existen otras circunstancias entre las que pesa especialmente la calidad de vida que el empleado pueda tener y/o desear y que forma parte de esa remuneración que esperan de la empresa y que ha dado un auge creciente del nuevo concepto de “salario mental”.²

1. Como sugieren Esping-Andersen, (2003) y citado en Panorama Social de América Latina (8:2004) la nueva configuración de la familia latinoamericana revela la necesidad de nuevas políticas dirigidas tanto a hombres como mujeres en tanto padres, y a instituciones sociales que deben apoyar a las familias en las coberturas de sus necesidades en una doble perspectiva: políticas orientadas a reconciliar la familia y el trabajo por un lado, y por otro políticas que apoyen el cuidado de los hijos y los adultos mayores. Para una revisión de cómo influyen las estructuras estatales en la adopción y resultados de los programas de conciliación trabajo-familia, CFR Poster, Winifred, Organizational change, Globalization, and Work-family Programs: Case Studies from India and the United States, en Poelmans, Steven (ed.) Work and Family. An International Research Perspective, Mahwah, NJ, Lawrence Earlbaum Associates, 2005, pp. 173-209.
2. Sobre este punto consultar: Cfr. Chinchilla, Nuria y León, Consuelo, La ambición femenina. Cómo reconciliar trabajo y familia, Bogotá, Santillana, 2004, pp. 138-141. Cfr. También Baylin, Lotte, Breaking the Mold: Women, Men, and Time in the New Corporate World, New York, Free Press, 1993. Moen, Phyllis y Sweet, Stephen, From work-family to flexible careers, Community, Work & Family, Vol. 7, No. 2, August 2004, pp. 209-226.

Como suele suceder en muchos casos, se constata un despertar y preocupación por aquello que no se tiene si se busca la realización personal sólo en el trabajo: el ambiente afectivo y de apoyo propio de la familia.

El estudio pretende:

- Llenar un vacío de información en lo que se refiere a las políticas de conciliación trabajo y familia en el ámbito de las empresas colombianas y entrar en el comparativo internacional, de modo que se pueda establecer un punto de partida desde el cual comenzar a construir.
- Contribuir a un importante cambio cultural al evidenciar posibles mejoras de la relación horas laborales y productividad.
- Favorecer y aportar argumentos de cara a la mejora de la calidad de vida del empleado (estrés, *burn out*, depresión) y hacer frente a las tasas de ausentismo con medidas concretas; ya que en muchas ocasiones la razón de estas situaciones se encuentra en la difícil conciliación entre vida laboral y familiar.
- Aportar al empresario, y a la empresa en general, posibles modos concretos de fidelización del empleado y de retención de los mejores talentos, más allá de las tradicionales políticas de retribución (inventivos, opciones sobre acciones, etc.)

DESARROLLO

Según la encuesta realizada por el Great Place to Work© Institute y

presentada en la revista *Dinero*, (No. 244, 2005) las mejores empresas para trabajar en Colombia se distinguen “por haber entendido que la satisfacción de los clientes y el logro de las rentabilidades altas se basan en la satisfacción que tengan los empleados con el trabajo que hacen. (..) [Dichas empresas] han logrado crear un entorno laboral donde los trabajadores se sienten apreciados y día a día perciben que su contribución es tenida en cuenta en la construcción de un proyecto común”. La encuesta que mide este ambiente tiene entre sus indicadores a la actitud de la empresa hacia el equilibrio entre vida personal y la vida laboral. Pero ¿cuál es esa actitud en las empresas colombianas? ¿Qué tipos de programas y políticas buscan conciliar trabajo y familia? ¿Qué elementos constituyen esos programas y políticas? ¿Qué factores pueden influir en la adopción o rechazo de esas políticas? ¿Cómo se aceptan esos programas al interior de las empresas en Colombia? Para responder a estas interrogantes, en conjunto con el IESE Business School de la Universidad de Navarra, decidimos aplicar el IFREI, IESE Family-Responsible Employer Index, *Índice de Empresas Familiarmente Responsables*, a una muestra representativa de empresas colombianas.

El IFREI mide el nivel de implantación que tienen las políticas de conciliación y trabajo en las empresas en un país determinado. Desarrollado por Chinchilla, Poelmans y Cardona ha sido aplicado en España desde el 2000. El primer IFREI se realizó en

1999-2000, el segundo en el 2002, después en el 2003, y en el 2004³.

El IFREI está basado en un modelo que permite una evaluación o diagnóstico de la empresa, a fin de saber en qué fase se encuentra en su adopción y/o implantación de políticas de conciliación trabajo y familia. Se trata del modelo Empresa Familiarmente Responsable, EFR©, que guiará esta investigación y que delimita los elementos y construcción interna de las

políticas y programas que tienden a la conciliación entre la vida laboral y la familiar y que a su vez dan forma al IFREI. Una EFR© es una empresa que en sus estrategias e intrategias (políticas que persiguen involucrar y comprometer a los empleados) consideran a la familia como algo que tiene interés para la empresa (como un proveedor, un cliente, un accionista, un empleado). (Chinchilla *et al.*, 2004).

Tabla 1. Modelo Empresa Familiarmente Responsable.

1. Políticas		2. Facilitadores		RESULTADOS
Flexibilidad	Apoyo profesional	Estrategia	Comunicación	
Servicios	Beneficios extra salariales	Liderazgo	Responsabilidad	
Frenos		3. Cultura		Impulsores

Fuente: Cuestionario IFREI, IESE Business School-INALDE.

El modelo EFR© estudia cuatro elementos (ver Tabla 1): las políticas FR,⁴ los facilitadores FR, los frenos e

impulsores FR, es decir, la cultura, y los resultados FR. La Tabla 2 a continuación, explica estos elementos:

3. Para resultados de los distintos años se puede revisar el sitio del IESE www.iese.org

4. Las siglas FR significan Familiarmente Responsables.

Tabla 2. Elementos del modelo EFR©

Políticas FR:

Políticas de Flexibilidad: Incluyen aquellas políticas de flexibilidad en el tiempo que permiten al empleado disponer de un horario flexible, ausencias cortas (media hora) o largas (un año) del trabajo en función de las necesidades de la familia de forma sistemática o puntual. Las aplicaciones más populares son: días de permiso, ausencia por emergencia familiar, tiempo libre para formación, excedencia para cuidar hijos pequeños, trabajo a tiempo parcial, horario flexible, excedencia para cuidar enfermos o discapacitados, y jornada reducida. Hay empresas que intentan crear flexibilidad en el lugar de trabajo ofreciendo Internet en casa, videoconferencias, o trabajo en casa.

Políticas relativas a beneficios sociales o extrasalariales: Consiste en ofrecer diferentes tipos de beneficios extrajurídicos, también llamados “sociales”, que pueden aliviar las mentes de los empleados en cuanto a la atención y cobertura sanitaria de sus familias.

Políticas de apoyo profesional y asesoramiento: Consistentes en dar asesoramiento y formación al empleado para equilibrar trabajo y familia; adaptar el trabajo a las necesidades de la familia; o capacitar al empleado con formación específica.

Políticas de servicios familiares: Que tienen como objetivo reducir la carga de trabajo extra-laboral del empleado. El razonamiento no es sólo que “cuanto menor sea la carga de trabajo fuera de la empresa, menos preocupado estará y más trabajará”, sino que más bien responde a una actitud de política de servicios paralela a la política salarial.

Los Facilitadores FR:

Son los elementos básicos que ayudan a las organizaciones a poner los valores en práctica de manera que se fomente una cultura organizativa flexible y responsable.

Liderazgo: Las organizaciones flexibles y responsables cuentan con líderes que establecen y comunican una dirección clara a su personal en cuanto al proceso de cambio que es necesario para convertir la organización en una empresa familiarmente responsable. Unen y motivan a los demás líderes para que con su comportamiento sirvan de ejemplo a sus colaboradores en cuanto a la conciliación trabajo-familia. Reconocen abiertamente la importancia de conciliar el trabajo, la vida familiar y personal como base para el éxito del negocio e integran este enfoque construyendo un clima de trabajo de apoyo.

Comunicación: La necesidad de comunicar el programa de conciliación, tanto interna como externamente, las políticas, instrucciones, objetivos y metas es común a todas las organizaciones y representa una importante herramienta de trabajo con la cual los individuos entienden y asumen su papel en la organización. Promover consistente y efectivamente una cultura flexible y responsable a través de la comunicación, se transforma así en una necesidad para el éxito de las políticas formales.

Responsabilidad: Para que una organización cambie, es crítico que los individuos se hagan responsables tanto de la implantación de las políticas formales como de su utilización. La cultura flexible y responsable se construye sobre la base de la confianza, la madurez y la profesionalidad de cada uno de los involucrados. La dirección contempla medidas para asesorar la buena ejecución de los directivos responsables del diseño y la implantación del programa flexible.

Estrategia: El compromiso de la organización para crear una cultura que anime y fomente el equilibrio entre la vida laboral, familiar y personal es fundamental. Destinar tiempo, personal y recursos a estas iniciativas, diseñar una estrategia de acción, así como, incorporar el respeto a la familia de los empleados en la misión, la visión y los valores de la empresa constituyen señales claras de cambio.

Cultura: Frenos e Impulsores FR:

Se refiere al uso práctico de estas políticas o prácticas y a hábitos o costumbres no formales como, por ejemplo, fijar reuniones más allá del término de la jornada normal. Diferenciamos entre “frenos” e “impulsores” de las políticas familiarmente responsables. Los frenos son aquellos elementos que impiden la generación de esta nueva cultura; los impulsores apoyan, animan y fomentan el uso de las políticas disponibles por parte de los empleados. Ambos elementos son muchas veces difíciles de identificar, pues están presentes de manera implícita en la organización.

Resultados FR:

Tienen el objeto de medir el impacto de los tres elementos anteriores en la organización y establecer áreas de mejora continua que permitan avanzar hacia un nivel superior. Es necesario controlar tres parámetros de medida que el Modelo EFR© considera: medidas de percepción, de utilización, de satisfacción. Las medidas de percepción se refieren al grado de conocimiento que tienen los empleados acerca de las distintas políticas implantadas, así como de los elementos presentes en la cultura de la empresa. Las medidas de utilización se refieren al porcentaje de uso de dichas políticas por parte de los empleados. Las medidas de satisfacción intentan determinar el nivel de conflicto entre trabajo y familia experimentado por los empleados, así como su intención de dejar la empresa por esta razón

Fuente: Cuestionario IFREI, IESE Business School-INALDE.

Estos elementos, como se dijo anteriormente, dan forma al cuestionario IFREI que se envió a 800 empresas colombianas (mayor a 250 empleados), de las cuales respondieron 86,

es decir, un 10.75%.⁵ En la Tabla 3 se explican las características de la muestra, al igual que el porcentaje de personal femenino que labora en esas empresas.

Tabla 3. Característica de la muestra.

	%		%
Privada	96.36	Pública	3.64
Sector de Actividad			
Telecomunicaciones	9.09	Salud	10.91
Distribución y Logística	1.82	Enseñanza	3.64
Hostelería y Restauración	1.82	Química, petróleo, gas, caucho	10.91
Transporte	1.82	Transformación y producción de metal	1.82
Consultoría	3.64	Industria de software	3.64
Banca y Finanzas	7.27	Industria automotriz	3.64
Alimentos, bebidas, tabaco	7.27	Textil, calzado, cuero, confección	5.45
Construcción de viviendas, carreteras, canales	5.45	Otros servicios para empresas	1.82
Otros	20		
% empleados sexo femenino			
Entre 25 y 50%	34	Más del 50%	43.4

Fuente: IFREI Colombia 2005

Resultados IFREI Colombia 2005⁶

Políticas:

Flexibilidad	%
A corto plazo	
Horario laboral flexible	62
Trabajo a tiempo parcial	37
Semana laboral comprimida	46
Jornada laboral reducida	33
A largo plazo	
Permiso por maternidad más allá de lo estipulado por ley	33
Permiso por paternidad más allá de lo estipulado por ley	36
Excedencia para cuidar a hijos/progenitores	37
Descanso profesional (parón)	44

5. Los cuestionarios fueron completados por directivos de las empresas e iban dirigidos a ellos. Podían ser diligenciados y enviados al INALDE o se podía, a través de un vínculo en la página web del IESE, completarlos en línea.

6. Las siguientes tablas son elaboración del autor.

Flexibilidad	%
Bancos de tiempo libre	24
Flexibilidad en los días de permiso y vacaciones cortas	94
Abandono del lugar de trabajo por una emergencia familiar	93
Tiempo libre para la formación	85
Mantenimiento de ventajas durante permisos largos de más de 6 meses	35
Política de sustitución de empleados en período de permiso	57
Esfuerzo por reintegrar empleados después de permiso largo	37
De espacio	
Trabajo a distancia	57
Teledespachos en casa	52
Videoconferencias	59

Apoyo	%
Asesoramiento de la trayectoria profesional, personal y familiar	74
Asesoramiento psicológico/familiar	55
Asesoramiento legal	77
Asesoramiento financiero/fiscal	44
Asistencia para expatriados	59

Beneficios	%
Seguro de vida	71
Seguro médico para familiares	51
Seguro médico de accidentes fuera de la empresa	63
<i>Outplacement</i>	37
Plan de jubilación	32
Ticket restaurant	51
Retribución a la carta	46
Compras con descuento	61

Servicios	%
Formación y desarrollo (ofrecido interno o externo)	
Curso prenatal y sobre nutrición	26
Papel como padres/cónyuges	37
Conciliación trabajo y familia	32
Gestión del tiempo	73
Gestión del estrés	65

Servicios	%
Gestión de la diversidad	21
Para el cuidado de familiares	
Información sobre guarderías y colegios locales	35
Información sobre centros para el cuidado de ancianos y personas discapacitadas	28
Guardería para hijos de empleados	19
Provisión o pago de servicios de guardería o canguro durante los viajes de trabajo u horas extras	10
Otros	
Tintorería/lavandería	18
Compras	22
Transporte	50
Aparcamiento	83
Restaurante	67
Centro de deportes/fitness	48
Sucursal bancaria	37
Agencia de viajes	42

Facilitadores FR

Liderazgo	%
1. ¿En qué medida la dirección está sensibilizada respecto al equilibrio entre trabajo y familia?	
Prácticamente ningún directivo es consciente del problema	3
Algunos directivos reconocen la importancia de equilibrar el trabajo y la familia, pero no son conscientes de la necesidad de diseñar políticas adecuadas	28
Algunos directivos reconocen la importancia de equilibrar el trabajo y la familia y son conscientes de la necesidad de diseñar políticas adecuadas	38
Gran parte de los directivos de la empresa son conscientes de la necesidad de diseñar este tipo de políticas	30
2. ¿Son los mismos directivos de la organización un ejemplo para el resto de los empleados a la hora de ser familiarmente responsables? (ej: buscando ellos mismos un buen equilibrio entre trabajo y familia y utilizando las políticas y prácticas de conciliación ejemplarmente)	
No, la mayoría de los directivos de la empresa no ponen en práctica esta cultura; al contrario, muchas veces son malos ejemplos.	8

Liderazgo								%
Sólo una minoría de ejecutivos muestra un cierto grado de ejemplaridad, el resto de la compañía aún no lleva a la práctica este cambio de mentalidad								42
La mayoría de los directivos son un ejemplo real para el resto de la organización, utilizando y haciendo uso de las diversas políticas y prácticas, como horarios flexibles, permisos u otras.								28
La mayoría de los directivos y supervisores viven, promueven y animan a sus empleados a mantener el respeto por la familia como un valor integral de la cultura de la empresa.								22
3. ¿En qué medida desempeñaron/han desempeñado los colectivos siguientes un papel en promover acciones familiarmente responsables como tema de interés corporativo?								
	No existe	No papel	Papel Pasivo		Papel Activo		Papel de Liderazgo	
	%	%	%	%	%	%	%	%
Sede Central	13	15	28	10	17	8	8	
Comité de dirección (local)	23	8	17	15	18	7	12	
Departamento de Personal/RRHH	13	3	23	18	20	12	10	
Empleados	8	10	43	13	20	3	2	
Sindicato	78	8	2	3	8	0	0	
Otros	68	10	3	0	3	3	10	

Estrategia								%
1. ¿En qué fase se encuentra su empresa en el diseño e implantación de políticas familiarmente responsables?								
El desarrollo de iniciativas familiarmente responsables no está en la agenda de la compañía								60
El tema ya forma parte de la agenda y sólo se han implantado algunas políticas								27
Se han elaborado e implantado diversas políticas de empresa, pero son muy poco utilizadas por los empleados								8
Se han elaborado e implantado diversas políticas de empresa, y constantemente se evalúa la implantación de nuevas iniciativas. La utilización de ellas por parte de los empleados es alta								5
2. ¿Se destina algún presupuesto de la compañía para el desarrollo de estas políticas/prácticas?								
No se destina ningún presupuesto								35
Se dedican recursos al estudio y diseño de políticas de conciliación trabajo-familia								52
Se ha destinado un presupuesto específico para la conciliación trabajo-familia								13
Cada año, el presupuesto considera los recursos suficientes para impulsar nuevas políticas/prácticas familiarmente responsables								10

Comunicación	%
1. ¿Cómo se dan a conocer a los empleados las distintas iniciativas familiarmente responsables?	
No se realiza proceso informativo especial	37
Por medio de una comunicación oficial de la dirección, a través de algún canal interno (tablón de anuncios, Intranet, correo electrónico, otros)	43
Se realizan sesiones informativas sobre temas trabajo-familia solamente para los directivos/supervisores	8
Se realizan sesiones informativas sobre temas trabajo-familia para todos los empleados de la organización	12
2. ¿En qué medida el equilibrio entre trabajo y familia se ha incorporado en la comunicación externa de la empresa?	
De ninguna forma, es más bien un punto débil de la empresa	42
Solamente algunos directivos hablan libremente sobre el tema con personas externas a la empresa	37
La mayoría de los directivos se sienten cómodos comunicando con todo el entorno externo que la conciliación se promueve en la empresa	12
La conciliación de la vida personal, familiar profesional es tan importante que en la comunicación externa se comunica a menudo como un punto fuerte de la empresa	10

Responsabilidad	%
1. ¿Cuáles serían las consecuencias para un directivo o supervisor que fuera en contra del programa de políticas familiarmente responsables?	
Ninguna. Al contrario, probablemente ese directivo saldría ganando	22
Quizás este directivo no esté de acuerdo con las políticas formales; se le recomendaría seguirlas	43
Este directivo recibiría un mensaje claro y contundente: que tiene que adaptar su comportamiento si no quiere comprometer su futuro en la empresa	32
Además de recibir una advertencia, este directivo sería penalizado por su comportamiento	3
2. ¿Quién es el responsable del proyecto empresa familiarmente responsable?	
Nadie	45
Algún directivo o empleado (ej: en recursos humanos) destina parte de su tiempo al tema	37
Se han asignado las funciones de coordinación de las iniciativas de conciliación trabajo-familia a un empleado o equipo concreto	15
Además de responsabilidades formales, hay iniciativas informales y espontáneas por parte de los empleados para impulsar el proyecto	3

Cultura: Frenos e Impulsores FR

Frenos		
	Nunca/ Muy poco	Algo/ A Menudo
	%	%
1. Muchas veces se espera que los empleados se lleven trabajo a casa por la noche o durante los fines de semana	68	23
2. Rechazar una promoción o un traslado por razones familiares pondría seriamente en peligro el proceso de su carrera en esta organización	62	17
3. A los empleados les molesta que las mujeres en esta organización se tomen permisos largos para cuidar a hijos recién nacidos, adoptados o acogidos	70	15
4. Para progresar en esta empresa, se espera que los empleados trabajen más de 50 horas a la semana (en la empresa o en casa)	72	18
5. Los empleados que participan en políticas dirigidas a empleados con familia (ej. Jornada reducida, trabajo a tiempo parcial) están considerados como menos comprometidos con su empresa que los empleados que no participan en estas políticas	50	12
6. A muchos empleados les molesta que los hombres de esta organización tomen permisos largos para cuidar a hijos recién nacidos o adoptados	45	12
7. Los empleados que utilizan un horario flexible tienen menos oportunidades de progresar en sus carreras que los empleados que no lo utilizan	43	8
8. En su empresa existe la práctica "arriba o fuera", lo que quiere decir que los empleados que rechazan un ascenso ponen en peligro su situación actual y su futuro profesional	73	5
9. En su empresa, las carreras están concebidas como carreras internacionales/ multinacionales, en las que se espera que un empleado cambie de lugar geográfico en función de las exigencias de su trabajo	28	25
10. En su empresa existe una cultura de 'adictos al trabajo', en donde trabajar hasta tarde se percibe como algo positivo, que se espera implícitamente y se fomenta o, incluso, es una señal/condición para ascensos.	63	32

Impulsores		Nunca/ Muy poco	De vez en- cuando/ Algo	Mucho/ Siempre
		%	%	%
1.	El 'respeto por la familia' constituye un valor que forma parte de la cultura corporativa, es decir, los directivos en todas las áreas de la empresa comparten y apoyan la idea de que la familia debe tenerse en cuenta a la hora de asignar responsabilidades.	13	25	57
2.	En su empresa existen prácticas para promover la 'empleabilidad', es decir, que se ofrece a los empleados la posibilidad —en horas de trabajo y pagados por la empresa— de recibir formación para ser más 'empleables', es decir, valiosos en el mercado laboral.	25	25	36
3.	¿En su organización se permite a los familiares de los trabajadores acercarse al entorno cotidiano del empleado, ver cuál es su ambiente de trabajo y conocer a sus compañeros de trabajo?	29	20	41
4.	En su empresa se anima a los empleados a marcharse a casa pasada cierta hora	32	27	38
5.	En su empresa existen evaluaciones personalizadas y diferentes trayectorias profesionales que tienen en cuenta la situación particular/familiar del empleado	48	21	20
6.	Existe en su empresa una cultura de coaching y desarrollo profesional basada en la confianza, en la competencia y el potencial de autonomía del empleado	25	25	48
7.	En su empresa se invita a los cónyuges del empleado a participar en algunas actividades realizadas fuera del lugar de trabajo (cenas, diversiones, reuniones anuales)	55	21	21
8.	Los directivos son comprensivos cuando los empleados dan prioridad a la familia	11	38	52
9.	En esta organización está bien visto hablar de la familia en el trabajo	7	20	71
10.	Los directivos impulsan o animan a los supervisores a tener en cuenta las preocupaciones familiares y personales de los empleados	27	27	46
11.	Los directivos y mandos intermedios están a favor de que los empleados cumplan con sus responsabilidades de cuidar a sus familiares	20	29	52
12.	Los directivos, con su comportamiento, ¿dan buen ejemplo de conciliación de trabajo y familia?	11	38	52

Resultados FR

Resultados:	%
A ¿En qué medida plantean un problema para su empresa?	Problema grave
1. Llegar tarde al trabajo	43
2. Rotación	36
3. Traslados de empleados	16
4. Empleados que se niegan a viajar	24
5. Ausentismo	48
6. Contratación de empleados claves	60
7. Conflicto trabajo-familia	29
8. Problemas relacionados con el estrés	50
9. Falta de compromiso por parte de los empleados	62
B ¿En qué medida pueden atribuirse estos problemas a temas familiares?	Muy claramente
1. Llegar tarde al trabajo	33
2. Rotación	47
3. Traslados de empleados	40
4. Empleados que se niegan a viajar	43
5. Ausentismo	31
6. Contratación de empleados claves	36
7. Conflicto trabajo-familia	33
8. Problemas relacionados con el estrés	28
9. Falta de compromiso por parte de los empleados	48

CONCLUSIONES

Una mirada inicial a los resultados demuestra que si bien existe una conciencia por parte de los directivos de la importancia de conciliar en la realidad el trabajo y la familia, esta preocupación no se evidencia en las estrategias, puesto que un 60% de las empresas aseguran que la implantación de políticas tendientes a solucionar estos problemas no consta siquiera en la agenda de las empresas.

Esto a su vez es evidente en los bajos porcentajes en la implementación de políticas, por ejemplo de políticas de servicios para el cuidado de familiares: guarderías, centros para el cuidado de ancianos, etc., o en el caso de políticas para la formación y el desarrollo en el bajo porcentaje de empresas que ofrecen apoyo para la formación en el papel de los empleados como padres o cónyuges, de conciliación trabajo y familia, en comparación con el apoyo dado a la

formación sobre cómo manejar el estrés o el tiempo.

La ausencia de las políticas familiarmente responsables en la agenda de los directivos también se evidencia en los Facilitadores FR, donde destaca que en un 42% de las empresas sólo una minoría de los directivos muestra un cierto grado de ejemplaridad en cuanto a buscar un buen equilibrio entre trabajo y familia; y que el papel activo en promover acciones familiarmente responsables como tema de interés corporativo lo haya desempeñado sobre todo el departamento de Personal (RRHH).

De igual manera, si se tiene presente esta situación se explican las respuestas al modo en que se comunican las iniciativas FR y la no inclusión de ellas en la comunicación externa de la empresa. Lo mismo es aplicable al tema de la responsabilidad de los programas o iniciativas FR: 45% de las empresas contestan que nadie es responsable de ese proyecto y 37% que algún directivo o empleado (ej: en recursos humanos) destina parte de su tiempo al tema. Estos resultados reflejan lo que se ha venido analizando hasta ahora a través de la encuesta: las empresas colombianas no cuentan entre sus objetivos el desarrollar políticas que favorezcan la conciliación trabajo-familia y por tanto ayude a los empleados de la organización. En los casos en que estas iniciativas FR sí existen, aunque sean mínimas, la responsabilidad recae en el área de recursos humanos, y no es un tema que interese a todos los directivos.

Resulta significativo, por otra parte, constatar por las respuestas en lo que se refiere a la cultura de la empresa, que los Frenos FR no desempeñan un

papel determinante. Mientras que algunos impulsores manifiestan una presencia fuerte: por ejemplo 71% de las empresas dicen que mucho o siempre está bien visto hablar de la familia en el trabajo, y un 57% contesta que mucho o siempre los directivos en todas las áreas de la empresa comparten y apoyan la idea de que la familia debe tenerse en cuenta a la hora de asignar responsabilidades.

Esto podría leerse como una posibilidad que facilitaría la implementación de políticas de conciliación trabajo y familia una vez que el haber asumido como necesaria su presencia, se haga tangible en la estrategia general de la empresa. Y ello, porque para los directivos, suele ser más importante tener una cultura de apoyo a la conciliación de trabajo y familia, que las propias políticas. El razonamiento es que aunque exista un compromiso real y formal de la dirección para la conciliación de estos dos aspectos, y además políticas para apoyarlo, esto no es garantía para que una empresa sea en verdad “familiarmente responsable”. Es clave el apoyo real de los mandos intermedios y de los supervisores en la empresa, que son quienes tienen que decidir sobre la aplicación de estas políticas en el día a día.

Un dato interesante a tener en cuenta es el de un impulsor, que en el 55% de las empresas nunca se da o se da muy poco: el de invitar a los cónyuges del empleado a participar en algunas actividades realizadas fuera del lugar de trabajo (cenas, diversiones, reuniones anuales).

De igual forma, las respuestas en el área de Resultados FR son consistentes con la poca presencia de políticas de conciliación trabajo familia y con

la literatura en el área. Las empresas dicen que experimentan como problemas graves: falta de compromiso por parte de los empleados (62%), contratación de empleados claves (60%), problemas relacionados con el estrés (50%), ausentismo (48%).

Este estudio tiene la ventaja de contribuir a un campo poco explorado hasta ahora en el ámbito empresarial colombiano, y que considerando las circunstancias sociales, económicas, y políticas exige profundizaciones y ampliaciones mayores. Como sugiere Poelmans (2005), es necesaria la información sobre los países latinos y de Europa Oriental en donde los conflictos entre trabajo y familia se pueden predecir como importantes debido a que la familia es todavía una institución fuerte, la fuerza laboral femenina está en alza, y se está pasando del modelo tradicional de un solo ingreso al modelo familiar de doble ingreso, para poder desarrollar categorías de medición que sean bi-direccionales y sensibles culturalmente. Cuestión por cierto que es sumamente deseable en el espectro de futuras investigaciones en el ámbito de la relación trabajo y familia.

Los datos recogidos en este estudio sirven de base para futuros análisis que permitan individuar correlaciones de variables diversas y que ofrezcan un panorama más concreto de la relación entre la adopción e implementación de políticas de conciliación trabajo-familia y los resultados en las organizaciones, así como también de las causas y consecuencias de los conflictos trabajo-familia y la presencia de dichas políticas.

La investigación en sí tiene varias limitaciones. La primera es la uti-

lización de datos de cuestionarios, lo que limitaría la exploración en la naturaleza causal de relaciones entre variables. Se requieren diseños longitudinales y cualitativos que permitan entender mejor los motivos que puedan tener las empresas para adoptar e implementar políticas de conciliación trabajo-familia. Un segundo problema es que los datos provienen de una sola fuente, es decir, de los empleadores. Sería importante un siguiente estudio que permitiera conocer las actitudes de los empleados en referencia a los elementos EFR en sus lugares de trabajo. Por eso se deben mirar con cautela estos resultados y contrastarlos con los datos provenientes de estudios futuros que involucren a empleados, empleadores, etc.

Una tercera limitación es que esta investigación se centró en empresas privadas (96.36%) y por lo tanto estos datos no serían generalizables a las empresas públicas, en donde además los procesos de adopción de políticas de conciliación trabajo-familia mostrarían diferencias con los del sector privado, por lo menos en el ámbito anglosajón (Ingram y Simons, 1995).

Una cuarta limitación podría ser el tamaño de la muestra, aunque el porcentaje de retorno de los cuestionarios fuera del 10.75% y se encontrara una buena variedad entre los distintos sectores representados. Por eso sería importante que en trabajos futuros la muestra fuera más grande al introducir una mejor sistematización en su conformación de manera que se puedan establecer comparaciones por sectores de producción, por situación geográfica, por tamaño, etc.

BIBLIOGRAFÍA

- Allen, T.D. (2001), Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, pp. 414-35.
- Allen, T.D., Herst, D.E.L., Bruck, C.S. y Sutton, M. (2000), Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research, *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 5, pp. 278-308.
- Ayree, S., Luk, V., Leung, A., y Lo, S (1999), Role stressors, interrole conflict, and well-being: The moderating effect of spousal support and coping behaviors among employed parents in Hong Kong, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 54, pp.259-278.
- Baylin, Lotte, (1993) *Breaking the Mold: Women, Men, and Time in the New Corporate World*, Free Press, New York.
- Bohen, H.N. y Viveros-Long, A. (1982), *Balancing Jobs and Family Life: Do Flexible Work Schedules Help?*, Temple University Press, Philadelphia, PA.
- Bruck, C.S.; Allen, T.D. y Spector, P (2004) The relation between work-family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 60, 336-353.
- Burke, R.J. (1988), Some antecedents and consequences of work-family conflict, *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 3 No. 4, pp. 287-302.
- CEPAL, *Panorama Social de América Latina*, 2004
- CEPAL, *Panorama social de América Latina*, www.eclac.cl/publicaciones/DesarrolloSocial/0/
- LCL2220PE/PSE2004_Cap4_estructuras.pdf. Fecha de acceso: Noviembre 20, 2005.
- Cuestionarios IFREI. Fueron completados por directivos de las empresas e iban dirigidos a ellos. Podían ser diligenciados y enviados al INALDE o se podía, a través de un vínculo en la página web del IESE, completarlos en línea.
- Chinchilla, Nuria y León, Consuelo. *La ambición femenina cit*, pp. 161-191.
- Chinchilla, Nuria y León, Consuelo (2004) *La Ambición Femenina. Cómo reconciliar trabajo y familia*, Santillana, Bogotá.
- Chinchilla, N; Poelmans, Steven y León, Consuelo, (2003) *Políticas de Conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas*, Documento de Investigación, IESE Business School, Barcelona.
- Dalton, D.R. y Mesch, D. (1990), The impact of flexible scheduling on employee attendance and turnover, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, pp. 370-87.
- DANE, Encuesta de Calidad de Vida, noviembre 2003. www.dane.gov.co
- DANE, Encuesta continua de hogares, septiembre 2005. www.dane.gov.co
- Dikken, J.; den Dulk, L.; Geurts, S y Peper, B (2004) *Work-life culture in two organizations in the Netherlands*. Nahwah, NJ, Lawrence earlbaum Associates.
- Esping-Andersen, G. (1999), *Social Foundations of Postindustrial Economies*, Oxford University Press, New York, NY. *IJM* 24,2 144.
- Ezra, M. y Deckman, M. (1996), *Balancing work and family respon-*

- sibilities: flexitime and childcare in the federal government, *Public Administration Review*, Vol. 56 No. 2, pp. 174-9.
- Gillinsky, Ellen, *When Work Works, 10 REASONS FOR FLEXIBILITY*, Work and Family Institute, 2004, <http://www.familiesandwork.org/AWLP/AWLP-PPT.ppt#256,1,TOP> Fecha de acceso: March 10, 2006
- Glass, J.L. y Riley, L. (1998), Family responsive policies and employee retention following childbirth, *Social Forces*, Vol. 76 No. 4, pp. 1401-35.
- Goff, S.J., Mount, M.K. y Jamison, R.L. (1990), Employer supported childcare, work-family conflict and absenteeism: a field study, *Personnel Psychology*, Vol. 43, pp. 793-809.
- Golembiewski, P.T., Hilles, R. y Kagno, M.S. (1974), A longitudinal study of flexitime effect some consequences of an OD structural intervention, *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 4, pp. 503-32.
- Goodstein, J.D. (1994), Institutional pressures and strategic responsiveness: employer involvement in work-family issues, *Academy of Management Journal*, Vol. 37 No. 2, pp. 350-82.
- Greenglass, E.R., Pantony, K.L. y Burke, R.J. (1988), A gender-role perspective on role-conflict, work stress and social support, *Journal of Social Behavior and Personality*, Vol. 3 No. 4, pp. 317-28.
- Grover, S.L. y Crooker, K.J. (1995), Who appreciates family-responsive human resource policies: the impact of family-friendly policies on the organisational attachment of parents and non-parents, *Personnel Psychology*, Vol. 48, pp. 271-87.
- Guy, M.E. (1993), Workplace productivity and gender issues, *Public Administration Review*, Vol. 53 No. 3, pp. 282-97.
- Harr, J.M. y Spell, C.S., (2004), Programme knowledge and value of work-family policies and organizational commitment, *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 15, No. 6, pp. 1040-1055.
- Ingram, P y Simons, T. (1995), Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, pp. 1466-82.
- Johnson, A.A. (1995), The business case for work-family programmes, *Journal of Accountancy*, Vol. 180 No. 2, pp. 53-8.
- Kirby, E. y Krone, K. "The policy exists but you can't really use it": Communication and structuration of work-family policies, (2002), *Journal of Applied Communication Research*, Vol. 30, No. 1, pp. 50-77.
- Kluwer, E.S., Boers, S.A., Heesink, J.A.M. y Van de Vliert, E. (1997), Rolconflict bij twee verdieners. De invloed van een 'zorgvriendelijke' werkomgeving (Role conflict among dual-earners: the impact of a 'family-friendly' workplace), *Gedrag y Organisatie*, Vol. 10 No. 4, pp. 223-41.
- Kossek, E.E. y Ozeki, C. (1998), Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: a review and directions for organisational behaviour, *Human resources research, Journal of Applied Psychology*, Vol. 83 No. 2, pp. 139-49.
- Kossek, E.E. y Ozeki, C. (1999), Bridging the work family policy and pro-

- ductivity gap: a literature review, *Community Work and Family*, Vol. 2 No. 1, pp. 7-32.
- Hammer, L. B., Bauer, T.N. y Grandey, A.A., (2003), Work-family conflict and work related withdrawal behaviors, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17, pp.419-437.
- Lambert, S.J. (2000), Added benefits: the link between work-life benefits and organizational citizenship behavior, *The Academy of Management Journal*, Vol. 43 No. 5, pp. 801-15.
- Lewis, S. y Taylor, K. (1996), Evaluating the impact of family-friendly employer policies: a case study, in Lewis, S. and Lewis, J. (Eds), *The Work-Family Challenge: Rethinking Employment*, Sage, London, pp. 112-27.
- Lyness, K.S., Thompson, C., Francesco, A-M y Judiesech, M.K. (1999), Work and Pregnancy: Individual and organizational facts influencing organizational commitment, time of maternity leave and return to work, *Sex Roles*, Vol. 41, pp.485-508.
- Mellor, E.F. (1986), Shift work and flexitime: how prevalent are they?, *Monthly Labour Review*, Vol. 109, pp. 14-21.
- Meyer, C.S., Mukerjee, S. y Sestero, A. (2001), Work-family benefits: which ones maximize profts?, *Journal of Management Issues*, Vol. 8 No. 1, pp. 28-44.
- Milkovich, G.T. y Gomez, L.R. (1976), Day care and selected employee behaviors, *Academy of Management Journal*, Vol. 19, pp. 111-5.
- Moen, P. y Sweet, S. (2004), From work-family to flexible careers, *Community, Work and Family*, Vol.7, No. 2, pp. 209-226.
- Narayanan, V.K. y Nath, R. (1982), A field test of some attitudinal and behavioural consequences of flexitime, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, pp. 214-8.
- Orpen, C. (1981), Effect of flexible working hours on employee satisfaction and performance: a field experiment, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 66 No. 1, pp. 113-5.
- Osterman, P. (1995), Work/family programmes and the employment relationship, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40, pp. 681-700.
- Pierce, J.L. and Newstrom, J.W. (1983), The design of flexible work schedules and employee responses: relations and process, *Journal of Occupational Behaviour*, Vol. 4, pp. 247-62.
- Poelmans, S. Chinchilla, N. y Cardona, P. (2003), The adoption of family-friendly HRM policies. Competing for scarce resources in the labour market, *International Journal of Manpower*, Vol 24, N° 2, pp. 128-147.
- Poelmans, S., O'Driscoll, M., y Beham, B., An Overview of International Research on the Work-Family Interface. En Poelmans, Steve (ed), (2005), *Work and family. An International Research Perspective*, Mahwah, N.J., pp. 3-46.
- Poster, Winifred, *Organizational-change, Globalization and Work-family Programs: Case Studies from India and the United States*. En Poelmans, Steve (ed), (2005), *Work and family. An International Research Perspective*, Mahwah, N.J., pp.173-209.
- Revista *Dinero*. Las 20 mejores empresas para trabajar, Edición No. 244, diciembre 2005.
- Rodgers, F.S. y Rodgers, C. (1989), *Business and the facts of family*

- life, *Harvard Business Review*, Vol. 67, pp. 121-9.
- Rubin, R.S. (1979), Flexitime: its implementation in the public sector, *Public Administration Review*, Vol. 39, pp. 277-82.
- Scandura, T.A. y Lankau, M.J. (1997), Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organisational commitment and job satisfaction, *Journal of Organisational Behaviour*, Vol. 18, pp. 377-91.
- Schein, V.E., Maurer, E.H. y Novak, J.F. (1977), Impact of flexible working hours on productivity, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, pp. 463-5.
- Sitio del IESE www.iese.org, para resultados de los distintos años.
- Spector, P., Miller, K., Poelmans, S., Cooper, C., Berwier, P., Hart, P., Lu, L., Renault de Moraes, L., Ostrogny, G., Pitariu, H., salamatov, V., Widerszal-Bazyl, M., Yu, S., An International Comparative Study of Work-family Stress and Occupational Strain. En Poelmans, Steve (ed), (2005), *Work and family. An International Research Perspective*, Mahwah, N.J., pp. 71-84.
- Swart, J.C. (1985), Clerical workers on flexitime: a survey of three industries, *Personnel*, Vol. 62, pp. 40-4.
- Thompson, C.A., Beauvais, L.L. y Lyness, K.S. (1999), When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 54, pp. 392-415. 

ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO BASADAS EN LA CULTURA DEL CONSUMIDOR: UN ANÁLISIS DE LA PUBLICIDAD EN TELEVISIÓN

EDUARDO TORRES MORAGA*

Doctor en Economía y Gestión por la Universidad de Zaragoza (España) e Ingeniero Comercial por la Universidad del Bío-Bío (Chile). Docente e Investigador de Marketing en la Universidad de Chile (Chile).
eduardot@negocios.uchile.cl

CRISTIAN MUÑOZ NAVARRO**

Ingeniero Comercial y Licenciado en Ciencias Administrativas por la Universidad del Bío Bío (Chile). Ejecutivo Comercial del BancoEstado (Chile). Ha sido profesor en las cátedras de Estrategia y Marketing en la Universidad de la República y en la Universidad del Bío-Bío.
cmunoz61@bancoestado.cl

Fecha de recepción: Enero 31 de 2006

Fecha de aceptación: Agosto 31 de 2006

ABSTRACT

The current paper analyses the different cultural positioning strategies that can be communicated through television advertising. The main focus of the analysis is which of these positioning strategies (global, foreign and local) is the one most currently used by brands advertised in Chile in general, and regarding different product categories. The research undertaken demonstrates that each of these three types of strategies has a sufficiently strong identity that may allow them to be used individually for positioning a brand through the

television media. It also shows that a considerable number of brands use a global positioning stance while fewer use foreign and local types of positioning.

KEY WORDS

Culture, image, brand, positioning, advertising.

RESUMEN

En el presente estudio se analizan las diferentes estrategias de posicionamiento cultural que pueden ser comunicadas a través de la publicidad en televisión. En concreto se estudia

*. Facultad de Economía y Negocios. Universidad de Chile. Diagonal Paraguay 257, Santiago de Chile.

** . Banco Estado. Recoleta 51, Santiago de Chile.

cuál de estas estrategias de posicionamiento (posicionamiento global, extranjero y local) es la más utilizada por las marcas publicitadas generalmente en Chile y considerando diferentes categorías de productos. La investigación muestra que estos tres tipos de estrategias tienen suficiente identidad como para ser utilizadas individualmente y posicionar una marca a través de la televisión. Además

revela que una cantidad considerable de marcas utilizan el posicionamiento global y una menor cantidad el posicionamiento extranjero y local.

PALABRAS CLAVE

Cultura, imagen, marca, posicionamiento, publicidad.

Clasificación Colciencias: A

INTRODUCCIÓN

El posicionamiento es una estrategia que ha ido adquiriendo cada vez más relevancia para las empresas. Esta situación se ha visto reflejada en la mayor utilización del posicionamiento como una herramienta fundamental para competir en un ambiente ampliamente globalizado.

Conscientes de esta situación, a lo largo de la literatura se han ido desarrollando diferentes perspectivas de las estrategias de posicionamiento (ejemplos: Kalra y Goodstein, 1998; Pechmann y Ratneshwar, 1991; Miguel y Bigne, 1987; Crawford, 1985; Wind, 1982; Aaker y Shansby, 1982) de tal forma que se ha logrado conformar un conjunto de alternativas estratégicas que las empresas han podido utilizar para enfrentar en este nuevo ambiente competitivo. A pesar de este hecho, se puede observar que en la literatura se han desarrollado muy pocos estudios referidos a las estrategias de posicionamiento, desde la perspectiva de la cultura del consumidor. Si bien algunos autores han considerado ciertos elementos de esta estrategia, como por ejemplo el posicionamiento por símbolos culturales (Miguel y Bigne, 1987) y otros han analizado la cultura como un factor que influye en los resultados obtenidos a través de las estrategias de imagen implementadas por la empresa (Roth, 1995), son pocos los estudios que han dirigido sus esfuerzos a determinar cómo el posicionamiento comunicado a través de la publicidad se adecua a la cultura del país a la cual va dirigida la marca. Uno de los pocos estudios que han analizado el posicionamiento de esta perspectiva es el realizado por Alden,

Steenkamp y Batra (1999). Estos autores analizaron la estrategia de posicionamiento basados en la cultura del consumidor en Asia, América del Norte y Europa.

Uno de los elementos que se deben destacar en este tipo de estrategia de posicionamiento, es que incluye en su análisis aspectos que no están relacionados directamente con el producto o con los gustos y preferencias de los consumidores, sino más específicamente con la cultura del consumidor. De hecho, esta estrategia considera que la publicidad realizada por las diferentes marcas varía según la cultura que caracteriza a la región a la cual va dirigida (Aaker y Maheeswaran, 1997; Han y Shavitt, 1994). Además, como todo tipo de estrategia de posicionamiento, está determinada por las estrategias que comúnmente son desarrolladas dentro de la categoría de productos. Es así como una marca puede posicionarse como local, extranjera o global, lo que depende de la cultura y además de la categoría de productos a la cual ésta pertenece.

Considerando lo importantes que son estos tipos de estrategias para posicionar una marca de acuerdo con una cultura específica, y lo importante que es conocer la relación que pudiera existir entre una determinada cultura y las estrategias de posicionamiento implementadas en ese lugar por las marcas, el presente estudio se ha propuesto determinar con el método de la semiótica, cómo se posicionan culturalmente en Chile las marcas a través de la publicidad emitida por la televisión, al considerar tanto un análisis general como una serie de análisis por categorías de productos. Con esta finalidad, a continuación se

analizan las tres principales estrategias de posicionamiento cultural, luego se proponen las hipótesis, se presenta la metodología que fue utilizada en esta investigación, se exponen los resultados y finalmente se dan a conocer las conclusiones y las principales líneas de investigación que se podrían desarrollar a partir de este estudio.

POSICIONAMIENTO BASADO EN LA CULTURA DEL CONSUMIDOR

La cultura global¹ o también denominada cultura mundial es un fenómeno que ha surgido desde hace algunos años, a partir de la cada vez mayor cantidad de interconexiones que se han ido desarrollando entre diferentes culturas. Además de lo anterior, este fenómeno se ha visto reforzado por la existencia de culturas con poca identidad. Los miembros de estas culturas han suplido esta carencia a través de su identificación con elementos que son característicos de culturas más fuertes, y que en la mayoría de los casos corresponden a países desarrollados (Alden, Steenkamp y Batra, 1999). Es de esta manera como nace el segmento formado por los consumidores globales, quienes comparten una gran cantidad de asociaciones que se ven reflejadas en la publicidad a través de paisajes, personajes, frases y objetos particulares (Cateora y Graham, 1999).

Una de las estrategias empresariales que permite desarrollar este tipo de asociaciones se denomina posicionamiento de cultura global. Algunas

marcas que utilizan este tipo de estrategia, son por ejemplo, Coca-Cola y Sony.

Pero, además del posicionamiento global, existen otras dos estrategias de posicionamiento basado en la cultura del consumidor. Una de ellas es el denominado posicionamiento de cultura local. Esta estrategia consiste en asociar la marca con diferentes significados culturales de una determinada región geográfica, reflejando de esta manera las normas e identidad de la cultura donde se desarrolla el consumidor. Esta estrategia muestra al consumidor el posicionamiento de la marca a través de personajes autóctonos, una frase y/o una escena reconocida por el consumidor como local. Por ejemplo, la Cerveza Cristal en Chile y la Cerveza Quilmes en Argentina.

Finalmente, se puede mencionar el posicionamiento de cultura extranjera. Esta estrategia consiste en posicionar a la marca como símbolo de una cultura extranjera específica, es decir, una marca en que la personalidad, la ocasión de uso y el grupo de usuarios son asociados a una cultura que no es la del país en que se emite la publicidad (por ejemplo, BMW con su tecnología se asocia con Alemania).

PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

Identificación del posicionamiento cultural en la publicidad

De acuerdo con los resultados arrojados por el estudio desarrollado por Alden, Steenkamp y Batra (1999),

1. Robertson (1987) ha definido la globalización como "la cristalización del mundo como un solo lugar". Esta es la premisa fundamental en la cual se basa la estrategia de posicionamiento global.

el posicionamiento cultural (global, local y extranjero) forma parte importante de la publicidad y cada una de las estrategias que la conforman deberían ser claramente identificables en la publicidad emitida a través de la televisión. Considerando estos hallazgos previos, se espera que el posicionamiento cultural tenga también una importante presencia en la publicidad emitida por la televisión chilena y que además cada una de las tres estrategias que la conforman sean claramente identificables en cada comercial. A partir de estos planteamientos, la primera hipótesis propone lo siguiente:

H1: Las estrategias de posicionamiento basadas en la cultura del consumidor global, local y extranjera, son importantes (pero diferentes entre ellas) para la construcción de la publicidad en la televisión chilena.

Posicionamiento global versus posicionamiento local

En la literatura se ha planteado la conveniencia de utilizar una estrategia de posicionamiento global en los países subdesarrollados o en vías de desarrollo. El utilizar estrategias de posicionamiento global pudiera ser para los directivos de marketing una de las estrategias más poderosas y más fáciles de implementar en los países subdesarrollados, debido a que gran parte de los símbolos propios de la globalización son identificados con los países más desarrollados (Alden, Steenkamp y Batra, 1999). A esto hay que sumar el hecho de que las marcas posicionadas de manera global son más creíbles (Kapferer, 1997) que otras marcas que utilizan una estrategia cultural diferente.

De acuerdo con lo anterior, y considerando que Chile es un país cuyos ciudadanos no tienden a identificarse en gran medida con su propia cultura (Bengoa, 1996), se plantea que:

H2: Frecuentemente será más utilizado el posicionamiento global en la publicidad emitida por la televisión chilena.

H3: Frecuentemente será menos utilizado el posicionamiento local en la publicidad emitida por la televisión chilena.

Categorías de productos y posicionamiento cultural

Se considera que la comida es una de las categorías de productos que en mayor medida se consume de forma tradicional y apegada a la idiosincrasia de cada cultura. Las comidas, junto a sus recetas, ingredientes, tradiciones y símbolos cumplen un papel importante en el sostenimiento de las raíces culturales de un pueblo a través de los años (Repullo, 2001). Esto se debe a que gran parte de las comidas están fuertemente asociadas con la cultura de un determinado país.

Distinto es el caso de artículos de tecnología, tales como computadores, cámaras de video y equipos de música que por su alto nivel de investigación y desarrollo se asocian más a los países del primer mundo que son los que además han cumplido un importante papel en la proliferación de la cultura global. Algo muy similar ocurre con los artículos dirigidos al cuidado personal y a la higiene en el hogar, donde las diferentes marcas compiten entre ellas realizando constantes estudios para solucionar de manera más eficiente y efectiva la exigente demanda de los consumidores.

A partir de estos planteamientos se proponen las siguientes hipótesis.

H4a: Los anuncios de la categoría de **Comidas** utilizarán más frecuentemente el posicionamiento local, que los otros tipos de posicionamientos basados en la cultura del consumidor.

H4b: Los anuncios de la categoría de **Tecnología** utilizarán más frecuentemente el posicionamiento global, que los otros tipos de posicionamientos basados en la cultura del consumidor.

H4c: Los anuncios de la categoría de **Cuidado Personal** utilizarán más frecuentemente el posicionamiento global, que los otros tipos de posicionamientos basados en la cultura del consumidor.

H4d: Los anuncios de la categoría de **Higiene del Hogar** utilizarán más frecuentemente el posicionamiento global, que los otros tipos de posicionamientos basados en la cultura del consumidor.

CARACTERÍSTICAS DEL ESTUDIO

Para el desarrollo de la investigación se seleccionaron los tres canales de televisión abierta de mayor sintonía en Chile: Televisión Nacional de Chile (TVN), Mega y el canal de la Pontificia Universidad Católica de Chile (Canal 13).

La publicidad difundida por los canales mencionados se grabó durante cinco días seguidos, en períodos de 13 horas sin interrupción, desde las 10:00 hasta las 23:00 horas.

De la publicidad recopilada, se eliminaron aquellas que sólo se dirigían

a una región particular del país, al igual que aquella que contenía más de un 50% de su información orientada a promocionar una marca (Alden, Steenkamp y Batra, 1999).

Posteriormente, los anuncios fueron clasificados por canal de televisión con un resultado de aproximadamente 33 comerciales por cada estación televisiva, lo que sumó un total de 98 anuncios analizados que cumplían la condición de comunicar de alguna manera el posicionamiento de la marca. El tiempo de análisis de cada comercial fue de diez minutos aproximadamente. Para el análisis de la publicidad se tomó como base la “teoría de la semiótica”, que dice la relación con el uso de señales verbales, temáticas y visuales. Analizando la publicidad a través de la semiótica se asociaron las marcas con una cultura del consumidor específica (global, local o extranjera).

En forma general se consideraron tres conceptos para el análisis de los comerciales: el lenguaje, la estética y la historia del comercial. En la práctica estos conceptos se tradujeron en cinco indicadores de evaluación de la publicidad:

- Pronunciación del nombre de marca
- Deletreo visual del nombre de marca.
- Logo de la compañía.
- Tema central del comercial.
- Aparición de los relatores o hablantes

Si los resultados del análisis arrojaban que en un determinado anuncio estaban presentes tres o más indicadores referidos a un tipo de posicio-

namiento cultural (global, extranjero o local), el anuncio en cuestión era identificado con ese tipo de posicionamiento.

Para lograr una mayor objetividad en la evaluación de los anuncios, participaron como codificadores tres personas de nacionalidad chilena, que fueron instruidos en la utilización de los diferentes indicadores.

Por el hecho de que cada uno de estos indicadores presentaba características específicas que deberían ser identificadas por este jurado en cada anuncio publicitario, se creó un manual de instrucciones que consideró como base los procedimientos sugeridos por Alden, Steenkamp y Batra (1999) para llevar a cabo este tipo de procedimientos.

RESULTADOS

La primera hipótesis señala que las estrategias de posicionamiento global, extranjero y local son importantes (pero diferentes entre ellos) para la construcción de la publicidad emitida a través de la televisión.

Para contrastar parte de esta hipótesis se analizó la cantidad de publicidad que fue posible clasificar en alguno de los tres tipos de posicionamientos (Tabla 1). Los resultados mostraron una importante presencia en la publicidad emitida por televisión. De hecho, más del 95 % de la publicidad se identificó claramente con una de las tres estrategias consideradas.

Tabla 1 Posicionamiento basado en la cultura del consumidor identificado en la publicidad.

	Posicionamiento			Indeterminado	Total
	Global	Extranjero	Local		
Porcentaje	69,4	4,1	22,4	4,1	100
Porcentaje acumulado	69,4	73,5	95,9	100	

Fuente: Elaboración propia.

Para analizar específicamente si se lograba diferenciar claramente entre el posicionamiento global, extranjero y local, se utilizó un Análisis de Correspondencias Múltiples con el que se puede analizar cómo ciertas dimensiones permiten discriminar entre estos tres tipos de posicionamientos.

El Análisis de Correspondencias Múltiples se llevó a cabo a través del programa HOMALS que ofrece el paquete estadístico SPSS 11.0. El análisis se aplicó a una matriz de

98 comerciales, a través de los cinco criterios de evaluación empleados en cada uno de ellos, interpretando los resultados en dos dimensiones.

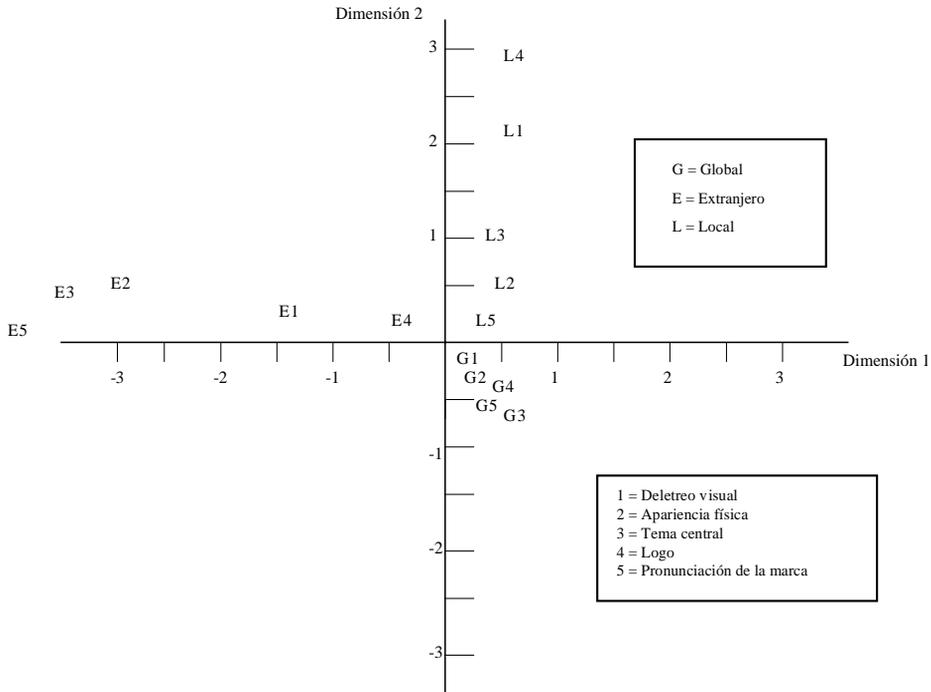
El ajuste del modelo fue muy elevado explicando un 97% de la varianza total. Como podemos ver en la Figura 1, los resultados muestran que el posicionamiento global, extranjero y local se ubica en regiones claramente diferentes. De hecho, el posicionamiento local lo hace en el cuadrante superior derecho, mientras que el posicionamiento global se ubica en

el cuadrante inferior derecho. Por el contrario, el posicionamiento extranjero se localiza en el cuadrante superior izquierdo. De estos tres el que se encuentra agrupado de manera más clara es el posicionamiento global, luego le sigue el local y por último el extranjero.

Adicional a este Análisis de Correspondencias Múltiples, se realizó un análisis de correlación entre los tres tipos de posicionamientos, considerando para cada anuncio la cantidad de criterios que indicaban

la presencia de cada uno de los tipos de posicionamientos (por ejemplo, de los cinco criterios, una publicidad puede tener tres criterios que indican que es global, uno que es extranjero y uno que es local). Los resultados del análisis indicaron, como era de esperar, que la correlación entre posicionamiento extranjero y global, y la correlación entre este último y el local eran negativas y significativas al 0,01. En el caso del posicionamiento local y extranjero la correlación entre ellos resultó negativa y significativa al 0,05.

Figura 1. Cuantificaciones del posicionamiento basado en la cultura del consumidor: Un análisis de correspondencias múltiples.



Fuente: Elaboración propia.

A partir de estos análisis se puede concluir que los tres tipos de posicionamiento cultural tienen una

importante presencia en la publicidad emitida por la televisión chilena y que además estos tres tipos de posiciona-

mientos son conceptos singulares que deben ser tratados, cada uno de ellos, de manera diferente. Por lo tanto, no existe evidencia suficiente como para rechazar la hipótesis 1.

La segunda hipótesis señala que frecuentemente será más utilizado el posicionamiento global en la publicidad emitida por la televisión chilena y la tercera hipótesis indica que la estrategia menos empleada será el posicionamiento local.

Para contrastar estas hipótesis se recurrió nuevamente a la Tabla 1. En ellas se puede observar que algo más del 69% de la publicidad se identificó con un concepto global, seguido del posicionamiento local con un 22,4%. La publicidad identificada con el posicionamiento extranjero fue de sólo un 4,1%. El estadístico de la Chi-cuadrado mostró que la diferencia en la frecuencia de uso entre las tres estrategias resultó ser muy significativa ($\chi^2_{3;0.001} = 111,796$). Por lo tanto, con todos estos antecedentes podemos evidenciar, por un lado, que el posicionamiento global es el más utilizado en la publicidad chilena, y por otro lado, que el posicionamiento menos empleado es el extranjero y no el local, como se propone en la

hipótesis tres. En consecuencia, no existe evidencia suficiente como para rechazar la hipótesis 2, pero sí para rechazar la hipótesis 3.

Finalmente, se analizan las hipótesis 4a, 4b, 4c y 4d que se refieren a la frecuencia con que se presentan los tres tipos de posicionamiento cultural en las diferentes categorías de productos analizadas.

En la Tabla 2 se puede observar que para las categorías de comida, tecnología y cuidado personal el posicionamiento global es el más utilizado en la publicidad, y para la categoría de productos de higiene del hogar lo es el posicionamiento local. Debemos considerar que gran parte de las diferencias existentes entre las frecuencias de uso de las tres estrategias de posicionamiento para cada categoría de producto es altamente significativa, con excepción de la categoría de Higiene del hogar.² De hecho, la categoría de comidas mostró una $\chi^2_{3;0.001} = 49,619$; la categoría de higiene una $\chi^2_{2;0.001} = 24,100$ y la higiene del hogar una $\chi^2_{1;0.1} = 2,778$.

Considerando estos antecedentes no existe evidencia suficiente como para rechazar las hipótesis 4b y 4c, pero sí para rechazar las hipótesis 4a y 4d.

Tabla 2. Posicionamiento de la cultura del consumidor por categorías de productos.

	Local		Extranjero		Global		Indeterminado		Total	
Comida	7	16,7%	3	7,1%	30	71,4%	2	4,8%	100%	42
Higiene personal	2	10%	0	0%	17	85%	1	5%	100%	20
Higiene en el Hogar	7	77,8%	0	0%	2	22,2%	0	0%	100%	9
Tecnología	0	0%	0	0%	9	100%	0	0%	100%	9
Otros	6	33,2%	1	5,6%	10	55,6%	1	5,6%	100%	18

Fuente: Elaboración propia

2. En el caso de la categoría tecnología no se pudo calcular la prueba de la Chi-cuadrado ya que esta categoría está representada por sólo un posicionamiento global.

CONCLUSIONES

Con esta investigación se pudo determinar que cada una de las estrategias de posicionamiento cultural (global, extranjero o local) tiene suficiente identidad como para ser tratada de manera diferente. Además, se pudo constatar que en Chile estas tres estrategias son ampliamente utilizadas en la publicidad emitida por la televisión abierta. De hecho, gran parte de la publicidad se puede identificar con una de las tres alternativas, siendo la más utilizada el posicionamiento global seguido del posicionamiento local y por último el posicionamiento extranjero.

Este hallazgo, que dice relación con la mayor utilización del posicionamiento global, está en directa relación con el hecho de que Chile es un país en vías de desarrollo. De hecho, algunos autores sugieren que este tipo de posicionamiento es más conveniente utilizarlo cuando se trata de este tipo de países (Alden, Steenkamp y Batra, 1999). En concreto, es en estos lugares donde sus habitantes en mayor medida encuentran en las marcas cosmopolitas los beneficios simbólicos que están buscando (Keller, 1993). Estas razones, sumadas a la poca identidad que los chilenos tienen con su cultura (Bengoa, 1996), pueden ser los motivos de la menor utilización del posicionamiento local en este país.

Finalmente, al analizar la publicidad por categorías de productos, la investigación pudo determinar que en el caso de las categorías de comidas, tecnología y cuidado personal, la estrategia más utilizada es el posicionamiento global. Por el contrario, en la categoría de higiene en el hogar el más empleado es el local.

LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Una de las limitaciones de esta investigación podría considerarse la gran cantidad de publicidad grabada que tenía como objetivo fundamental informar de las promociones y que no necesariamente buscaban el posicionamiento de la marca (este es el caso de la mayoría de las marcas de teléfonos móviles, bebidas gaseosas y helados). En este caso se consideraron las recomendaciones realizadas por Alden, Steenkamp y Batra (1999) y no se incluyeron en el análisis este tipo de anuncios, lo que disminuyó considerablemente la muestra a ser analizada.

Como este estudio se realizó con publicidad emitida en época estival, se recomienda que en el futuro se considere publicidad de diferentes épocas del año. En períodos anuales diferentes, las promociones se trasladan hacia otros productos lo que ameritaría comparar esos resultados con los de este estudio. Por último, sería interesante comparar el posicionamiento cultural entre diferentes países de Latinoamérica e incluso comparar el bloque de Latinoamérica o cada uno de los países miembros con otros más desarrollados como son los Estados Unidos o los pertenecientes a la Comunidad Económica Europea.

BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, J. y Maheswaran, D. (1987), "The Effect of Cultural Orientation on Persuasion", *Journal of Consumer Research*, 24 (December), pp. 315-328.
- Aaker, D. y Shansby, J.G. (1982), "Positioning your Product", *Business Horizons*, (My-June), pp. 56-62.

- Alden, D.; Steenkamp, J-B. y Batra, R. (1999), "Brand Positioning Through Advertising in Asia, North America, and Europe: The Role Of Global Consumer Culture", *Journal of Marketing*, 63 (January), pp. 75-87.
- Bengoa, J. (1996), *La Comunidad Perdida. Ensayos Sobre Identidad y Cultura: Los Desafíos de la Modernización en Chile*. Ediciones Sur, Santiago.
- Cateora, P. y Graham, J. (1999), *Marketing Internacional*. McGraw-Hill, 10ª edición, México.
- Crawford, C.M. (1985), "A New Positioning Typology", *Journal of Product Innovation Management*, 4 (May), pp. 243-253.
- Dröge, C. y Darmon, R. (1987), "Associative Positioning Strategies Through Comparative Advertising: Attribute Versus Overall Similarity Approaches", *Journal of Marketing Research*, 24 (November), pp. 377-388.
- Han, S. y Shavitt, S. (1994), "Persuasion and Culture: Advertising Appeals in Individualistic and Collectivist Societies", *Journal of Experimental Social Psychology*, 30, pp. 326-350.
- Kalra, A. y Goodstein, R.C. (1998), "The Impact of Advertising Positioning Strategies on Consumer Price sensitivity", *Journal of Marketing Research*, 35 (May), pp. 210-224.
- Kapferer, J-N. (1997), *Strategic Brand Management*. Kogan Page, London.
- Keller, K.L. (1993), "Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity", *Journal of Marketing*, 57 (January). Pp.1-22.
- Miguel, S. y Bigné, J.E. (1987), "Estrategias de Posicionamiento: Enfoque de Marketing", *Revista de Economía y Empresa*, 21, pp. 395-417.
- Pechmann, C. y Ratneshwar S. (1991), "The Use of Comparative Advertising for Brand Positioning: Association Versus Differentiation", *Journal of Consumer Research*, 18 (September), pp. 145-160.
- Repullo, R. (2001), *Nutrición Humana y Dietética*. Marbán, 2ª edición, Madrid.
- Robertson, R. (1987), "Globalization and Societal Modernization: A Note on Japan and Japanese Religion", *Sociological Analysis*, 47 (September), pp. 35-43
- Roth, M.S. (1995), "The Effect of Culture and Socioeconomics on the Performance of Global Brand Image Strategies", *Journal of Marketing Research*, 37 (May), pp. 163-175.
- Wind, Y.J. (1982), *Product Policy: Concepts, Methods and Strategy*. Addison-Wesley, Menlo Park, California. 

LA FUSIÓN DE BANCOLOMBIA, CONAVI Y CORFINSURA: UNA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE ESTUDIO DE EVENTOS

LUIS BERGGRUN P.

Profesor de tiempo completo, del Departamento de Finanzas de la Universidad Icesi. Doctor (c) Administración de Empresas con Énfasis en Finanzas, Tulane University. Master in International Finance, University of Amsterdam. Especialista en Finanzas, Universidad Icesi, Economista, Universidad del Valle.
lberggru@icesi.edu.co

Fecha de recepción: Abril 20 de 2006

Fecha de aceptación: Agosto 10 de 2006

ABSTRACT

This article discusses the merging process of three Colombian financial institutions (i.e. Bancolombia, Conavi and Corfinsura) with regard to the generation of value to the shareholders involved in this transaction based on a event studies methodology. The purpose of this methodology is to quantify the impact of an event (such as announcing a merger) on the shareholders' wealth and to establish the potential winners or losers in the process.

Parametric and non-parametric tests revealed that the shareholders of Corfinsura were the ones who most profited from the merger because they were able not only to exchange

their stock for the more liquid stock of the merging institution (i.e. Bancolombia), but also to take early possession of the value associated with the merger and benefits from all the potential operating and financial synergies

KEY WORDS

Mergers, Colombian Banking Sector, Event Study Methodology, Synergies.

RESUMEN

Este artículo analiza el proceso de fusión de tres entidades financieras colombianas (Bancolombia, Conavi y Corfinsura) en términos de creación de valor para los accionistas involucrados en dicha transacción utilizan-

do la denominada “metodología de estudio de eventos”. Esta metodología trata de cuantificar el impacto de un evento (como el anuncio de una fusión) en la riqueza de los accionistas y determinar los posibles ganadores o perdedores en el proceso. A través de test paramétricos y no paramétricos se logró determinar que los mayores beneficiados con la fusión fueron los accionistas de Corfinsura quienes tuvieron la oportunidad de intercambiar sus acciones por acciones más líquidas de la entidad absorbente

(Bancolombia) y de apropiarse (de manera anticipada) de la creación de valor derivada de la fusión y de las posibles sinergias operativas y financieras que ésta conlleva.

PALABRAS CLAVE

Fusión, sector bancario colombiano, metodología de estudio de eventos, sinergias

Clasificación JEL: C12, C20, G14

Clasificación Colciencias: A

1. INTRODUCCIÓN

Este artículo¹ analiza el proceso de fusión de las entidades Bancolombia, Conavi y Corfinsura en términos de creación de valor para los accionistas involucrados en dicha transacción, utilizando la denominada “metodología de estudio de eventos”. Esta metodología trata de cuantificar el impacto de un evento (como el anuncio de una fusión) en la riqueza de los accionistas. El signo del impacto (positivo o negativo) se interpreta generalmente como una señal de que el mercado de valores aprueba o desaprueba el evento.

Bancolombia es un banco universal que participa en el negocio de banca minorista, corporativa y en otras actividades financieras dirigidas hacia sus dos segmentos más importantes de clientes: minorista (personas naturales) y corporativo. El banco ofrece productos y servicios bancarios tradicionales como cuentas corrientes, de ahorro, depósitos a término fijo, préstamos (incluyendo sobregiros), tarjetas de crédito y servicios de administración de efectivo. También ofrece productos y servicios no tradicionales como banca pensional, garantías bancarias, transferencias internacionales, servicios fiduciarios, leasing, corretaje de valores y banca de inversión.

Conavi es una entidad bancaria, constituida en 1974 en la ciudad de Medellín, que se ha consolidado como

una de las entidades de mejor servicio debido a su esfuerzo por incentivar el desarrollo tecnológico y la calidad en la atención al cliente. Esta dejó de ser una corporación de ahorro y vivienda en 2001, para convertirse en banco comercial. Este banco se concentra en banca personal (créditos para vivienda (UVR) y de libre inversión, libranzas, tarjetas de crédito, entre otros), banca microempresarial y para pymes (financiación de capital de trabajo), para constructores (créditos hipotecarios para constructores) y banca empresarial (necesidades de financiación e inversión corporativas).

Corfinsura nació el 1º de julio de 1993, después que se diera la fusión de la Corporación Financiera Nacional S.A. y la Corporación Financiera Suramericana S.A. Se destaca en la provisión de productos y servicios de ahorro e inversión (CDT y fondos de valores), banca de inversión y créditos corporativos (Banco Corfinsura).

Inicialmente, el anuncio de la fusión se remonta al 14 de septiembre de 2004 cuando la Junta Directiva de Suramericana de Inversiones S.A.,² accionista principal de Bancolombia, Conavi y Corfinsura, autorizó al representante legal de Bancolombia para contratar los estudios relacionados con la factibilidad de la integración de las compañías y para emprender los trámites necesarios de la fusión si dichos estudios concluían

1 Se agradece la colaboración a Mardy Lorena Mora Delgado y Mauricio Mora Lopera, estudiantes de pregrado de la Universidad Icesi, en la elaboración de este artículo.

2 Suramericana de Inversiones S.A. es una compañía matriz la cual cotiza en Bolsa y se dedica a administrar un portafolio de inversiones en diferentes compañías de diferentes sectores económicos (financiero, cementos, seguros, alimentos, entre otros).

que la misma era factible desde el punto de vista técnico y jurídico (como efectivamente ocurrió).

El proceso de integración se estructuró como una fusión por absorción. En una fusión por absorción una de las sociedades denominada absorbente (en este caso Bancolombia) conserva su personalidad jurídica, absorbiendo a una o más sociedades (Conavi y Corfinsura) que se disuelven sin liquidarse.

En el proceso de absorción de Conavi y Corfinsura se determinó una razón de intercambio por la cual los accionistas de dichas entidades intercambiarían sus acciones por acciones de Bancolombia. Se convino que los accionistas de Conavi recibirían, según su preferencia, 1 acción ordinaria o 1 acción preferente de Bancolombia por 115.39184295 acciones de Conavi.

Para el caso de Corfinsura, la razón de intercambio era de 1.48709574 acciones por 1 acción ordinaria o 1 acción preferente de Bancolombia. Igualmente los accionistas de esta entidad podían recibir acciones (en un ratio de 1:1) de la compañía Corfinversiones, a la cual se le transfirió todo el portafolio de inversiones de Corfinsura, el cual debía escindirse para que la fusión pudiese llevarse a cabo.

Para consumir el intercambio accionario, Bancolombia se obliga a

emitir nuevas acciones ordinarias y preferentes para intercambiar por acciones de Conavi y Corfinsura (las cuales salen de circulación).³

Dos razones explican el hecho que Bancolombia fuese la sociedad absorbente. Se decidió así por el hecho de tener inscritas sus acciones (preferentes) en la Bolsa de Nueva York y gozar de las ventajas⁴ del régimen de estabilidad tributaria (acuerdo firmado en enero de 2001 y vigente hasta 2010), el cual se hará extensivo a la nueva organización.

Las directivas de las entidades participantes en la fusión han justificado la misma basándose en tres argumentos principales:

1. El aumento de la eficiencia, representado en disminución de redundancias, costos y la posibilidad de aumentar sus canales de distribución y utilizarlos de manera más eficaz. Igualmente se considera la posibilidad de fusionar filiales aportadas por las entidades absorbidas que cumplen con funciones similares.⁵ Todo lo anterior redundará en mayores beneficios económicos para los accionistas.

2. El cambio a escala desde una banca especializada que solo comprende actividades de intermediación financiera (ahorro, operaciones y financiamiento) hacia una banca que involucra un mayor rango de actividades. En este sentido, se trata

3 Este proceso terminó efectivamente en noviembre de 2005.

4 Este régimen prevé el pago de una tarifa de impuesto de renta mayor (2% mayor) durante la vigencia del acuerdo (10 años), pero el firmante se ve eximido de incrementos en la tarifa de renta y de nuevos impuestos nacionales.

5 Por ejemplo, Suleasing, filial de Corfinsura y Leasing Colombia, filial de Conavi.

de aprovechar en una sola entidad las fortalezas de Bancolombia en productos de captación y colocación, de Conavi en el crédito de vivienda y de Corfinsura, en las áreas de banca comercial y de inversión.

3. La tendencia, tanto latinoamericana como mundial, de fusionar grandes empresas que desempeñen actividades económicas similares. Es así como en 1995 existían 501 entidades bancarias en Brasil, Chile, México y Argentina, mientras que en 2002 esa cifra se redujo a 329. Este fenómeno de fusiones responde a una mayor competencia en el sector (igualmente se avecina una competencia muy fuerte con la firma del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos, TLC) que demanda bancos de mayor tamaño que a la vez puedan financiar proyectos de mayor magnitud (que tal vez no hubiesen podido financiar bancos de menor tamaño).

Las exigencias de capital regulatorio por parte del Comité de Supervisión de Basilea II (y en Colombia, de la Superintendencia Financiera) contribuyen además a la consolidación de instituciones financieras solventes, que afronten de mejor manera el incremento en la competencia.

La integración de estas entidades se llevará a cabo en tres fases. Inicialmente, en la fase de planeación y movilización (que culminó en febrero de 2005) se finiquitan los asuntos legales de la fusión y se trabaja en el diseño conceptual de la integración. La segunda fase es la integración como tal, donde se llevan a cabo las actividades presupuestadas en la primera fase. Esta fase finalizó en diciembre de 2005. La última fase es la de op-

timización, la cual comenzó en 2006 y se orienta al mejoramiento de las actividades de la entidad fusionada.

El resto del documento se encuentra organizado de la siguiente manera. La sección 2 explica la metodología de estudio de eventos como herramienta para medir el impacto de un evento en los precios y retornos accionarios. La sección 3 aporta los resultados de esta investigación y posibles explicaciones a los mismos. Finalmente, la sección 4 contiene unos comentarios finales a manera de conclusión.

2. METODOLOGÍA DE ESTUDIO DE EVENTOS

Como se anotó anteriormente, esta metodología permite cuantificar el impacto de un evento como el anuncio de la fusión de estas tres entidades en la riqueza de los accionistas y más específicamente permite determinar los posibles beneficiados y afectados en esta clase de transacciones.

Siguiendo a Campbell *et al.* (1997), un estudio de eventos comprende los siguientes pasos:

2.1. Definición del evento

Inicialmente se define el evento de interés, el cual para este estudio será el anuncio, el día 14 de septiembre de 2004, por parte de la Junta Directiva de Suramericana de Inversiones S.A. de la fusión de Bancolombia, Conavi y Corfinsura.

En esta etapa, además, se define el periodo sobre el cual se examina el impacto del evento (también conocido como la ventana del evento) sobre la riqueza del accionista expresada en el precio de las acciones. En este aspecto se decidió trabajar con un periodo de 50 días (en Bolsa) que abarca 25 días

antes y después⁶ del evento. Es decir, se examina el efecto sobre el precio y retorno (logarítmico) de las acciones de las entidades involucradas desde el 9 de agosto de 2004 hasta el 20 de octubre de 2004. Se decidió indagar sobre el efecto en la riqueza del accionista del evento (anuncio de la fusión) en un periodo anterior y posterior al mismo para conocer posibles efectos anticipatorios y/o rezagados en el precio de las acciones de una decisión tan trascendental para Bancolombia, Conavi y Corfinsura.

2.2. Criterios de selección

En esta etapa se definen criterios para incluir o no una acción en el estudio. Se escogió trabajar con las acciones ordinaria (AO) y preferente (ADP) de Bancolombia y la acción ordinaria de Corfinsura. No se midió el impacto del anuncio de la fusión en la acción ordinaria de Conavi por cuanto esta acción es de mínima bursatilidad.

Se decidió además trabajar con precios promedio ponderados de las acciones (reportados por la Superintendencia Financiera de Colombia) por cuanto estos son más representativos del movimiento bursátil diario que los precios de cierre que en muchos casos coinciden con operaciones (volumen) poco representativas.

2.3 Retornos normales y anormales

En la literatura relacionada con el estudio de eventos se suele distinguir entre retornos normales y anormales.

2.3.1 Retornos normales o esperados

Aquí se calcula un retorno esperado (también conocido como normal), R_t , para cada día t en el periodo o ventana del evento. El retorno esperado representa el retorno que se pronostica si el evento no hubiese ocurrido. Se parte de la premisa que los retornos accionarios pueden ser modelados y en algunos casos que están correlacionados con los retornos del mercado accionario en general. En la literatura se suelen utilizar tres métodos para calcular el retorno esperado; el método de retorno ajustado promedio, retorno ajustado del mercado y retorno del modelo de mercado (este último es el más utilizado).

2.3.1.1 El método del retorno ajustado promedio

En este método, se escoge un periodo “limpio” (es decir que no se vea afectado por el evento) y se calcula con base en este el promedio del retorno diario de la firma. Este promedio se asimila al pronóstico del retorno esperado durante la ventana del evento. En esta investigación se escogió, como periodo “limpio”, para medir el retorno promedio de cada una de las firmas participantes en la fusión, el periodo que abarca los 250 días anteriores a la ventana del evento (-275,-26). El retorno esperado para cada firma es simplemente igual al retorno promedio diario para cada firma. Es decir:

$$\hat{R}_t \mid \bar{R}_t \mid \frac{1275}{250} \frac{R_t}{126}$$

⁶ Este periodo se conoce también como (-25, 25).

2.3.1.2 Método del retorno ajustado del mercado

Este método es muy sencillo. El retorno esperado para la firma en la ventana del evento es igual al retorno del mercado (R_{mt}). Es decir, que el retorno esperado diario equivale al retorno del mercado para el mismo día:

$$\hat{R}_t = R_{mt}$$

2.3.1.3 Método del modelo de mercado (Market Model)

Inicialmente se estima el modelo de mercado efectuando una regresión para los días comprendidos en el periodo limpio así:

$$R_t = \gamma + \delta R_{mt} + e_t$$

Donde R_{mt} es el retorno del índice de mercado (IGBC) para el día t , β (beta) mide la sensibilidad de los retornos de la firma ante los retornos del mercado, α (alfa) representa los retornos no explicados por el modelo y e_t es el error estadístico con valor esperado de cero. Con la regresión se obtienen estimados de alfa y beta ($\hat{\gamma}$ y $\hat{\delta}$) que sirven para calcular el retorno esperado en la ventana del evento así:

$$\hat{R}_t = \hat{\gamma} + \hat{\delta} R_{mt}$$

Donde R_{mt} ahora es el retorno (diario) del índice de mercado en el periodo del evento. Por tener en cuenta el riesgo asociado a los retornos del mercado, este método es el más difundido.

2.3.2 Retornos anormales

Luego de haber calculado el retorno esperado por cada uno de los tres métodos ya expuestos, se puede calcular el residuo r_t , para cada día de

la ventana.⁷ El residuo es igual al retorno efectivo (observado) del día, menos el retorno esperado, $r_t = R_t - \hat{R}_t$. El residuo representa el retorno anormal, en otras palabras, el retorno que no se espera y que representa un estimado del cambio en el valor de la firma debido al evento. Por ejemplo, si se observa un retorno anormal mayor a cero en el día del evento esto podría interpretarse como una señal en la cual el mercado valora positivamente (o aprueba) las consecuencias del evento. Al retorno anormal también se le conoce como AR (por sus siglas en inglés).

2.4. Significancia de los retornos anormales (AR)

Luego de haber estimado un retorno anormal se procede a evaluar su significancia estadística, generalmente a través de tests paramétricos y no paramétricos.

2.4.1 Test paramétrico

La significancia de los retornos anormales se puede medir a través de un t -estadístico convencional.

Inicialmente, los residuos calculados para cada firma se pueden acumular para toda la ventana del evento para producir el residuo acumulado (CAR en inglés, cumulative abnormal return or residual):

$$CAR = \sum_{t=1}^{25} AR_t$$

El CAR nos permite evaluar la hipótesis nula que los retornos anormales son iguales a cero. Para estimar la significancia estadística de los retor-

⁷ Naturalmente se contará con tres series de residuos, por haber calculado el retorno esperado con tres métodos.

nos anormales podemos estimar un t-estadístico calculado como:

$$t = \frac{CAR(t_1, t_2)}{\sqrt{\sigma_{(AR)}^2(t_1, t_2) / L}}$$

Donde

$$\sigma_{(AR)}^2(t_1, t_2) = L \sigma_{(AR)}^2$$

$\sigma_{(AR)}^2$ es la varianza de los retornos anormales, t_1 y t_2 representan el primer y último día del periodo analizado (ventana) y L es la longitud del periodo analizado (en días).

La ecuación anterior nos indica que a mayor L, mayor será la varianza del retorno anormal. Además, supone la independencia de los retornos anormales diarios. Sin embargo, el supuesto de independencia frecuentemente se ve violado por efectos de clustering de los retornos para lo cual la varianza de los retornos anormales generalmente se estima en un periodo anterior (o posterior) a la ventana.

En esta investigación, se estimó la varianza diaria de los AR en un periodo anterior (con datos de los retornos anormales de los 250 días que precedieron la ventana del evento).

La distribución del t-estadístico anterior se puede aproximar razonablemente bien por la distribución normal estándar cuando $L > 30$.

2.4.2 Test no - paramétrico

También se puede medir la significancia de los retornos anormales a través de tests no paramétricos, es decir tests que no incluyen supuestos sobre la distribución de los retornos

anormales. Uno de ellos es el test de signos, que se basa en el signo (positivo o negativo) de los retornos anormales en el periodo de estudio y el cual parte de la premisa (o hipótesis nula) que la proporción esperada (p) de retornos positivos es de 0.5.

La base del test es que con la hipótesis nula (H_0) es igualmente probable que el CAR sea positivo o negativo. En concreto, se tendrá que:

$$H_0 : p = 0.5 \text{ y } H_a : p \neq 0.5$$

Para calcular el test estadístico es necesario determinar el número de casos donde los retornos anormales sean positivos y ese número lo denotamos como N^+ y al número total de casos como N. Denominando como J al test estadístico, este se calcula como:

$$J = \frac{N^+ - N/2}{\sqrt{N/4}} \sim N(0,1)$$

Este test estadístico se calcula para cada una de las acciones de las firmas participantes en la fusión.

3. RESULTADOS

En esta sección se presentan los resultados de los tests estadísticos reseñados y posibles explicaciones a los mismos.

3.1 Test paramétrico

Inicialmente se muestran los resultados de los cálculos del CAR y su significancia para el modelo de mercado el cual presenta ventajas estadísticas sobre los otros dos modelos que permiten calcular los retornos normales o esperados.⁸

8 Para la prueba puede verse Campbell *et al.* (1997). Los dos modelos adicionales brindan resultados similares (véase anexo 1).

Tabla 1. CAR - Modelo de mercado

	ADP BC	AO BC	Corfinsura
CAR (-25,+25)	2.35%	1.56%	45.32%
t-stat	0.28	0.21	5.04
CAR(-25,-1)	7.45%	6.81%	7.62%
t-stat	1.27	1.33	1.21
CAR (1,25)	-5.60%	-6.56%	34.93%
t-stat	-0.95	-1.28	5.55

Fuente: Elaboración propia

Se observa que para la totalidad del periodo analizado (-25,+25), se presentaron retornos anormales significativos (t-stat mayores a $|2|$)⁹ para Corfinsura, tanto desde el punto de vista financiero (45.32%) como estadístico (se puede rechazar la hipótesis nula que el retorno anormal iguala a cero). Sin embargo, en el caso de la acción preferente y ordinaria de Bancolombia se presentaron retornos ligeramente positivos pero en términos estadísticos no diferentes a cero.

Esto suministra evidencia que lleva a pensar que los más beneficiados por el anuncio de la fusión fueron los accionistas de Corfinsura. Esto se refrenda en la evolución del precio promedio de la acción de dicha empresa. El 9 de agosto de 2004, el precio de una acción de Corfinsura (\$4020/acción) se ubicaba por debajo

del precio de las acciones preferentes y ordinarias de Bancolombia (\$4297 y \$4541, respectivamente). Sin embargo, en septiembre de 2004 se comienza a revertir esa tendencia que efectivamente se mantiene hasta el último día de inscripción en Bolsa de la acción de Corfinsura (21 de julio de 2005).¹⁰

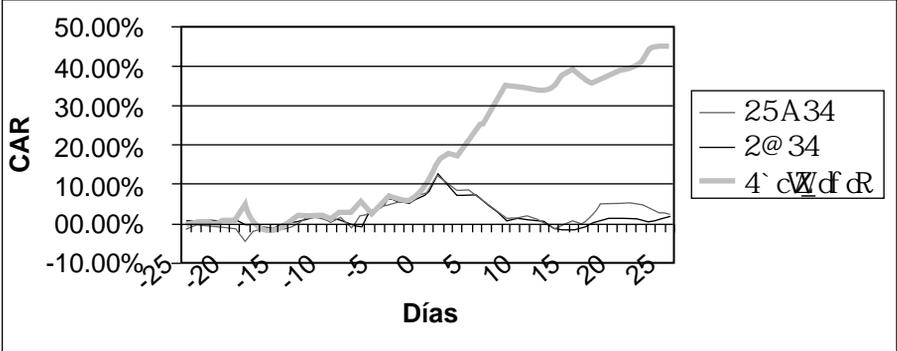
Analizando por sub-periodos (antes (-25,-1) y después del anuncio de la fusión (1,25)) se observa que para las acciones preferentes y ordinaria no hay ningún efecto significativo del anuncio, mientras que para Corfinsura el efecto del anuncio se sintió con mayor intensidad luego del 14 de septiembre de 2004. Ello se puede corroborar en la Figura 1¹¹ que nos muestra el retorno acumulado promedio en la ventana de estudio:

9 Para el caso de la ventana (-25,+25) y para un nivel de significancia del 5% (prueba a dos colas), el valor crítico es igual a 1.96. Para la ventana (-25,-1) o (1,25) el t-crítico es igual a 2.069.

10 Véase anexo 2 para la evolución de los precios promedios por acción.

11 Las gráficas para los otros dos modelos con resultados similares se presentan en el anexo 3.

Figura 1. CAR – Modelo de mercado (-25, +25)



Fuente: Elaboración propia.

Para corroborar los anteriores resultados, en los cuales se observó que el impacto de la fusión en el precio de las acciones se sintió luego (y no antes) del anuncio, podemos estimar

un t estadístico ($AR/\sigma_{(AR)}$) para los dos días anteriores y posteriores al anuncio. Los resultados se observan en la Tabla 2.

Tabla 2. t - estadístico para los dos días anteriores y posteriores al anuncio

Fecha	Día del evento	ADP BC	AOBC	Corfinsura
10/09/2004	-2	-0,25	-1,03	-0,25
13/09/2004	-1	1,74	1,81	1,19
14/09/2004	0	0,42	1,28	2,20
15/09/2004	1	3,73	4,74	4,43
16/09/2004	2	-1,62	-3,27	1,68

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la acción preferente de Bancolombia no se observa efecto significativo anterior al evento, ni inclusive en el mismo día del mismo. El anuncio impacta positivamente el retorno de la acción un día después, pero ese efecto se revierte parcialmente (t-estadístico negativo) al día siguiente (2). La acción ordinaria de Bancolombia presenta un comportamiento similar en el cual los retornos

anormales son significativos luego del anuncio (con un retorno positivo para el día siguiente al anuncio y negativo para el día subsiguiente).

En el caso de Corfinsura, el mercado no anticipó el anuncio (t estadísticos no significativos en -2,-1) pero el mismo sí se sintió de manera positiva en el día del evento y el posterior al mismo.

3.2 Test no paramétrico

La Tabla 3 muestra los resultados

para el test de signos de las tres acciones.

Tabla 3. Resultados del test de signos

	ADP BC	AO BC	Corfinsura
N+	24	28	33
N	51	51	51
J	-0,42	0,70	2,10

Fuente: Elaboración propia.

Con un nivel de significancia del 5%, podemos rechazar la hipótesis nula de que la proporción de retornos anormales positivos es igual o menor al 50% de los casos únicamente para la acción de Corfinsura. Esto confirma los resultados obtenidos con el test paramétrico relacionados con que los mayores beneficiados del anuncio de la fusión fueron los accionistas de dicha empresa.

3.3 Explicación de los resultados

Una posible explicación de los resultados puede referirse al beneficio que iban a obtener (luego de septiembre de 2004, de materializarse la fusión) los accionistas de Corfinsura en cuanto a la liquidez de la acción de dicha firma. Al pasar de ser accionistas de Corfinsura a accionistas ordinarios o preferentes de Bancolombia (recuérdense los términos de intercambio), los accionistas iban a ganar en cuanto a bursatilidad de sus acciones por cuanto históricamente las acciones de Corfinsura han tenido una menor liquidez que las de Bancolombia.¹²

Esta menor liquidez se puede comprobar mediante un indicador propuesto por Amihud (2002). Este autor propone una medida para el cálculo de la iliquidez de una acción. Esta se define como la razón promedio entre el retorno diario (en términos absolutos) y el volumen en pesos transados en cada día. Más concretamente:

$$\text{Razón de Iliquidez} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N \frac{|R_i|}{Vol_i}$$

Donde D_i es igual al número de días en que la acción transó en el periodo de la muestra y N el número de días con los que se calculó el promedio. R_i es el retorno diario de la acción y Vol_i es el volumen transado (en pesos) en un día específico.

Obviamente a mayor valor de este indicador se considerará más ilíquida la acción por cuanto, en promedio, los retornos obtenidos en un día (ya sean positivos o negativos) se verán acompañados de un volumen más bajo.¹³ En otras palabras, un alto valor de

12 Es decir, los resultados de la sección anterior apuntan a que el mercado accionario se anticipó a ese hecho, lo que generó un aumento pronunciado en el precio de la acción de Corfinsura.

13 El denominador en la sumatoria tenderá a ser menor.

$\frac{|R_i|}{Vol_i}$ en un día específico significará

que aunque pudo haberse obtenido un retorno elevado, este no “cobijó” a un número representativo de las acciones en circulación.

En el periodo estudiado se alcanzó a percibir evidencia de las ventajas que iba a proveer la fusión para los accionistas de Corfinsura en términos de bursatilidad accionaria.¹⁴ Para es-

timar estas ventajas, se construyeron dos indicadores de iliquidez para las tres acciones analizadas. El primero como un promedio de la iliquidez diaria en los 250 días anteriores a la ventana del evento y el segundo como un promedio en los días que comprende la ventana del evento.

Inicialmente para el promedio de iliquidez en el periodo anterior a la ventana del evento se obtuvo (Ver Tabla 4):

Tabla 4. Indicador de iliquidez (promedio calculado con 250 días)

	AO BC	ADP BC	Corfinsura
Valor del índice	2,4E-11	4,0E-11	8,1E-11
Veces		1,66	3,39

Fuente: Elaboración propia.

Se observa el valor del índice (o indicador) el cual confirma que la acción de Corfinsura es la más ilíquida en el periodo. A renglón seguido, se calcula el número de veces que la acción preferente de Bancolombia y la de Corfinsura es más ilíquida que la acción ordinaria de Bancolombia

(la más líquida de todas). Es así que la acción de Corfinsura durante ese periodo fue 3.39 veces más ilíquida que la AO de Bancolombia.

El promedio de iliquidez para la ventana del evento se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5. Indicador de iliquidez (ventana del evento)

	AO BC	ADP BC	Corfinsura
Valor del índice	1,3E-11	3,1E-11	3,7E-11
%Reducción	44,4%	22,8%	54,6%

Fuente: Elaboración propia.

Hay una reducción en la iliquidez de las acciones si se comparan los valores con los consignados en la tabla anterior. Además se observa el porcentaje de reducción en el índice de iliquidez (calculado como la varia-

ción del índice entre la ventana del evento y el periodo anterior al mismo) para las tres acciones, el cual revela que Corfinsura mostró la mejora más pronunciada en ese aspecto.

14 El valor transado promedio diario pasó de \$597.3 millones en el periodo limpio a \$1878.4 millones en la ventana del evento.

Esta posible explicación de la mejora en la liquidez de la acción de Corfinsura como factor explicativo de los retornos anormales positivos se ve fortalecida con el hecho que a noviembre de 2005 (fecha en que se terminó el plazo para intercambiar acciones de Corfinsura por acciones de Bancolombia), la mayoría de los accionistas, en especial los minoritarios, optaron por las acciones ordinarias del Banco.

De acuerdo con información trimestral suministrada por la Superintendencia Financiera se puede observar en la Tabla 6 la evolución del número de acciones ordinarias y preferentes de Bancolombia en poder de los accionistas minoritarios (otros accionistas con menor participación) para el periodo junio – diciembre de 2005 (antes y después que finalizó el intercambio accionario).

Tabla 6. Número de acciones poseídas por accionistas minoritarios de Bancolombia

<u>Acciones ordinarias</u>	Junio de 2005	Diciembre de 2005
Accionistas minoritarios	89.683.853	144.019.260
Total acciones ordinarias	398.259.608	509.704.584
<u>Acciones preferentes</u>		
Accionistas minoritarios	34.449.385	32.160.708
Total acciones preferentes	178.435.787	218.122.421

Fuente: Superintendencia Financiera de Colombia

Se nota el incremento significativo en el número de acciones ordinarias poseídas por los accionistas minoritarios que aumentaron 60.6% en el periodo. Este incremento se explica (al igual que el incremento en el número total de acciones ordinarias en circulación) en el hecho que Bancolombia tuvo que emitir nuevas acciones en el periodo para recoger las acciones de Corfinsura (y Conavi) que dejaron de negociarse en Bolsa.

Por otra parte, el número de acciones preferentes en poder de accionistas minoritarios disminuyó el 6.64%. Obsérvese también que el número total

de acciones preferentes aumentó pero en menor medida al incremento del número total de acciones ordinarias (22.24% vs. 27.98%). Esto indica una ligera preferencia general¹⁵ por las acciones ordinarias en detrimento de las preferentes (recuérdese que en el intercambio se asumía igualdad de precios de la acción ordinaria y preferente de Bancolombia).

Otra explicación (complementaria a la anterior, aunque de carácter más general por cuanto aplica a los accionistas de Bancolombia como un todo) para los retornos anormales positivos¹⁶ puede relacionarse con el

15 Sin embargo, no se pueden descartar motivos de arbitraje por cuanto en el periodo se presentaron diferencias en el precio de mercado de las acciones ordinarias y preferentes. Igualmente motivos de control pueden explicar esa preferencia general.

16 En este caso sería para la suma de los retornos anormales de las acciones ordinarias y preferentes de Bancolombia (nulos en términos estadísticos) y de las acciones de Corfinsura (positivos y estadísticamente significativos).

hecho de que el mercado valora positivamente los motivos que impulsaron a estas entidades a fusionarse.

En la literatura sobre fusiones se distinguen varios motivos que llevan a que las firmas tomen esta decisión. Entre estos están:

- Sinergias operativas: estas sinergias se refieren a procesos de creación de valor relacionados con el mejoramiento en diversas áreas del negocio como su dirección (gerencia), sus costos laborales, su producción o distribución, adquisición de recursos valiosos o ganancias en poder de mercado. En este sentido es bastante evidente que la fusión traerá como consecuencias sinergias derivadas de la disminución de costos operativos (por la eliminación de duplicación de funciones). Igualmente se prevén disminuciones en los costos de fondeo relacionados con la tasa de interés que tiene que pagar el Banco para financiar sus operaciones (tasas que reconoce a los ahorradores en cuentas de ahorro, CDT, etc). En ese sentido, las directivas de Bancolombia son optimistas sobre el rol de Conavi en captar recursos del público a unas tasas muy favorables.
- Sinergias financieras: las sinergias financieras se pueden obtener en una fusión si por algún cambio en la estructura de capital de las firmas (mezcla de deuda y patrimonio que financia sus activos) se puede aumentar el valor de mercado de las mismas, esto es, que el valor de las firmas fusionadas sea mayor a la suma de los valores individuales de las firmas antes de la fusión.

Las sinergias financieras no son posibles en un mercado de capitales ideal o perfecto. El argumento se asemeja a la prueba que proponen Modigliani – Miller (1958) para demostrar que la estructura de capital es irrelevante para determinar el valor de la empresa. En concreto, no se puede crear valor combinando dos firmas, a pesar de que la volatilidad de los flujos de caja sea menor a un promedio ponderado de las volatilidades de las firmas individuales, debido a los efectos de una mayor diversificación (del negocio). Los inversionistas pueden gozar de estos beneficios fácilmente al poseer acciones de las compañías en sus portafolios (esto quiere decir que no estarían dispuestos a pagar más por la firma fusionada que por la sumatoria de los valores de las firmas separadas).

Sin embargo, en un mercado de capitales imperfecto como el que enfrentan las firmas en la práctica sí se pueden obtener sinergias financieras. En este aspecto la literatura se ha enfocado en la teoría del intercambio (trade off) entre las ventajas y desventajas del endeudamiento en la determinación de la estructura de capital óptima. Más específicamente, esta teoría argumenta que aumentar el endeudamiento puede generar incrementos en el valor de la firma hasta cierto punto en el que comienzan a tener efecto los costos de quiebra y agencia que ocasionan que la estructura óptima de capital se aleje de un endeudamiento del 100%.

Supongamos que las firmas X y Y tienen una capacidad limitada de endeudamiento, por cuanto se teme que los costos de quiebra de ambas firmas sean muy altos. Cuando X y

Y se fusionan pueden de esta manera reducir de forma significativa la probabilidad de quiebra y así utilizar una razón de deuda óptima más alta que les permita disfrutar las ventajas de la deducibilidad fiscal de los intereses.

Para el caso de la fusión de Bancolombia, recuérdese que una de las razones argumentadas por la gerencia para llevar a cabo la fusión fue contar con una entidad de mayor tamaño para financiar proyectos de más envergadura que requiere el país con miras al TLC. En otras palabras, la gerencia (y el mercado) reconocen que al fusionarse las firmas se aumenta la capacidad de endeudamiento y de financiación de nuevos proyectos, lo que da como resultado sinergias financieras y creación de valor.

- Evitar la quiebra: otro motivo que explica las fusiones es evitar la quiebra, especialmente de las compañías absorbidas (u objetivo) que al fusionarse disminuyen la probabilidad de liquidarse. Este motivo no tiene validez para explicar la fusión aquí analizada.
- Flexibilidad financiera: en ocasiones algunas firmas pueden dejar de aprovechar oportunidades de inversión rentables por falta de financiación (o porque las condiciones implícitas en una financiación son muy inflexibles). Estas firmas pueden optar, para no desaprovechar dichas oportunidades, por emitir nuevas acciones (lo cual puede resultar muy costoso) o por fusionarse con firmas que tengan excedentes de efectivo (pero tal vez con escasas oportunidades de inversión rentables) y los recursos

necesarios para financiar nuevos proyectos.

- Arrogancia gerencial: por arrogancia gerencial se puede entender la actitud de ciertos gerentes (de las firmas adquirentes) en creer poder administrar mejor la firma absorbida que su gerencia actual. Por ello, en muchos casos estos gerentes están dispuestos a fusionarse con otra firma y a pagar un valor elevado por la firma objetivo.

Es así que diversos estudios (véase Ogden *et al.* (2003) han demostrado que los beneficios de una fusión en su mayoría son obtenidos por las firmas adquiridas debido a la costumbre de ciertos gerentes de sobrevalorar las posibles sinergias en una fusión, y terminar pagando un precio alto por la adquisición.

- Interés propio de la gerencia: algunas veces, el interés propio de la gerencia en conservar su estabilidad laboral (y ciertas ventajas de su posición) puede motivar una fusión. Esta fusión se emprende generalmente con el propósito de disminuir el riesgo del negocio (diversificando las operaciones) y minimizar así la probabilidad de despido. Esto en la práctica se evidencia en las fusiones tipo conglomerado donde una firma en un sector económico se fusiona con otra que pertenece a un sector económico totalmente distinto.

Quizás los motivos más relevantes por los cuales el mercado ha valorado positivamente la fusión de Bancolombia, Conavi y Corfinsura se refieren a las sinergias operativas y financieras a obtenerse. El resto de motivos reseñados en

la literatura no parece ajustarse a la situación de tres firmas con gran fortaleza financiera y operativa que deciden fusionarse para incrementar la riqueza de sus accionistas.

4. COMENTARIOS FINALES

En este estudio se hace una aplicación de la metodología de estudio de eventos para evaluar el impacto de un hecho como el anuncio de la fusión de tres firmas financieras colombianas en la riqueza de los accionistas de las mismas.

Las directivas de las firmas justificaron la fusión con base en la obtención de ganancias por eficiencia y reducción de costos, la tendencia mundial desde una banca especializada hacia una banca universal y la tendencia hacia la consolidación de instituciones financieras de mayor tamaño que puedan financiar proyectos de mayor envergadura y afrontar mejor la competencia que se anticipa con la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos.

A través de tests paramétricos y no paramétricos se detectó que el mercado vio con buenos ojos el anuncio de la fusión y que especialmente los accionistas de Corfinsura fueron los más beneficiados por el incremento pronunciado en el precio de sus acciones y la existencia de retornos anormales positivos (estadísticamente significativos).

Posiblemente el mercado anticipó que los accionistas de Corfinsura iban a verse beneficiados (de materializarse la fusión, lo que en efecto ocurrió en julio de 2005) al intercambiar sus títulos por acciones ordinarias o preferentes de mayor liquidez lo que explica el incremento significativo del precio de la acción de Corfinsura a partir del anuncio de fusión (y hasta el último día que cotizó en Bolsa).

Igualmente no se puede descartar el hecho que el mercado se convenció de las bondades de esta integración en cuanto al logro de sinergias operativas y financieras, al fusionar negocios con complementariedades importantes.

ANEXOS

Anexo 1. Significancia de los CAR

- CAR - Método del retorno ajustado promedio

	ADP BC	AO BC	Corfinsura
CAR (-25,+25)	19.15%	20.07%	69.16%
t-stat	1.65	1.75	4.78
CAR(-25,-1)	19.97%	20.59%	25.37%
t-stat	2.46	2.57	2.50
CAR (1,25)	-3.73%	-4.50%	37.59%
t-stat	-0.46	-0.56	3.71

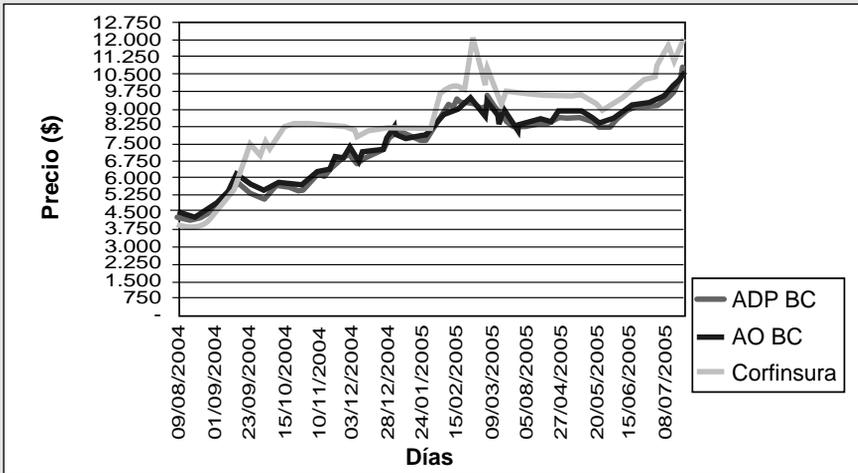
Fuente: Elaboración propia

- CAR - Método del retorno ajustado del mercado

	ADP BC	AO BC	Corfinsura
CAR (-25,+25)	-2.52%	-0.27%	47.44%
t-stat	-0.30	-0.04	5.12
CAR(-25,-1)	4.49%	5.77%	9.87%
t-stat	0.76	1.13	1.52
CAR (1,25)	-7.13%	-7.24%	34.17%
t-stat	-1.20	-1.41	5.27

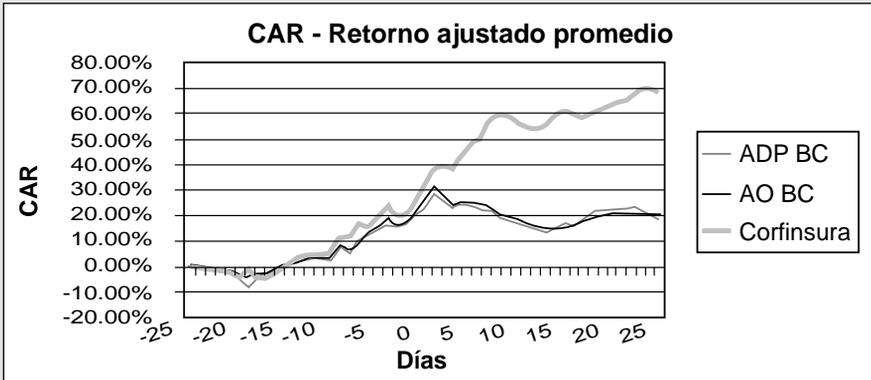
Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Evolución del precio de las acciones

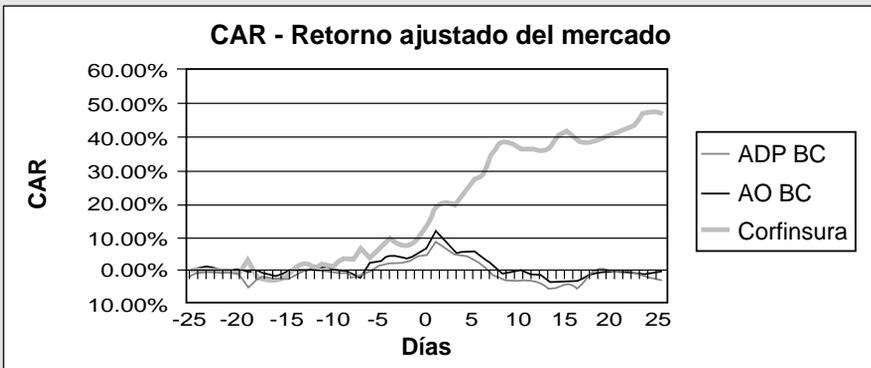


Fuente: Elaboración propia

Anexo 3. Cálculo de los CAR (-25, +25)



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

- Amihud, Yakov (2002), "Illiquidity and stock returns: cross-section and time series effects", *Journal of Financial Markets* 5, pp. 31-56
- Bancolombia S.A. (2004) – Form 20-F (Texto presentado ante la "Securities and Exchange Commission")
- Campbell, John Y, Andrew W. Lo y A. Craig MacKinlay (1997) "The econometrics of financial markets", (Princeton University Press)
- Corrado, Charles J. y Terry L. Zivney (1992) "The specification and power of the sign test in event study hypothesis tests using daily stock returns", *Journal of Financial and Quantitative analysis*, Vol. 27, No. 3, pp. 465-478
- Khotari, S.P. y Jerold B. Warner (2005) "Econometrics of event studies", *Handbook of Corporate Finance: Empirical Corporate Finance* (Elsevier/North Holland)
- MacKinlay, Craig (1997) "Event studies in Economics and Finance", *Journal of Economic Literature*, Vol. XXXV, pp. 13-39
- Modigliani, Franco y Merton H. Miller (1958) "The cost of capital, corporation finance and the theory of investment", *American Economic Review*, Vol. XLVIII, pp. 261-297
- Ogden, Joseph P., Frank C. Jen y Philip F. O'Connor (2003) "Advanced Corporate Finance, Policies and Strategies", Editorial Prentice Hall.
- Peterson, Pamela P. (1989), "Event studies: a review of issues and methodology", *Quarterly Journal of Business and Economics*, 28, pp. 36-66
- Pucheta Martínez, María Consuelo, Antonio Vico Martínez y María Antonia García Bernau (2004), "Reactions of the Spanish Capital Market to qualified audit reports", *European Accounting Review*, Vol. 13, No. 4, pp. 689-711
- Weston, J.F., J.A. Siu y B.A. Johnson, B.A. (2001), "Takeovers, restructuring and corporate governance", Editorial Prentice Hall.
- www.bancolombia.com (sección - Relación con inversionistas). Recuperado constantemente durante el año 2005.
- www.conavi.com. Recuperado constantemente durante el año 2005.
- www.corfinsura.com. Recuperado constantemente durante el año 2005.
- www.superfinanciera.gov.co. Recuperado constantemente durante el año 2005.☀

CUATRO HECHOS ESTILIZADOS DE LAS SERIES DE RENDIMIENTOS: UNA ILUSTRACIÓN PARA COLOMBIA¹

JULIO CÉSAR ALONSO

Economista, Universidad del Valle.
Maestría en Economía, Iowa State University.
Ph.D., Iowa University.
Profesor Departamento de Economía Universidad Icesi.
jcalonso@icesi.edu.co

MAURICIO ALEJANDRO ARCOS

Profesional en Economía y Negocios Internacionales, Universidad Icesi.
Investigador Asistente, Universidad Icesi.
marcos@icesi.edu.co

Fecha de recepción: Febrero 22 de 2006

Fecha de aceptación: Agosto 14 de 2006

ABSTRACT

Using data for the peso-dollar exchange rate and the Colombian stock exchange index we illustrate four well-known stylized facts of the financial time series. These facts are: i) prices follow a random walk process, ii) returns exhibit a leptokurtic distribution with fat tails, iii) as the time scale over which returns are calculated is increased, their distribution tends to “look like” a normal one (Aggregational Gaussianity), and iv) returns presents volatility clustering.

KEY WORDS

Asset Returns, Stylized Facts, Exchange Rate, IGBC, Volatility Clustering, Fat Tails.

Classification: JEL: F310, C220, G000

RESUMEN

En este documento empleamos las series de la Tasa de Cambio Representativa de Mercado y el Índice General de la Bolsa Colombia para ilustrar cuatro hechos estilizados muy conocidos en la literatura financiera: i) las

1. Los autores agradecen la financiación de este proyecto al Fondo de Investigaciones de la Universidad Icesi. Naturalmente, la responsabilidad de las ideas expresadas en este documento comprometen únicamente a los autores.

series de precios siguen un camino aleatorio, ii) la distribución de los rendimientos es leptocúrtica y exhibe colas pesadas, iii) a medida que se calculan los rendimientos para períodos más amplios su distribución se acerca más a la distribución normal, y iv) los rendimientos presentan volatilidad agrupada (volatility clustering).

PALABRAS CLAVE

Rendimientos financieros, Regularidades empíricas, Tasa de cambio, índice general de la Bolsa Colombia, volatility clustering, fat tails.

Clasificación: JEL: F310, C220, G000

Clasificación Colciencias: B

INTRODUCCIÓN

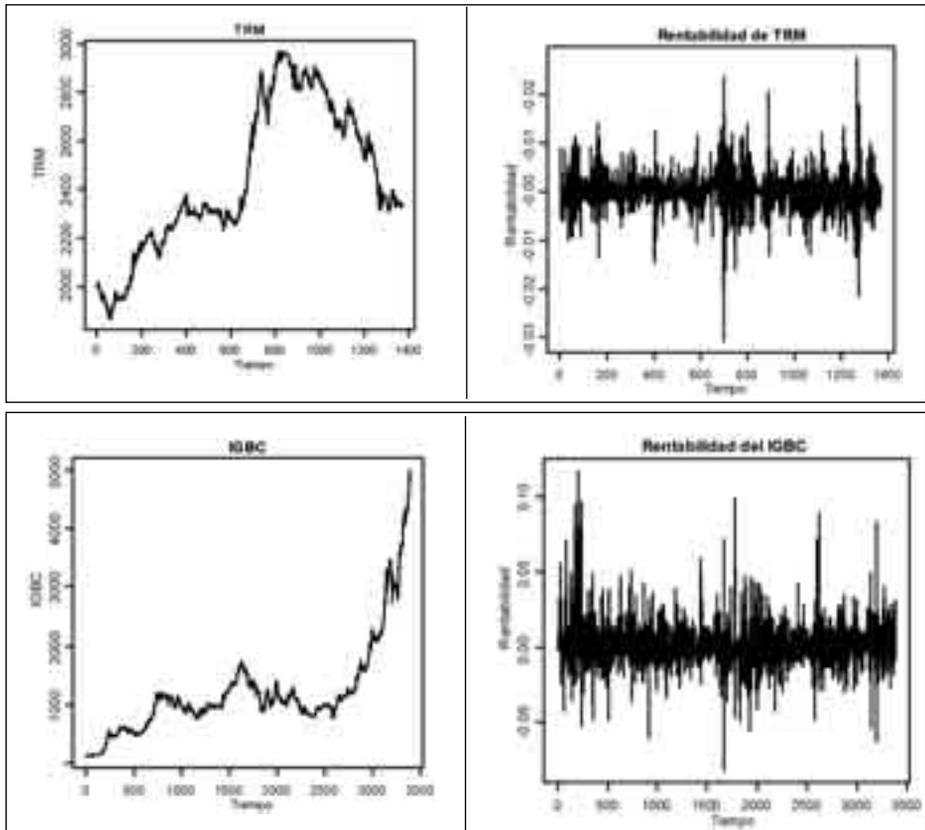
Las series de rendimientos de activos (o portafolios) financieros poseen unas regularidades empíricas asombrosas que, en la mayoría de los casos, se encuentran presentes sin importar el mercado en que sean transados o el tipo de activo. Estas regularidades empíricas se conocen en la literatura especializada como hechos estilizados y han sido documentadas por diferentes autores (Ver, por ejemplo, a Cont (2001) y Vries (1994)).

Este documento busca repasar algunos de esos hechos estilizados e ilustrarlos con los rendimientos de la tasa de cambio representativa del

mercado (TRM) y de un portafolio representativo de las acciones transadas en la Bolsa de Colombia (la cesta representativa resumida en el Índice General de la Bolsa Colombia (IGBC)).

En la Figura 1 se pueden observar tanto la serie de la TRM en Colombia para el período comprendido entre el 25 de septiembre de 1999 y el 31 de abril de 2005 (Tomada de la base de datos del Banco de la República), y el IGBC para el período 21 de enero de 1991 a 21 de febrero de 2005 (tomado de la base de datos de Economática), así como sus rendimientos (sólo se incluyen los días laborales del período).

Figura 1. Series y retornos.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, el comportamiento de los rendimientos (diferencia en los logaritmos) de ambas series presenta similitudes asombrosas. En el resto del documento nos centraremos en esas características, tanto de los rendimientos como de las series originales, que denominamos hechos estilizados. Antes de continuar, es importante aclarar que este documento no tiene como intención demostrar o brindar explicación del origen de estos hechos estilizados, pero sí pretende brindar evidencia sobre la presencia de ellos en las series seleccionadas, labor no documentada anteriormente para el caso de las series de retornos colombianas.

HECHO ESTILIZADO 1: CAMINO ALEATORIO

En la Figura 1 se observa el comportamiento errático de la TRM y del IGBC y, difícilmente, a simple vista se puede determinar la dirección que tomará la serie en el siguiente período. Formalmente, si denotamos el precio de un activo (o el valor de un portafolio) por p_t , entonces el comportamiento de las realizaciones de p_t parecen ser tal que la mejor forma para predecir el precio del activo en el siguiente período es emplear el valor del período anterior.

En otras palabras, los precios (o sus logaritmos) parecen ser la realización de un proceso estocástico denominado *camino aleatorio* o *proceso de martingala*, según sea el caso. Este hecho implica que el comportamiento del precio del activo corresponde a la siguiente ley de movimiento:

$$p_t = p_{t-1} + \eta_t \quad (1)$$

donde η_t es un proceso estocástico

con $\mu \neq 0$. Si η_t proviene de una sola distribución, entonces el proceso (1) se denomina un camino aleatorio, si por el contrario η_t proviene de diferentes distribuciones, entonces (1) se denomina un proceso de martingala. En términos más formales, esto implica que el proceso generador de los datos de los precios son integrados de orden uno (I(1)) o también conocidos como procesos con una raíz unitaria.

Este hecho estilizado implica: i) ausencia de correlación en los retornos, ii) la no existencia de predictibilidad del desempeño de los precios y iii) formación eficiente de los precios.

En el caso de las dos series de estudio, intuitivamente esta característica puede ser observada en la Figura 1. Sin embargo, para estar seguros de esta propiedad de las series se pueden efectuar pruebas estadísticas de estacionariedad (o conocidas como pruebas de raíces unitarias en la literatura econométrica de series de tiempo) que soporten dicha observación. Los resultados de cuatro pruebas diferentes de raíces unitarias aplicadas a cada una de las series se presentan en el Anexo 1, estos resultados brindan evidencia para determinar que las dos series son I(1), es decir, cumplen el primer hecho estilizado.

HECHO ESTILIZADO 2: COLAS PESADAS DE LA DISTRIBUCIÓN DE LOS RETORNOS

La distribución (no condicional) de los rendimientos financieros concentró gran parte de la investigación del campo de la econometría financiera en los años setenta. Esta distribución acumulada (no condicional) se define

como:

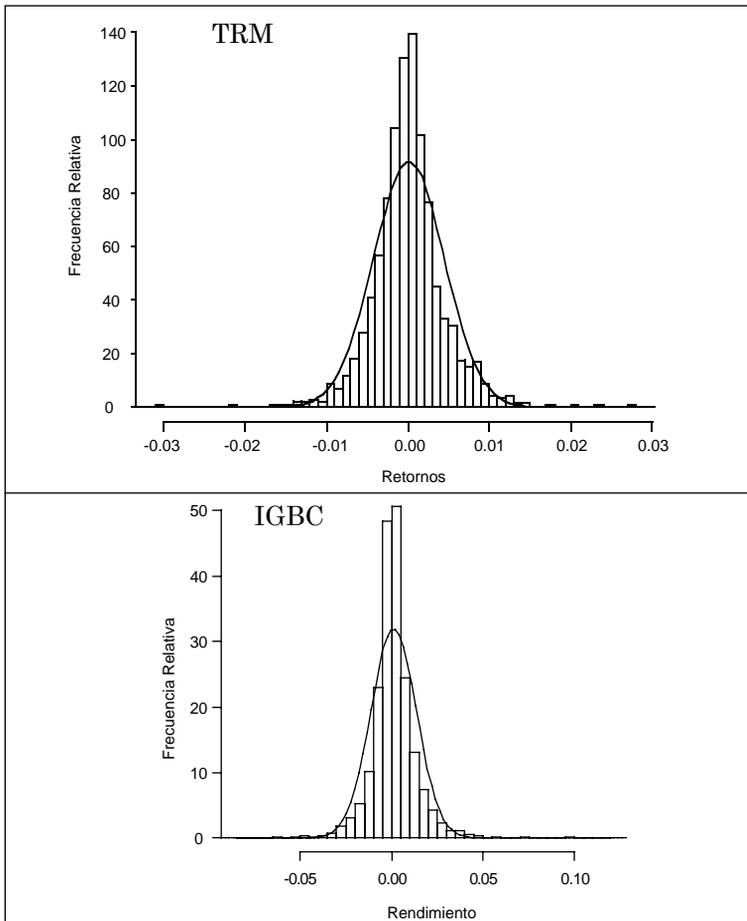
$$F(x) = \int_{-\infty}^x p(r_t) \phi(x) dx, \quad (2)$$

Donde r_t corresponde al rendimiento continuo del activo para el período t ($r_t = \ln(p_t) - \ln(p_{t-1})$). En especial, la función de densidad o pdf (la derivada de la función de distribución), $f(x) = F'(x)$, de los rendimientos tiene características similares a la normal como la simetría y la forma “acampanada”.

Pero existe una gran diferencia entre las distribuciones empíricas de

los rendimientos (representada por los histogramas) y la distribución normal; la distribución de los rendimientos tiende a ser más “picuda” o leptocúrtica que la distribución normal y posee colas más pesadas. En la práctica las colas pesadas (“fat tails”) implican que existe mayor probabilidad de obtener valores extremos (observaciones alejadas muy alejadas de la media) que la que existiría en una distribución normal.

Figura 2. Histogramas de los rendimientos de las series.



Fuente: Elaboración propia.

Este hecho se puede observar en la Figura 2, en la cual se le ha sobrepuesto al histograma la correspondiente distribución normal. Estos resultados

gráficos se pueden corroborar con las estadísticas descriptivas de cada una de las muestras que se reportan en la Tabla 1.

Tabla 1. Resumen estadístico de las muestras.

	Retornos TRM	Retornos IGBC
Media	0.000113942	0.001118451
Varianza	1.88828E-05	0.000156233
Coficiente de Asimetría	0.1070825	0.9958895
Curtosis	4.982253	10.26843
Jarque-Bera	1426.238***	15467.95***

*** Se puede rechazar la hipótesis nula de Normalidad con un 99% de confianza.

Fuente: Elaboración propia.

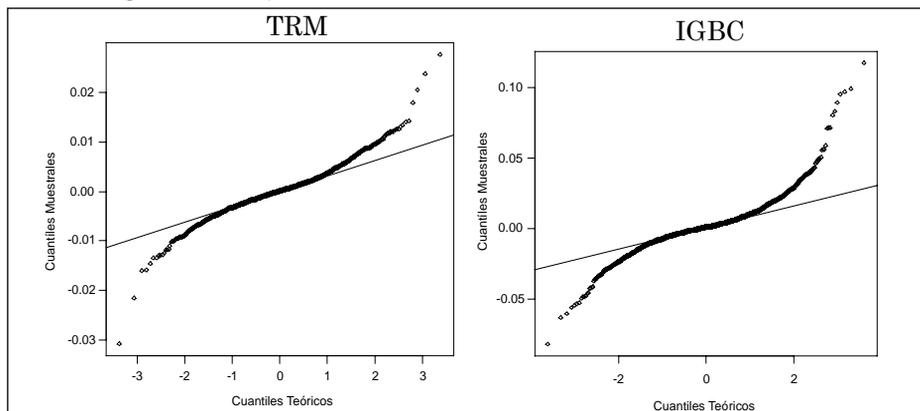
Como era de esperarse, las estadísticas descriptivas también refuerzan la evidencia a favor de la no-normalidad de la rentabilidad diaria. En ambos casos es claro que las distribuciones muestrales son leptocúrticas (dada la curtosis superior a 3). También existe alguna evidencia de asimetría, aunque como lo puntualizan Guermant y Harris (2002), en presencia de exceso de curtosis dicha asimetría es difícil de interpretar.

La no-normalidad de la distribución de los rendimientos también se puede observar gráficamente mediante el

diagrama de probabilidad normal (normal probability plot o QQ plot). Este gráfico representa la relación entre los cuantiles muestrales y los teóricos de una distribución normal, si la muestra proviene de una distribución normal entonces los puntos muestrales deberían estar sobre una línea recta.

En la Figura 3 se puede observar claramente cómo las colas de la distribución son más pesadas (“fat tails”) que la distribución normal. En otras palabras, la probabilidad de obtener valores extremos es mucho mayor

Figura 3. QQ-plots de los rendimientos de las series.



Fuente: Elaboración propia.

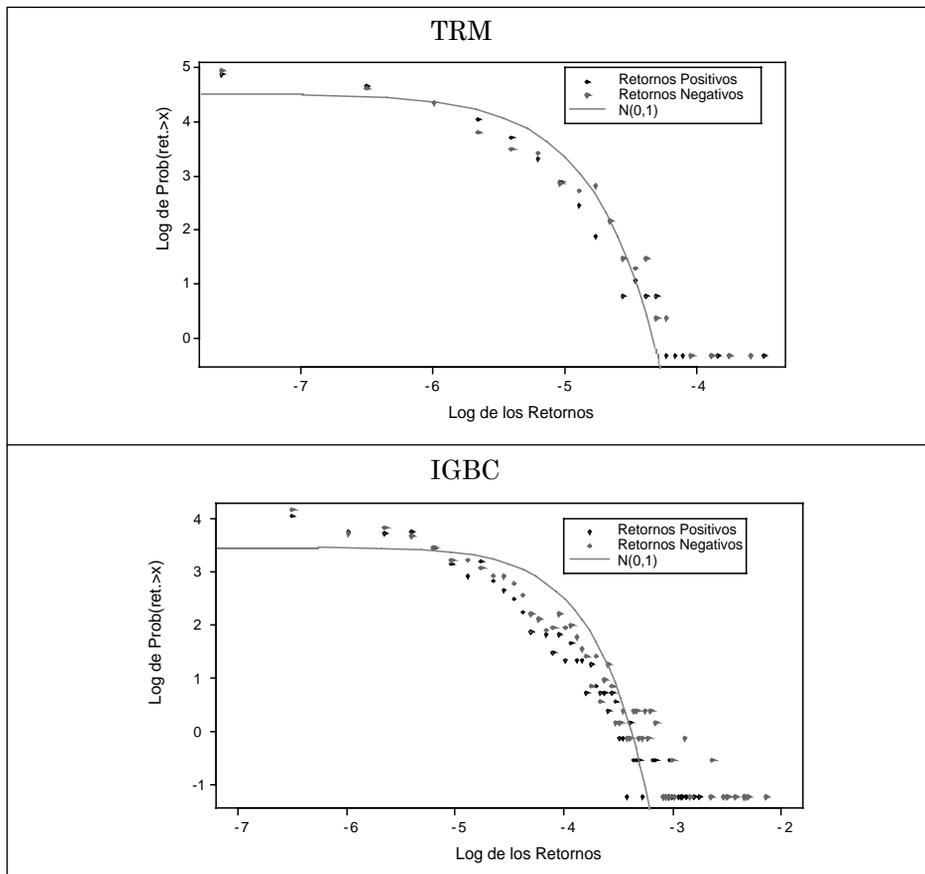
en la distribución empírica de los rendimientos que lo que predice una distribución normal.

Una manera más adecuada de apreciar claramente la presencia de colas pesadas es por medio de la representación logarítmica de los histogramas. En esta representación, al emplearse una escala logarítmica se observa con mayor detenimiento el comportamiento de las colas de la distribución muestral frente al de una distribución normal.

En la Figura 4 podemos ver cómo la probabilidad de los valores ex-

tremos de las muestras es mucho mayor que lo esperado en la normal. Así, estas dos series son un buen ejemplo del hecho estilizado de que los rendimientos son leptocúrticos y presentan colas pesadas. Este hecho ha obligado a que se adopten aproximaciones como la teoría de los valores extremos al momento de estudiar los rendimientos de los activos, en especial porque los valores extremos son los más importantes para los actores de los mercados financieros y reguladores.

Figura 4. Representación logarítmica de los histogramas de rendimientos.



Fuente: Elaboración propia.

HECHO ESTILIZADO 3: NORMALIDAD AGREGADA (AGGREGATIONAL GAUSSIANITY)

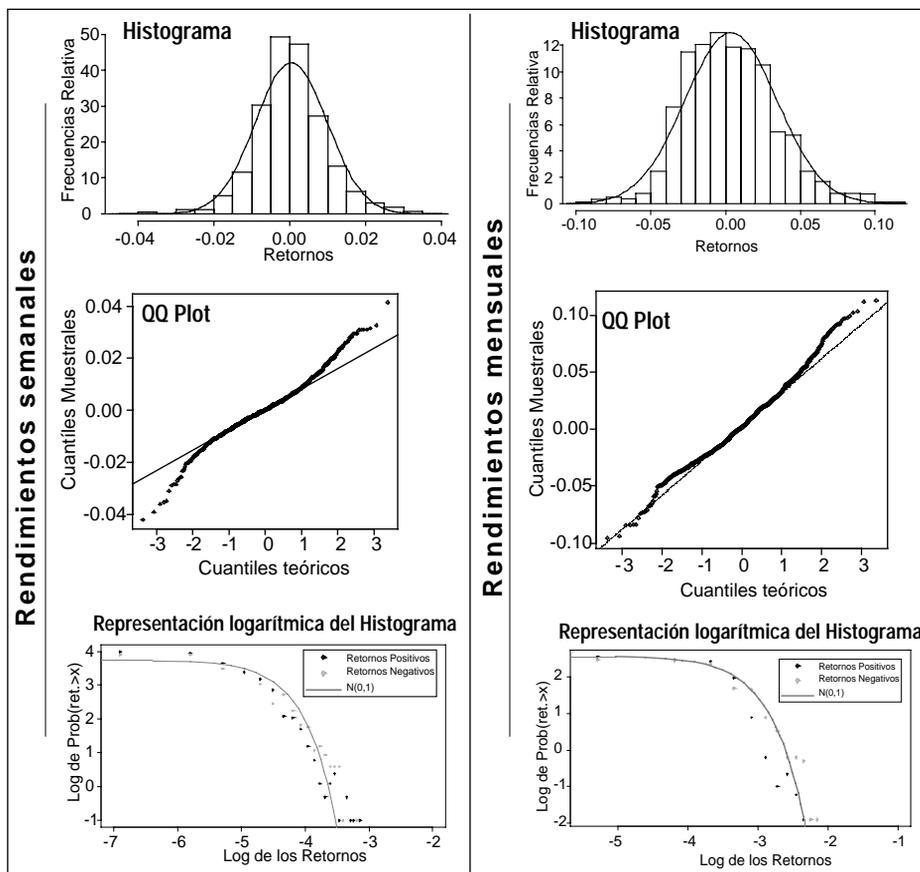
Una característica interesante que presentan las series de retornos de los activos es que si bien su distribución no es normal, como se discutió anteriormente; a medida que los rendimientos se calculan para períodos más grandes, la distribución de ellos tiende a parecerse más a una distribución normal (si bien no necesariamente seguirán una distribución normal). En otras palabras, la forma de la distribución de los rendimien-

tos no es la misma para diferentes escalas de tiempo. Este fenómeno se conoce con el nombre de normalidad agregada.

Así, este hecho implica que si se compara la distribución de los rendimientos diarios con los de los rendimientos mensuales, trimestrales, semestrales y anuales, se concluye que estos últimos tienen un comportamiento más cercano al de una distribución normal.

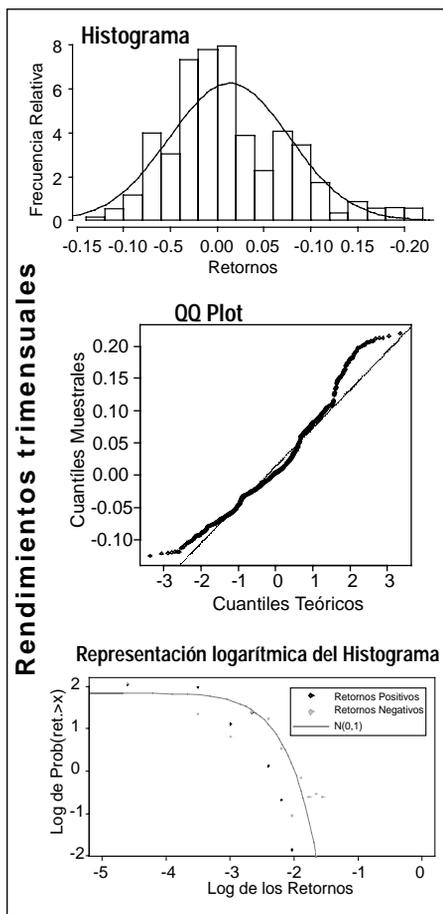
Como se puede observar en la Figura 5, las características de la distribución de los rendimientos tienden a ser

Figura 5. Rendimientos de la TRM para diferentes escalas de tiempo.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Continuación



Fuente: Elaboración propia.

cada vez más similares a la distribución normal, a medida que la escala de tiempo se agranda; en especial las colas tienden a ser menos pesadas y la leptocurtosis menos pronunciada o desaparece. No obstante, el comportamiento de los rendimientos aún no es lo que se esperaría de una distribución normal (Ver Anexo 2 para observar las pruebas de normalidad

de Jarque-Bera, así como las demás estadísticas descriptivas. En ese mismo anexo se presenta la Figura 9 para la serie de rendimientos del IGBC.)

Así, este hecho estilizado implica la necesidad de estudiar por separado las características de los rendimientos de un mismo activo, lo que depende de la escala de tiempo. También es claro, que entre menor sea la periodicidad estudiada, más alejada estará la distribución de los rendimientos de la normalidad.

HECHO ESTILIZADO 4: VOLATILIDAD NO CONSTANTE Y AGRUPADA (VOLATILITY CLUSTERING)

Como se puede observar en la Figura 6, los rendimientos muestran una gran variabilidad (volatilidad). En otras palabras, la desviación que presentan los rendimientos respecto a su media es muy cambiante. Pero no sólo eso, la volatilidad busca “agruparse” o presentar clusters (volatility cluster), pues episodios de gran volatilidad tienden a estar seguidos de períodos de alta volatilidad y viceversa.

Este hecho estilizado puede ser observado para nuestras series de rendimientos empleando diferentes medidas de volatilidad. Por ejemplo, para determinar que la varianza no es constante podemos emplear la volatilidad histórica² para diferentes ventanas: 5 días (una semana), 10 días (dos semanas), 15 días (tres semanas) y 20 días (un mes).

2. El término volatilidad histórica se refiere a calcular la varianza para los últimos h datos (ventana) para cada una de las observaciones. Es decir, siempre se calculará la varianza con los últimos h datos, donde h es una constante.

Figura 6. Volatilidad histórica de los rendimientos de ambas series.

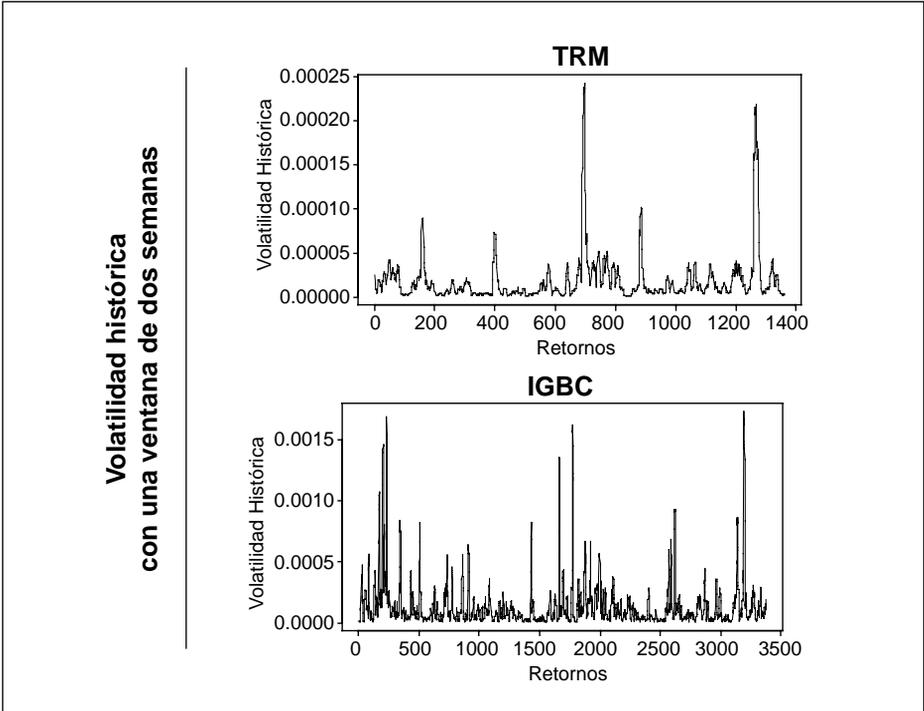
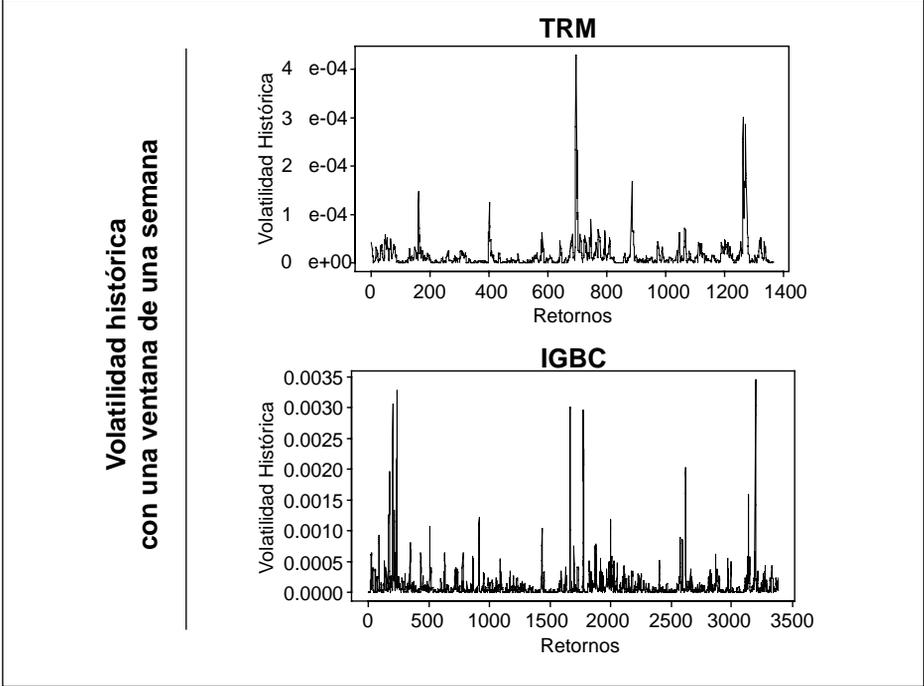
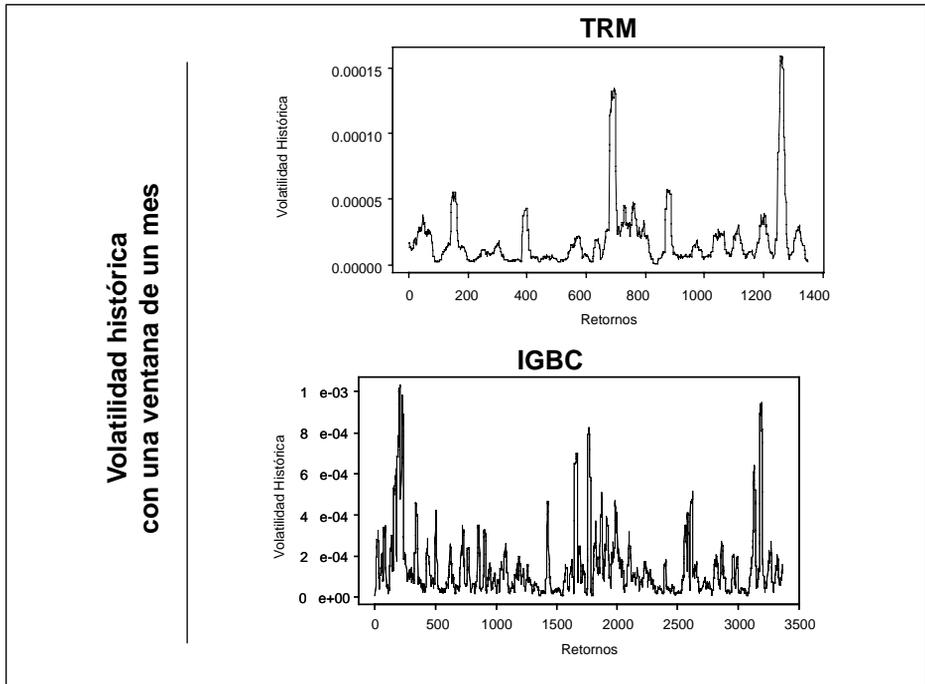
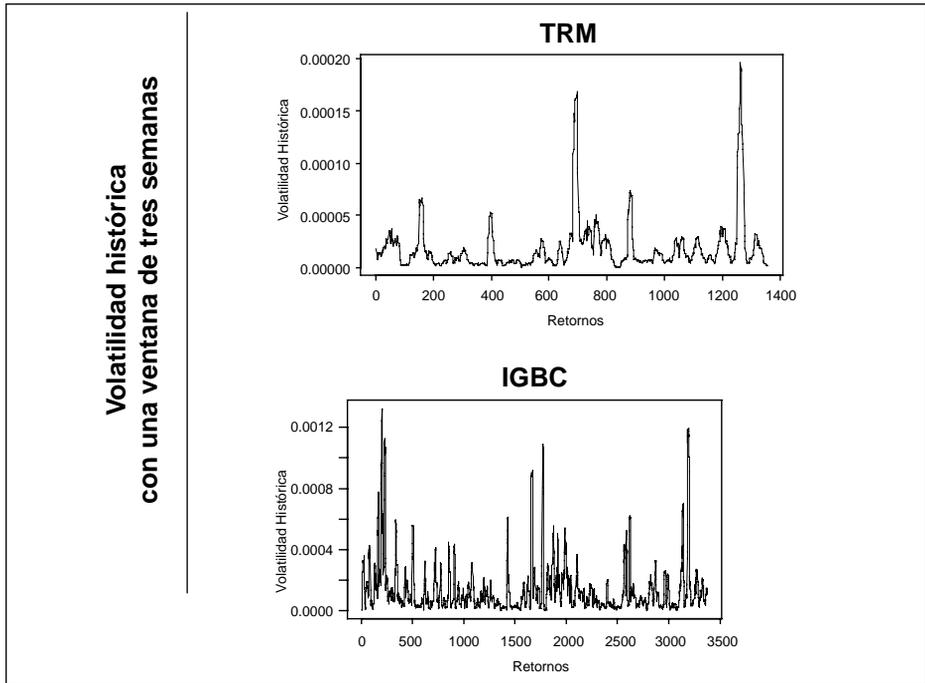


Figura 6. Continuación.

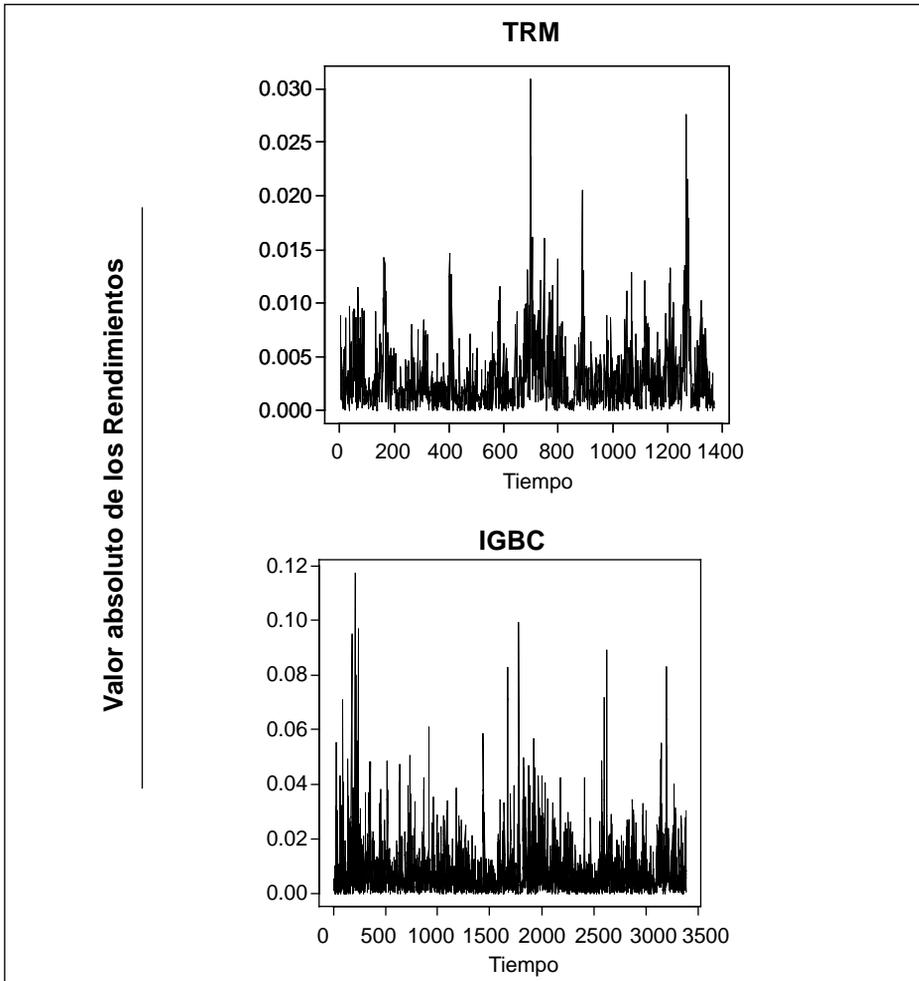


Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en la Figura 6, empleando diferentes ventanas, la volatilidad de las series de los rendimientos no es constante a través del período de estudio. Hay otras formas de medir la volatilidad (y demostrar que no es constante) como emplear el

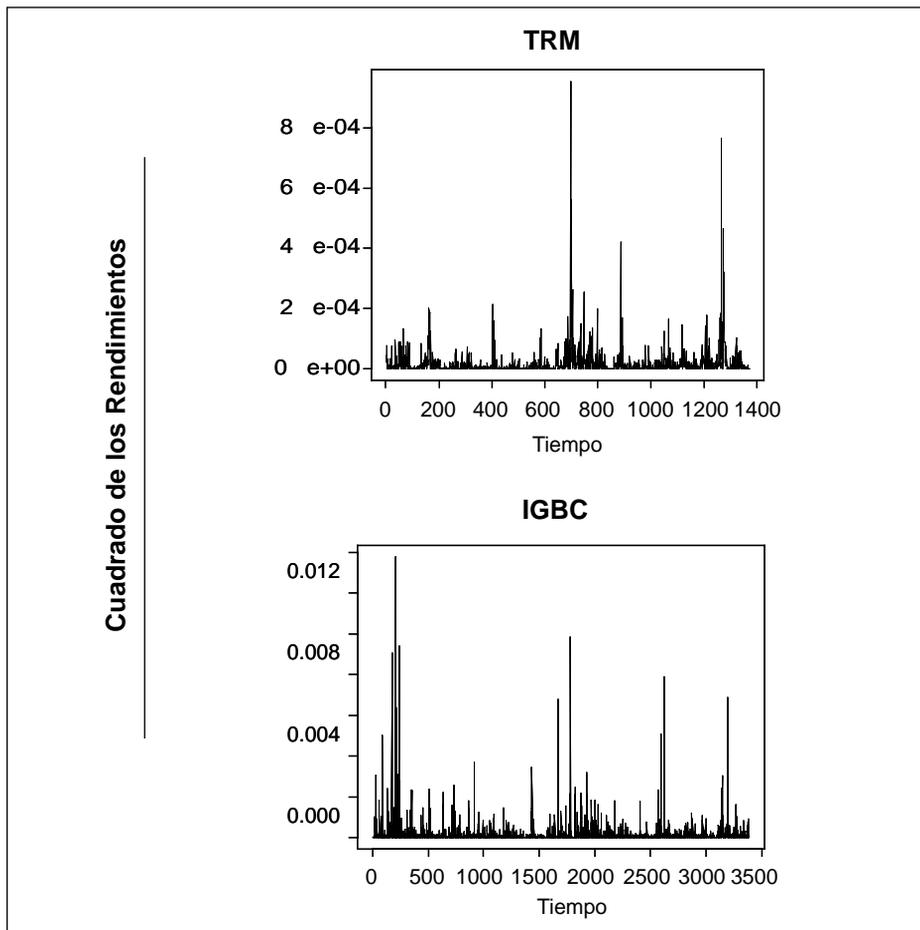
valor al cuadrado de los rendimientos o su valor absoluto.³ Cualquiera de estas medidas mostrará el mismo fenómeno: la volatilidad de los rendimientos no es constante (Ver Figura 7).

Figura 7. Otras medidas de la volatilidad de los rendimientos de ambas series.



3. Los rendimientos al cuadrado se emplean como medida de volatilidad dado que los rendimientos diarios comúnmente presentan un promedio estadísticamente igual a cero, entonces la expresión $(R_t - \mu)^2$ será equivalente al cuadrado de los rendimientos. Así, el cuadrado de los rendimientos muestra la desviación con respecto a la media. Igual razonamiento justifica la utilización del valor absoluto de los rendimientos como medida de la volatilidad.

Figura 7. Continuación.



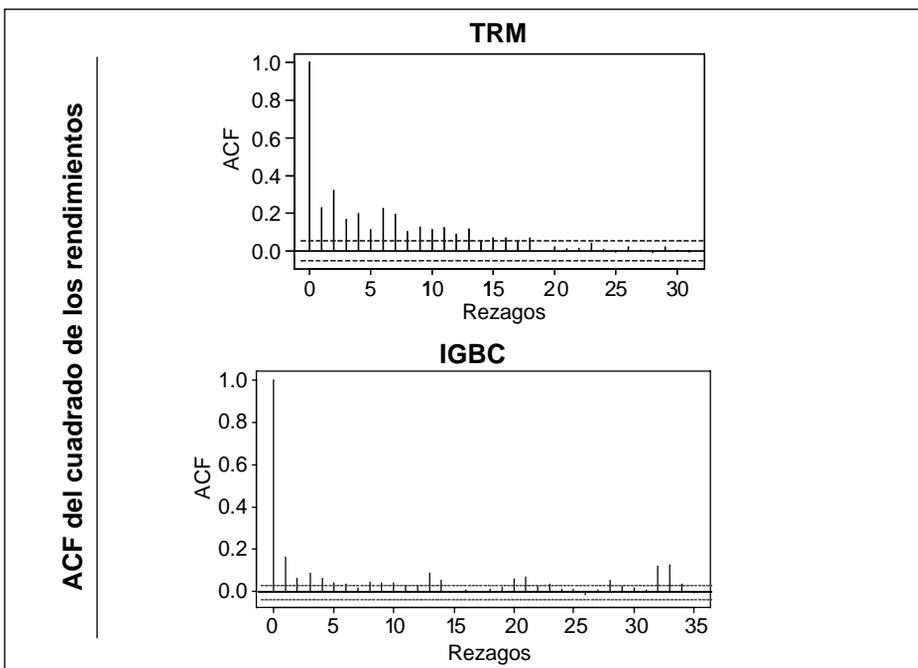
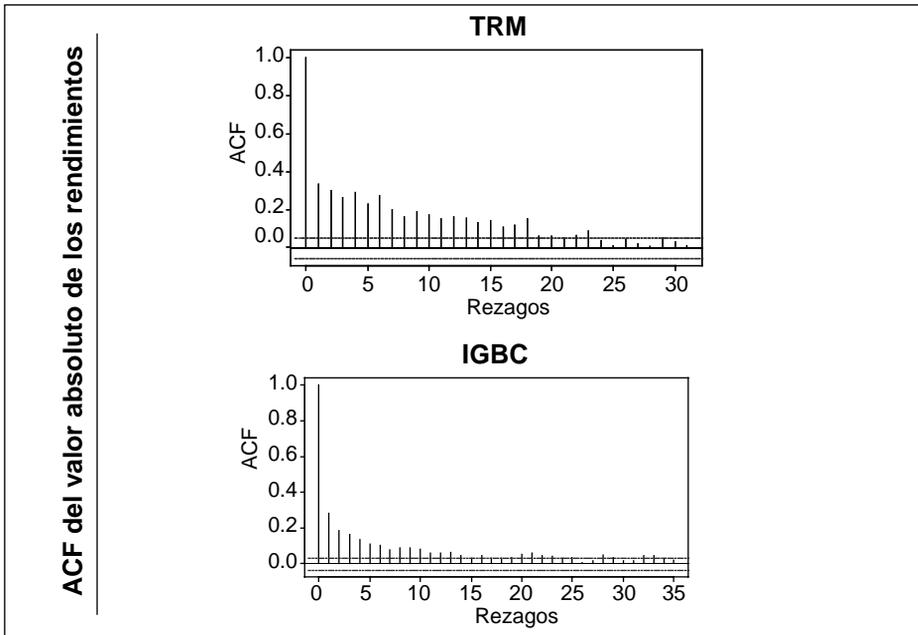
Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, también se ha observado que para las series de rendimientos financieros, con asombrosa regularidad, existe una fuerte relación entre la volatilidad en un período determinado y las volatilidades pasadas. La función de autocorrelación (ACF por su sigla en inglés) del valor absoluto de los rendimientos (o el cuadrado de ellas) es una manera sencilla de estudiar la relación lineal entre la volatilidad de diferentes períodos (Ver Figura 8).

La Figura 8 demuestra la presencia de correlación entre diferentes períodos de la volatilidad de los rendimientos. Es decir, la volatilidad de un período determinado está relacionada con los valores pasados de ésta; y dicha relación tiende a desaparecer a medida que se consideran mayores rezagos. En otras palabras, existe volatilidad agrupada (volatility clustering).

Este hecho implica que la volatilidad presenta un patrón de comportamiento que potencialmente podría ser mo-

Figura 8. Correlación de la volatilidad de los rendimientos de ambas series⁴



Fuente: Elaboración propia.

4. La línea punteada corresponde a un intervalo de un nivel de confianza del 99% dentro del cual la autocorrelación muestral no es significativamente diferente de cero.

delado estadísticamente, de tal forma que se puedan brindar pronósticos de la volatilidad.

Usualmente, los trabajos empíricos emplean modelos estadísticos como el de heteroscedasticidad condicional auto-regresiva generalizado, GARCH(p,q) por su nombre en inglés. Este modelo implica que:

$$R_t \mid \pi / \psi_t \quad (3)$$

Donde la varianza condicional del término de error $\psi_t (\phi_t^2)$ se supone que seguirá el siguiente patrón:

$$\phi_t^2 \mid \gamma_0 / \prod_{i=1}^q \delta_i \phi_{t-i}^2 / \prod_{i=1}^p \gamma_i \psi_{t-i}^2 / \eta_t, \eta \sim iid \quad (4)$$

con $p, q, \gamma_i, \delta_i \geq 0$ y $\gamma_0 > 0$.

En resumen, este hecho estilizado implica que variaciones grandes en los precios tienen mayor probabilidad de ser seguidas por variaciones grandes en el precio. Así, existe la necesidad de modelar la volatilidad de los rendimientos con métodos estadísticos que permitan capturar la variabilidad de la volatilidad al momento de considerar el riesgo asociado a las series de rendimientos.

COMENTARIOS FINALES

En este documento se ha ejemplificado con las series de la Tasa Cambio Representativa de Mercado y el Índice General de la Bolsa de Colombia cuatro hechos estilizados conocidos en la literatura financiera: i) las series de precios siguen un camino aleatorio, ii) la distribución de los rendimientos es leptocúrtica y exhibe colas pesadas, iii) a medida que se calculan los rendimientos para períodos más amplios su distribución se acerca más a la distribución normal, y iv) los rendimientos presentan volatilidad agrupada (volatility clustering).

Estos hechos estilizados asombrosamente se encuentran presentes en la mayoría de las series de rendimientos (y precios) sin importar qué tipo de modelo o supuestos paramétricos se efectúen. Así, estos hechos estilizados deben ser entendidos como una restricción para cualquier modelo empírico y teórico que se emplee para explicar el comportamiento de los precios de los activos o medir la volatilidad. De hecho, todo el desarrollo reciente en el cálculo del VaR (Valor en riesgo por su sigla en inglés) trata de incorporar estos hechos estilizados en las estimaciones (Ver Alonso y Arcos, 2005).

Anexo 1. Pruebas de estacionariedad para las series

Para determinar si una serie de tiempo corresponde a un proceso generador de los datos de un camino aleatorio (proceso con raíz unitaria o integrada de orden uno $I(1)$) se emplean convencionalmente pruebas de raíces unitarias como las de Dickey y Fueller (1979) en su versión aumentada (ADF), y la de Phillips y Perron (1988) (PP). Para ambas pruebas, la hipótesis nula consiste en que el proceso sigue un camino aleatorio, mientras que la hipótesis alterna corresponde a un proceso ARMA estacionario.

Así mismo, se considera la prueba no-paramétrica de raíces unitarias de Breitung (2002) que sigue la misma lógica de las anteriores pruebas.

Finalmente, se recurre también a la prueba de KPSS (Kwiatkowski y otros (1992)) que implica alternar las hipótesis nula y alterna de las pruebas ADF y PP. Los resultados de estas pruebas se presentan en la Tabla 2, los cuales corroboran la existencia de una raíz unitaria en las series.

Tabla 2. Pruebas de raíces unitarias para las series de TRM e IGBC en niveles y logaritmos

	ADF/1	PP	Breitung (2002)/2	KPss
TRM _t	-0.217	-0.340	0.016	0.730 ++
LN (TRM _t)	-0.191	-0.290	0.016	0.750 ++
IGBC _t	2.740	8.780	0.010	0.869 ++
LN (IGBC _t)	-2.429	-7.850	0.009	0.840 ++

ADF, PP y Breitung (2002) Corresponden a los respectivos estadísticos de la prueba de estacionariedad de Dickey - Fuller, Phillips, Perron y Breitung (2002).

KPSS: Corresponde al estadístico de la prueba de raíces unitarias de Kwiatkowski, Phillips, Semidt y Shin (1992).

(·): Rechaza la hipótesis nula de un proceso con raíz unitaria a un nivel de significancia del 10%

(*): Rechaza la hipótesis nula de un proceso con raíz unitaria a un nivel de significancia del 5%

(**): Rechaza la hipótesis nula de un proceso con raíz unitaria a un nivel de significancia del 1%

(+): Rechaza la hipótesis nula de un proceso estacionario alrededor de una tendencia a un nivel de significancia del 10%

(++): Rechaza la hipótesis nula de un proceso estacionario alrededor de una tendencia a un nivel de significancia del 5%

/1: El número óptimo de rezagos se determina de acuerdo con el criterio de información Akaike (AIC).

/2: La decisión es basada en valores críticos simulados a partir de 1.000 repeticiones para un proceso gaussiano.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2. Más evidencia sobre el hecho 3.

Tabla 3. Resumen estadístico de los rendimientos de la TRM.

	Semanales	Mensuales	Trimestrales
Media	0.000436472	0.003618795	0.0133286
Varianza	8.97179E-05	0.000948644	0.00409112
Coefficiente de Asimetría	0.1050629	0.368751	0.7252467
Curtosis	1.784831	0.4867702	0.4787708
Jarque-Bera	185.3957***	44.0156***	125.1721***

*** Se puede rechazar la hipótesis nula de Normalidad con un 99% de confianza.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Resumen estadístico de los rendimientos de la IGBC.

	Semanales	Mensuales	Trimestrales
Media	0.001981157	0.2844121	0.08200917
Varianza	0.001035533	0.01175361	0.04512509
Coefficiente de Asimetría	0.5735873	0.786204	1.333427
Curtosis	3.247.405	2.519.107	4.671
Jarque-Bera	1.676.536***	1238.303***	4000.461***

***Se puede rechazar la hipótesis nula de normalidad con un 99% de confianza.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Rendimientos del IGBC para diferentes escalas de tiempo.

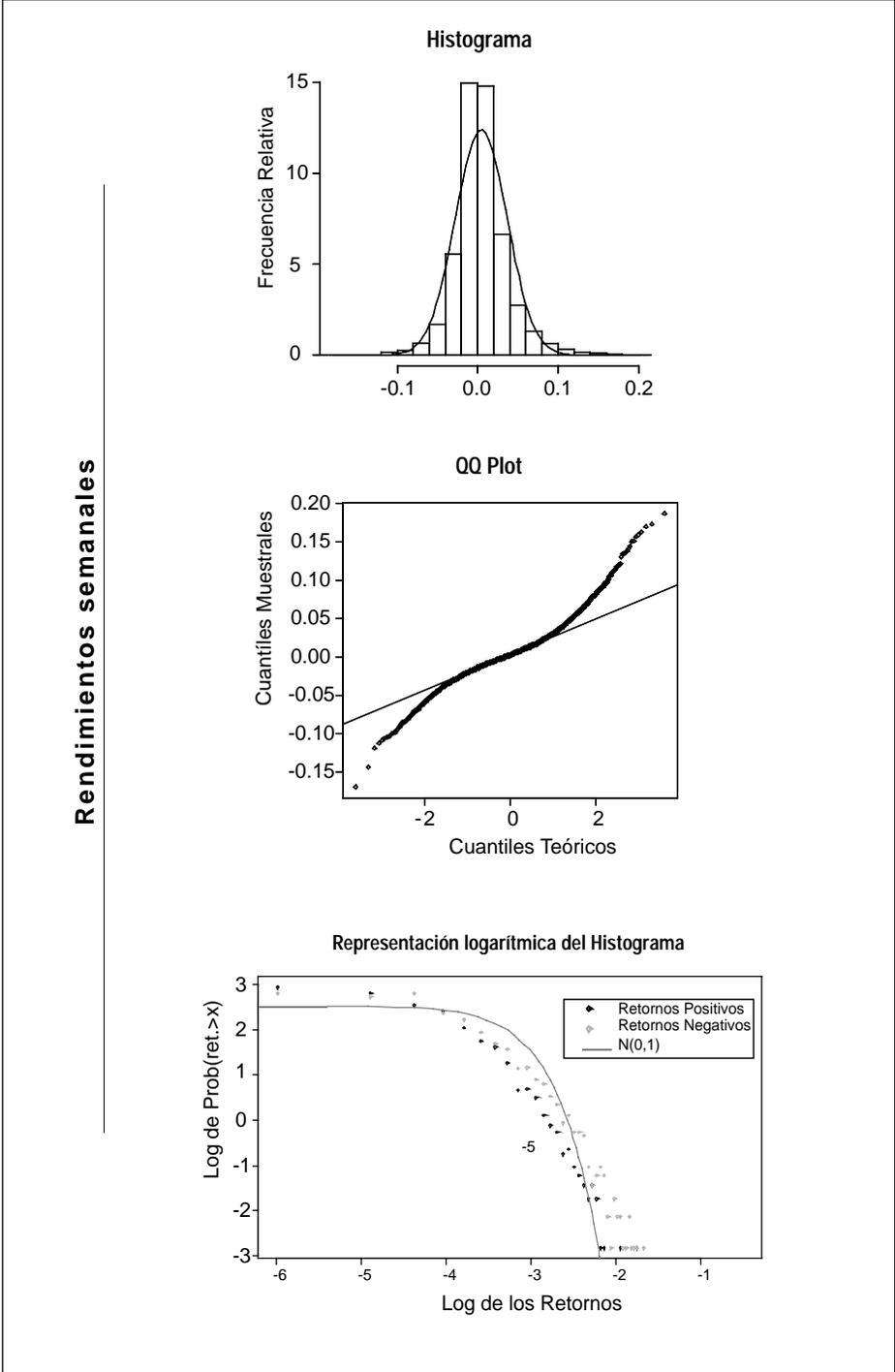


Figura 9. Continuación

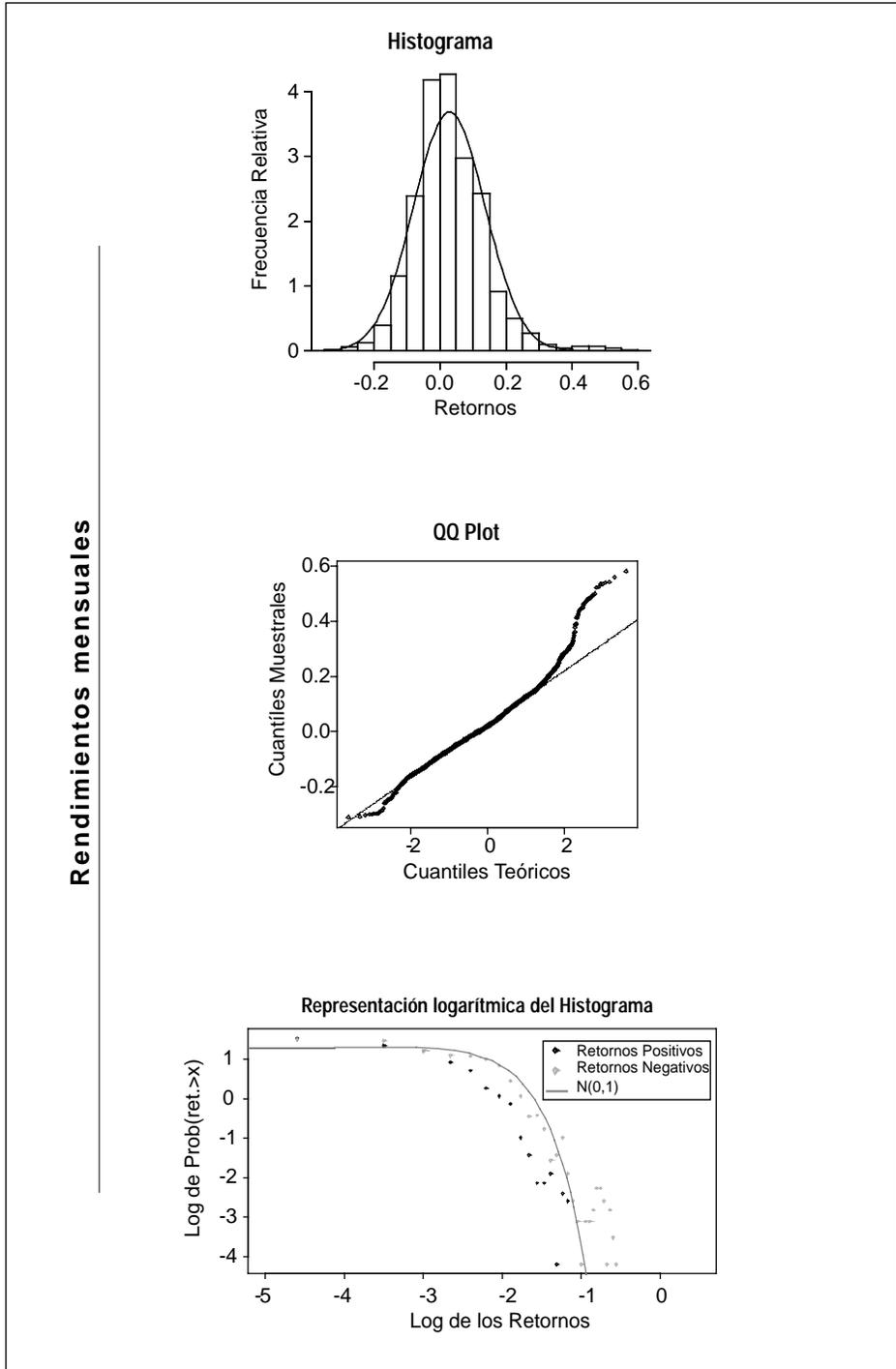
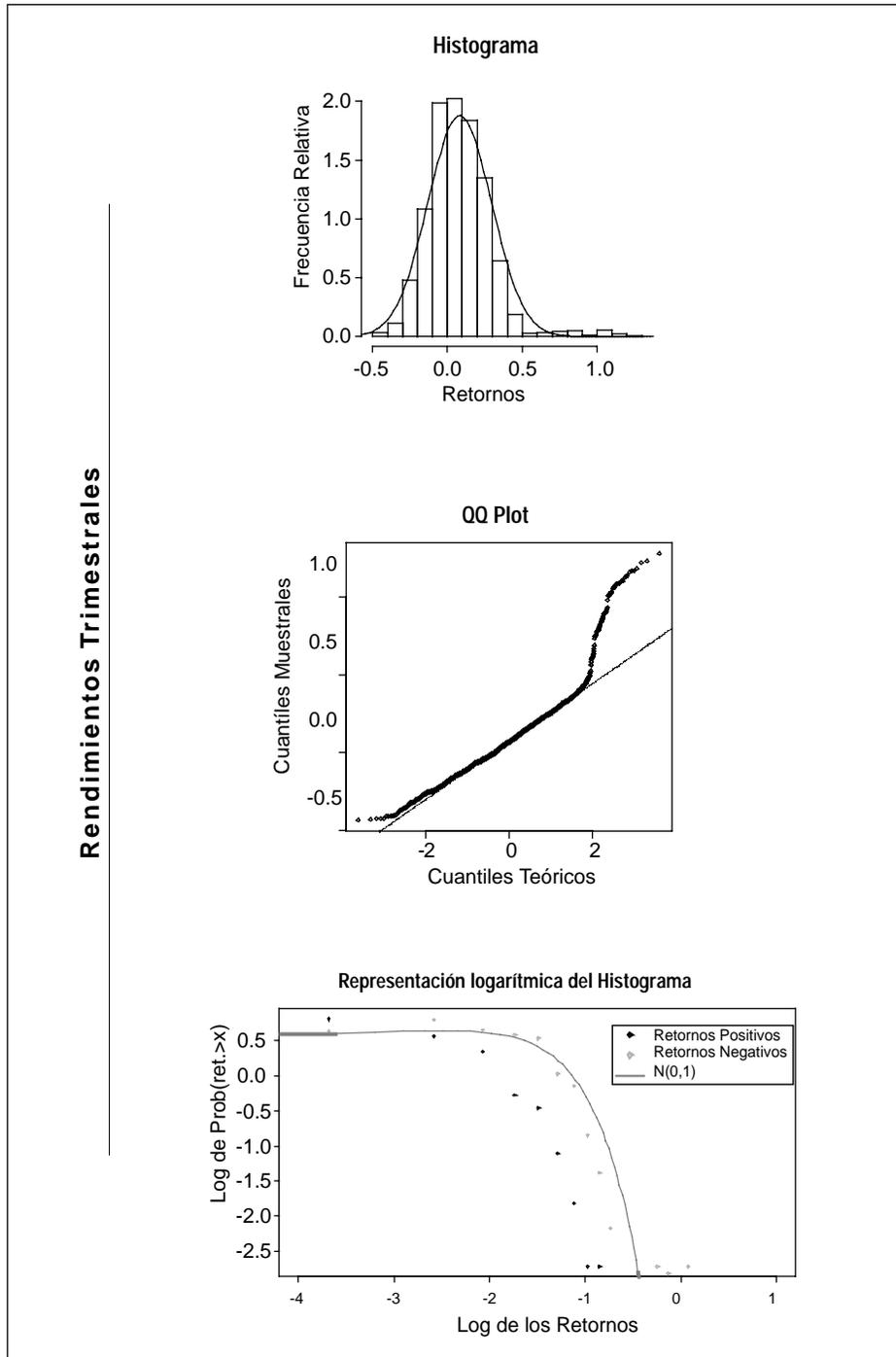


Figura 9. Continuación



Fuente: Elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso C., Julio César y Mauricio Alejandro Arcos. 2005. "Valor en riesgo: evaluación del desempeño de diferentes metodologías para siete países latinoamericanos". *Mimeo*.
- Breitung, Jorg. 2002. "Nonparametric Tests for Unit Roots and Cointegration". *Journal of Econometrics*, 108:2, pp. 343-63.
- Cont, Rama. 2001. "Empirical Properties of Asset Returns: Stylized Facts and Statistical Issues". *Quantitative Finance*, 1:2, pp. 223-36.
- Dickey, David A. and Wayne A. Fuller. 1979. "Distribution of the estimators for autoregressive time series with a unit root". *Journal of the American Statistical Association*, 74:366, pp. 427-31.
- Guermat, Cherif and Richard Harris. 2002. "Forecasting value at risk allowing for time variation in the variance and kurtosis of portfolio returns". *International Journal of Forecasting*, 18, pp. 409-19.
- Kwiatkowski, Denis, Peter C. B. Phillips, Peter Schmidt, and Yongcheol Shin. 1992. "Testing the null hypothesis of stationarity against the alternative of a unit root: How sure are we that economic time series have a unit root?" *Journal of Econometrics*, 54:1-3, pp. 159-78.
- Phillips, Peter C. B. and Pierre Perron. 1988. "Testing for a unit root in time series regression". *Biometrika*, 75:2, pp. 335-46.
- Vries, C. G. de. 1994. "Stylized Facts of Nominal Exchange Rate Returns", in *The Handbook of International Macroeconomics*. F. van der Ploeg ed. Oxford: Blackwell, pp. 348 - 89 

LA RELACIÓN INTRAFAMILIAR EN ENTORNOS EMPRESARIALES. INCURSIÓN A UN MODELO DE DIAGNÓSTICO

MELQUICEDEC LOZANO POSSO

Ingeniero Industrial y Máster en Economía Aplicada de la Universidad del Valle, Cali, Colombia. Máster en Creación y Dirección de Empresas, Universidad Autónoma de Barcelona, España. Ph.D. (c) en Ciencias, Estrategia y Dirección de Empresas, Universidad Autónoma de Barcelona, España. Consultor en Empresas familiares. Profesor titular y Director de investigaciones del Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial, Universidad Icesi, Cali, Colombia.
melqui@icesi.edu.co

Fecha de recepción: Septiembre 22 de 2006

Fecha de aceptación: Octubre 24 de 2006

ABSTRACT

The present research took the information of 17 family business to plan a methodology that explore the value of family relationship between owner family business, with the objective of diagnostic witch variables are the ones that affects the relationship between members of the family group in business environment and work on them to benefit the system family-business. The model works with two groups of variables. One group is the alpha variables (α), this are related with the business and can affect the family relationship. Other group are the beta variables (β), they represent the relation between a member and other or others and can affect the family relationship.

KEY WORDS

Family business, harmony in family business, relationships in family business.

RESUMEN

La presente investigación tomó como base la información de 17 empresas familiares, con el fin de plantear un modelo que valora la relación intrafamiliar en familias propietarias de empresas, con el propósito de diagnosticar cuáles son las variables que más afectan las relaciones entre los miembros que componen el grupo familiar en entornos empresariales y, de acuerdo con ello, intervenir sobre esas variables para beneficiar el sistema familia-empresa. El modelo distingue dos grupos de variables. Un

grupo que corresponde a las variables alfa (α), aquellas *relacionadas con la empresa* que son más propensas a afectar la relación intrafamiliar. Otro grupo que corresponde a las variables beta (β), aquellas que guardan *relación de un miembro frente a otro u otros*, y son propensas a afectar la relación intrafamiliar.

PALABRAS CLAVE

Empresas familiares, armonía en empresas familiares, relación entre familiares propietarios.

Clasificación Colciencias: A

1. RELACIONES FAMILIARES Y CONSULTORÍA

Se ha hecho evidente que estudiar las empresas familiares debe ser un proceso continuo, no sólo porque el inicio de los estudios científicos se remonta a fechas muy recientes, sino porque su naturaleza enmarca variables que fácilmente pueden tornar vulnerable y cambiante el sistema (Harvey *et al.*, 1998; Davis y Harveston, 2001). Basados en esta apreciación, los interesados en este fascinante mundo, que conjuga a la familia y a la empresa, han avanzado de manera importante en su comprensión y manejo.

En este vasto mundo de las empresas familiares uno de los temas que surge con frecuencia es el de las relaciones familiares. La literatura revela que los conflictos de relación deprimen el desempeño individual y grupal, reduciendo la probabilidad de que los miembros de un grupo logren trabajar juntos en el futuro (Jehn, 1995; Shah y Jehn, 1993; Filbeck y Smith, 1997). Hay un creciente énfasis en la calidad de las relaciones en las familias, la solidaridad familiar depende ciertamente de la voluntad de adquirir compromiso, de comunicación, negociación y confianza. Estas dinámicas necesariamente tienen relevancia sobre la estructura y los procesos de la empresa familiar, pues contribuyen a diseñarlas para facilitar la comunicación y la confianza. Al examinar el cambio en familia y empresa familiar hay amplia tendencia hacia la consecución de autonomía individual y democratización en las relaciones familiares, lo cual representa un reto para la solidaridad y continuidad en este tipo de organizaciones. Se parte del examen de un cambio de carácter de la institución

familiar en las sociedades occidentales (Gilding, 2000).

El tema de las relaciones intrafamiliares en entornos empresariales ha venido despertando interés científico desde hace algunos años (Holliday y Letherby, 1993; Foley y Powell, 1997; Kellermans y Eddleston, 2004), pues existe al interior de las empresas familiares una gran dosis de sensibilidad que sin un manejo adecuado puede generar grandes conflictos. Las relaciones familiares pueden afectar y cambiar el futuro de una empresa familiar (Ward, 1987). Las relaciones entre miembros familiares y de éstos frente a la empresa, guardan directa relación con el estado de armonía en la convivencia dentro del sistema empresa/familia. Ya a mediados de los años noventa, en el siglo pasado, en su revisión de estudios sobre empresas familiares que le permitió construir una taxonomía y tipología sobre ellos, Wortman (1994) identificó varios trabajos con alguna dosis dedicada a la armonía familiar. La importancia de las relaciones intrafamiliares y, por ende, la importancia de la armonía familiar, es evidente desde diversos ángulos, incluso aquél en el que las personas reciben influencias desde las dificultades de la niñez y la juventud (Drenan *et al.*, 2005) en sus intenciones de ser empresarios. Experiencias vividas tales como el abandono del padre, situación económica difícil, o el divorcio de los padres, influyen en esas intenciones. En su modelo sobre factores relacionados con el sucesor que influyen el proceso de sucesión Venter *et al.*, (2005), incluyen como uno de los factores importantes la armonía familiar, la que incide fuertemente en la relación de trabajo entre el gerente propietario y

el sucesor, lo que, a su vez, influye en la continuidad de ganancias para la empresa familiar. En virtud de esto se hace interesante el que para algunos casos, es evidente que los hijos desearían trabajar en la empresa familiar si no existen grandes desacuerdos con el predecesor (Lambrecht, 2005). Con anterioridad Handler (1992) encontró que el nivel de mutuo respeto y entendimiento entre generaciones fue un valor crítico.

La relación intrafamiliar emerge como uno de los ejes centrales del éxito de la empresa familiar, y el éxito de este tipo de organizaciones no depende únicamente de la gestión administrativa que implica relaciones contractuales formales, aun si esa gestión está bajo la responsabilidad de personas muy conocedoras de los diferentes componentes de la empresa (Lozano, 2003; Harvey, 1999). Es esta, por tanto, la razón por la cual se ha querido dedicar este trabajo a la relación intrafamiliar en entornos empresariales, la que se ha denominado RITA.

Por otro lado, la literatura en organizaciones ha abordado con mucha timidez el área correspondiente a la consultoría en empresas familiares. Aunque en algunos libros se dedica parte de un capítulo, o quizá un capítulo completo a esta área (Leach, 1991; Rosenblatt *et al.*, 1990; Gersick, 1997; Pérez *et al.*, 2002) sólo unos cuantos autores se han referido a ella para avanzar en el conocimiento del tema de consultoría. Goodman (1998), se refiere al asesor de empresas como un nuevo profesional que se ha preparado para conocer las necesidades de las empresas familiares. Baker y Wiseman (1998) presentan un modelo de práctica de consultoría

en empresas familiares basado en la teoría de Murray y Brown sobre comportamiento humano. Con lo cual se inquieta de manera relevante en búsqueda de caminos para llegar al cliente. Hubler (1998) aborda la importancia de que los consultores de empresas familiares entiendan sus fallas con el fin de proveer una más rica oportunidad de crear beneficios futuros para las organizaciones y las familias que reciben orientación profesional. Como complemento se manifiesta la necesidad de tener conocimiento de sí mismo como consultor y también un conocimiento objetivo de los clientes, tanto en lo personal como en sus comportamientos frente al comportamiento empresarial (Brown, 1998). Incluso se ha ido más allá en las áreas de intervención del experto en empresas familiares, extendiendo su legitimización no sólo a la consultoría, si no también a la investigación y a la educación (Hoy, 2003).

Como es entendible, no se difunden herramientas de intervención como consultor en empresas familiares, quizá porque cada consultor desea guardar sus herramientas como un activo íntimo que sólo él conoce y aplica por temor a que sea replicado por otros. Un celo explicable aunque perjudicial para el avance en el apoyo profesional a las empresas familiares.

Aunque probablemente no todas las herramientas de intervención profesional han de ser difundidas, sí es claro que algo debemos hacer para contribuir a que se conozcan algunas, susceptibles de ser utilizadas en diversas regiones y contextos, obviamente con los ajustes y adaptaciones previos que se requieran. Adicionalmente, su difusión ayuda a

abrir la mente para idear otras herramientas adicionales que contribuyan a que las empresas familiares sean mejor orientadas por los consultores del área. De esta manera también se colabora en el avance de los métodos, de las variables, de los contextos, y de las delimitaciones que se deben tener en cuenta en las consultorías de empresas familiares.

En atención a lo mencionado, este trabajo muestra un modelo recientemente creado por el autor, el cual surge de las vivencias encontradas en consultorías con algunas empresas familiares y también de los resultados de una sesión de grupo realizada con diecisiete empresas familiares que fueron convocadas. El modelo permite diagnosticar la relación intrafamiliar en contextos empresariales. Ahora, ¿por qué el tópico de la relación intrafamiliar? Porque la relación intrafamiliar se

reconoce como uno de los temas de mayor trascendencia en el campo de las empresas familiares, y este tópico casi siempre representa la fase inicial que todo consultor de empresas familiares debe abordar (Lozano, 2003). Se ha encontrado que la calidad de la relación familiar es un predictor más dominante de transición exitosa en las empresas familiares que el plan de sucesión o la preparación de los herederos (Morris, 1997).

2. METODOLOGÍA

Consideraciones generales

Un encuentro de cuatro horas con diecisiete empresas familiares del departamento del Valle del Cauca, Colombia, sirvió de medio para determinar las variables que sus familiares consideran como las que más influyen la relación intrafamiliar. La Tabla 1 muestra el listado de las empresas tomadas.

Tabla 1. Empresas de la muestra

Empresa	Actividad	Nº. Total de trabajadores	Nº. Familiares trabajando en la empresa
Transformadores de Colombia y del mundo	Fabricación, reparación y mantenimiento de transporte	59	1
Serviarroyo Ltda.	Prestadora de servicios	43	2
Seres & Seres	Seguridad-Transportes	800	20
Imapadocn S.A.	Productor de materias primas industriales	57	2
Reconstructora Europea Ltda.	Rectificadora de motores	35	7
Cueros/Cueros	Elaboración y venta de artículos de cuero	111	3
Tecnología de Postes y Vigas	Fabricación de postes de concreto	15	2
Ferretería Turboférreos S.A.	Comercio, ferretería y láminas	45	9
Manos de Oriente Ltda.	Servicios recurso humano	13	1
Auto Farolas	Compra, venta de accesorios vehiculares	25	4
Industria Técnica de Icopor S.A.	Icopor	30	1
Carvelles Ltda.	Metalmecánica	100	3
Airetécnica Moderna S.A.	Contratista-Fa	35	3
Electro Herrajes del Siglo XXI Ltda..	Industrial	18	3
Payares y Cía. Ltda.	Sector metalmecánica	137	13
Inialco del Atlántico	Comercialización e ingeniería (Servicios)	96	9

Fuente: Elaboración propia

Estas empresas participaban en un programa de formación empresarial de dos años, que consistía en capacitar un grupo de empresas que le proveen productos y servicios a otra mucho más grande que ellas, denominada empresa pivote. Esta oportunidad de tenerlas juntas fue aprovechada para indagarles sobre las variables que consideraban más propensas a deteriorar la relación intrafamiliar en un entorno de familias propietarias de empresas.

Para recolectar la información se recurrió a la técnica de *sesión de grupo*. El proceso implicó determinar el número de grupos y sesiones que habrían de realizarse, definir el tipo de personas que participarían, convocar a estas personas, planear el desarrollo de la sesión y ejecutarla.

Para llevar a cabo la sesión se tuvo en cuenta un moderador, el planteamiento explícito de los objetivos de la sesión, la creación de un clima de confianza, la intervención libre pero ordenada, y la toma de apuntes durante la sesión.

Sesión de Grupo

En este trabajo se ha escogido la *sesión de grupo* (Iñiguez, 1999) como un método cualitativo que puede explotarse para conocer las variables más propensas a afectar la relación intrafamiliar en familias propietarias de empresas, lo cual permitió desarrollar un modelo de diagnóstico de la relación intrafamiliar de la familia en un entorno empresarial.

La sesión de grupo consiste en que los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, con la conducción de un moderador experto en el

manejo de grupos y conocedor de los temas de conversación. Se recurrió a un grupo y una única sesión, la cual es una de las modalidades existentes y reconocidas en la recolección de información cuando se aplica la sesión de grupo (Hernández *et al.*, 2003), también denominados grupos de enfoque o grupos de discusión.

Esta modalidad es una técnica esencialmente cualitativa de obtención de información de carácter inductivo, cuya interacción fue dirigida, en este caso, a partir de un guión con formato no estructurado, para obtener datos sobre las percepciones de los informantes acerca de un tema muy concreto, las variables que más afectan la relación intrafamiliar en un contexto de familia propietaria.

Esta técnica es útil para buscar explicaciones, supone una vía a través de la cual las personas expresan ideas y opiniones libremente. Aplicada al tema de relación intrafamiliar en familias propietarias es una técnica que permitió a los miembros de familias propietarias de empresas opinar libremente sobre este tópico tan importante. Brinda la ventaja sobre otros métodos en cuanto que es más fácil para los informantes, al posibilitar una convocatoria más inmediata. En este caso se aprovechó la confluencia de ellos en el programa ya mencionado en el cual estaban participando pues no les implicaba desplazamientos ni costos adicionales.

Características de la sesión de grupo

El grupo de participantes seleccionado estuvo compuesto por miembros propietarios de empresas familiares que ocupan cargos de dirección en

ellas y que tienen interés en el tema de relaciones entre familiares, aspectos que facilitaron el intercambio de opiniones.

Este grupo de discusión presentó una circunstancia especial. En este contexto los participantes se conocían entre sí, en razón a su participación en un programa de proveedores alrededor de una empresa pivote, aunque al momento de la realización de la sesión de discusión, era un grupo en proceso de conformación. Esta integración previa de las empresas en ese programa dio algunas ventajas, pues contribuyó a tener más acercamiento en la discusión y a evitar las cohibiciones, con lo cual la participación fue libre y abierta.

Consideraciones de la sesión

Para favorecer la participación se procuró un ambiente agradable. Con anterioridad a la reunión, se cursaron invitaciones previas explicando el objetivo de la misma, el tiempo aproximado de duración y el método de discusión que se seguiría.

Para el buen desarrollo de la reunión, se tuvieron en cuenta varios aspectos: a) se seleccionó una sala confortable y que favoreciera un ambiente de participación, b) la ubicación de los participantes se hizo de forma oval con el fin de poder apreciarse unos a otros, c) la reunión se realizó en horas de la mañana para lograr una mejor disposición, d) la duración fue de cuatro horas, con un breve intermedio de descanso, e) se acordó apagar los equipos celulares y otros similares durante el desarrollo de la reunión, f) el autor de este artículo actuó como moderador, guiando las intervenciones y facilitando un deba-

te organizado, g) además del moderador, una secretaria tomó nota de las incidencias de la reunión.

Desarrollo de la sesión

El propósito fundamental fue indagar a los asistentes sobre los asuntos (variables) que más influenciaban positiva o negativamente la relación intrafamiliar, bien desde el contexto de la familia o desde el contexto de la empresa.

Al inicio de la sesión de grupo se hicieron dos preguntas introductorias sencillas para evaluar la importancia de continuar la indagación. A la primera pregunta: ¿De acuerdo con el comportamiento y estado actual, considera a su empresa exitosa? Todos los encuestados respondieron que sí. A la segunda pregunta: ¿Qué tanto la buena relación entre miembros de la familia propietaria incide en un buen manejo de la empresa de la familia? Siete encuestados respondieron “mucho”, en tanto que los otros diez respondieron “enormemente”. Estas respuestas fueron suficientes para deducir que el resto de la sesión se podía continuar. Primero, porque era un grupo de empresas que se consideraban exitosas, con lo cual tenían mucho que manifestar sobre el manejo de las relaciones intrafamiliares para llegar a ese estado de éxito. Segundo, porque reconocieron que las relaciones intrafamiliares inciden en un buen manejo de la empresa, con lo cual ya de hecho el tema se hacía importante para los informantes.

La lógica diría que si no se vieran como empresas exitosas este reconocimiento sería mayor. De aquí se reconfirma, para la muestra de diecisiete empresas, la enorme importancia que

le dan a las relaciones intrafamiliares en un contexto familia-empresa.

El siguiente paso fue formularles una única pregunta: ¿Cuáles son las situaciones (variables) que más influencia tienen sobre la relación intrafamiliar? Se les motivó a participar, se les escuchó, se solicitaron aclaraciones cuando era necesario, y se tomaron apuntes de la información suministrada.

Análisis de los datos

El análisis de la información producida en una sesión de grupo no tiene una guía específica, no se le puede hacer un solo tipo de análisis, la propuesta es que se abran las posibilidades de análisis (Galindo, 1998). Los datos tomados por el moderador y las notas tomadas por la secretaria durante la sesión de discusión, fueron organizadas y analizadas, de tal manera que se pudo concluir sobre la información recolectada. Este proceso generó el listado que se muestra en el numeral tres. Este listado, con origen en las manifestaciones de los miembros familiares presentes en la sesión, fue el fundamento del modelo de diagnóstico que aquí se expone.

Un examen de las variables o situaciones del listado contribuyó a clasificar las variables y a conformar dos subgrupos: variables α y variables β . A continuación se muestra el proceso que se siguió para diseñar el modelo de diagnóstico de la relación intrafamiliar en familias propietarias de empresas. En este modelo cada integrante de una familia propietaria que desee evaluar su estado de relación intrafamiliar, ha de expresar numéricamente su criterio frente a cada variable. Estos datos alimen-

tan el software que fue creado para el modelo y con ello se obtiene una matriz de datos que, analizada por el consultor, permite obtener el diagnóstico correspondiente.

3.VARIABLES EN LA RELACION INTRAFAMILIAR

Con base en el debate realizado con los miembros familiares representantes de las diecisiete empresas mencionadas anteriormente, se determinó un listado de las variables más intensamente asociadas a la relación intrafamiliar, denominada RITA:

- Claridad y aceptación en la distribución de la propiedad.
- Distinción clara en el ámbito familiar vs. el ámbito empresarial.
- Claridad, aceptación y realización en el rol empresarial.
- Responsabilidad frente a los compromisos con la empresa.
- Respeto por la jerarquía del resto de miembros.
- Frecuencia y calidad de la comunicación entre miembros.
- Apoyo mutuo en intereses personales y profesionales.
- Solidaridad y acompañamiento.
- Respeto por los criterios ajenos.
- Responsabilidad frente a compromisos con la familia.
- Afecto, amor y simpatía por los demás.

Fruto de un previo examen, estas variables se han clasificado en dos grupos que se han denominado α y β , por tanto, como RITA es función lineal de estas variables, tenemos la expresión:

$$RITA = f(\alpha, \beta)$$

Es decir, la relación intrafamiliar

RITA depende de las variables α y β . Las variables α son aquéllas que relacionan la posición de un miembro familiar cualquiera frente al sistema familia-empresa y corresponden a las primeras cinco variables del listado anterior. Para facilidad en la explicación las llamaremos $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4, \alpha_5$. Así:

α_1 : Claridad y aceptación en la distribución de la propiedad.

α_2 : Distinción clara en el ámbito familiar vs. el ámbito empresarial.

α_3 : Claridad, aceptación y realización en el rol empresarial.

α_4 : Responsabilidad frente a los compromisos con la empresa.

α_5 : Respeto por la jerarquía del resto de miembros en la organización.

Las variables β son aquéllas que

$$\beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6) \quad (1)$$

Más concretamente, las variables α abordan aquellos asuntos de la relación entre miembros familiares y la empresa, que pueden dañar la relación intrafamiliar. En tanto que las variables β , abordan aquellos asuntos de la relación entre miembros familiares que pueden dañar la relación intrafamiliar.

4. PONDERACIONES O COEFICIENTES DE α Y β

Como es evidente, esta asociación o interrelación, ha de tener un peso o ponderación para cada grupo de variables.

Estos pesos o ponderaciones, deberán ser obtenidos por los investigadores mediante la comunicación y toma de información permanente con miem-

determinan relaciones de apoyo, entendimiento y armonía entre miembros de la familia propietaria y corresponden a las seis últimas variables del listado.

β_1 : Frecuencia de la comunicación entre miembros.

β_2 : Apoyo mutuo en intereses personales y profesionales.

β_3 : Solidaridad y acompañamiento.

β_4 : Respeto por los criterios ajenos.

β_5 : Responsabilidad frente a compromisos con la familia.

β_6 : Afecto, amor y simpatía por los demás.

De esta manera, la función RITA y sus variables asociadas, α y β , quedan expresadas en términos algebraicos como se indica en (1).

$$RITA=f(\alpha,\beta)=f(\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4, \alpha_5, \beta_1,$$

bro de empresas familiares. Estas ponderaciones deberán determinar coeficientes para cada caso, pues en el fondo dependerán substancialmente de la importancia o peso que los miembros de la empresa familiar en estudio le den a cada variable de los grupos α, β . Para tal efecto, se asignan los coeficientes tal como aparecen en la Tabla 2.

Tabla 2. Coeficientes de las variables α y β

Grupo α	Grupo β
a_1 para α_1	b_1 para β_1
a_2 para α_2	b_2 para β_2
a_3 para α_3	b_3 para β_3
a_4 para α_4	b_4 para β_4
a_5 para α_5	b_5 para β_5
	b_6 para β_6

Fuente: Elaboración propia

Por lo cual

$$RITA = f(\alpha, \beta)$$

$$= f(a_1\alpha_1 + a_2\alpha_2 + a_3\alpha_3 + a_4\alpha_4 + a_5\alpha_5 + b_1\beta_1 + b_2\beta_2 + b_3\beta_3 + b_4\beta_4 + b_5\beta_5 + b_6\beta_6) \quad (2)$$

Es de esperar que con el paso del tiempo la familia cambie sus percepciones y por lo tanto generen un cambio en la distribución de esas ponderaciones. Es decir, estos coeficientes pueden llegar a tener valores diferentes a los evidenciados por el consultor o el investigador e, inevitablemente, éste deberá estar presto a estas variaciones. Las ponderaciones o pesos no son definitivamente inmutables frente al paso de los años, comportamiento que tiene su explicación en el contenido cualitativo de la información suministrada, lo cual varía con el transcurrir del tiempo; pues los valores, las actitudes, las percepciones, las preferencias, los criterios, el clima familiar y la forma de ver la vida, no son estáticos en el largo plazo.

Sin embargo, es factible concebir valores de estos coeficientes que determinen **pesos promedio** confiables para los α y β . El investigador deberá someter los grupos de variables α , y β a consideración de los miembros del grupo familiar propietario en estudio. Primero a través de la manifestación individual y luego, mediante la reflexión conjunta si la familia

así lo considera, deberán definirse unas **ponderaciones promedio** de los pesos para el grupo familiar en investigación. No obstante, si estas ponderaciones se obtienen sólo con base en la información individual de cada miembro familiar (M_n), las percepciones y conclusiones que nazcan a partir de ellos son bastante confiables, pues se parte del sentir de cada M_n involucrado, sin la influencia directa del resto de integrantes.

De esta manera, los coeficientes $a_1, a_2, a_3, a_4, a_5, b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6$, serán definidos a partir del criterio individual que cada miembro familiar tenga en cuanto a la importancia de cada α y cada β dentro de su respectivo grupo. Es decir, deberán asignar un *nivel de importancia a cada variable en relación con las otras*. Para tal efecto, y con el fin de facilitar nuestros planteamientos, estas asignaciones serán porcentuales y, además, expresaremos a RITA tomándola de manera individual para cada grupo de variables, donde $RITA_e$ es la relación intrafamiliar en función de los α ó contexto empresarial, y $RITA_f$ es la relación intrafamiliar en función del contexto familiar, (Ver (3) y (4))

$$RITA_e = f(\alpha) = f(a_1\alpha_1, a_2\alpha_2, a_3\alpha_3, a_4\alpha_4, a_5\alpha_5) \quad (3)$$

$$RITA_f = f(\beta) = f(b_1\beta_1, b_2\beta_2, b_3\beta_3, b_4\beta_4, b_5\beta_5, b_6\beta_6) \quad (4)$$

En nuestro caso tomaremos un 100% como la totalidad de la ponderación para cada expresión. Este 100% deberá ser repartido en su totalidad por cada miembro M_n entre $\alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \alpha_4$ y α_5 , en atención a la importancia que, de acuerdo con su criterio personal,

le otorgue a cada variable en cuanto al *mejoramiento de la posición de los miembros frente al contexto de la empresa*. Esto es $a_1 + a_2 + a_3 + a_4 + a_5 = 100\%$

Análogamente, otro 100% deberá ser distribuido en su totalidad por cada miembro M_n entre $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5, \beta_6$,

en atención a la importancia que, de acuerdo con su criterio personal, le dé a cada variable en cuanto al *mejoramiento de las relaciones de apoyo, entendimiento y armonía entre miembros de la familia propietaria*. Esto es $b_1 + b_2 + b_3 + b_4 + b_5 + b_6 = 100\%$

Estas ponderaciones dadas por cada M_n a todas las variables tanto tipo α como tipo β , facilitarán la obtención de *ponderaciones promedio* que serán representativas del criterio familiar para cada variable, lo cual explicaremos más adelante.

5. CALIFICACIONES O VALORES DE α Y β

El tratamiento en sí de las variables α y β es similar, en ello pretendemos

$$RITAe = f(\alpha) = a_1\alpha_1 + a_2\alpha_2 + a_3\alpha_3 + a_4\alpha_4 + a_5\alpha_5 \quad (5)$$

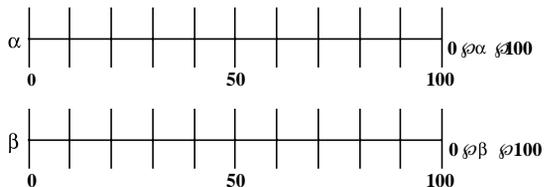
$$RITAf = f(\beta) = b_1\beta_1 + b_2\beta_2 + b_3\beta_3 + b_4\beta_4 + b_5\beta_5 + b_6\beta_6 \quad (6)$$

De los criterios emitidos por varias familias propietarias exitosas consultadas puede deducirse que tanto para la función (5) como para la función (6), en tanto los α_n y β_n tengan un comportamiento creciente, la relación intrafamiliar RITA tenderá a ser mejor. Sin embargo, las familias considerarán que tanto α_n como β_n tienen un límite después del cual RITA

introducimos ahora. Con este fin, inicialmente se recuerda la dependencia de RITA para cada una de las variables de acuerdo con las expresiones (3) y (4). Sin embargo, como lo que se pretende en últimas es ver el comportamiento de RITA, queda claro que, al asociar a ésta cada grupo de variables α y β de manera separada, podemos asumir las expresiones (3) y (4) como *funciones lineales* de un solo grado donde cada variable, como se dijo anteriormente, estará asociada a un peso relativo que en las expresiones (5) y (6) aparece como coeficiente de las variables.

permanece constante. Es decir, α_n y β_n no crecen indefinidamente. Criterio éste que nos permite identificar el estado de estas variables dentro de un rango determinado. Para el estudio que nos anima asumiremos que cada α_n y cada β_n oscilarán entre 0 y 100 puntos, como se ilustra en la Figura 1.

Figura 1. Rango de valores α y β



Fuente: Elaboración propia

Para ambos casos, en tanto la variable tienda a la derecha de cincuenta, las relaciones intrafamiliares se

verán favorecidas. En contraposición, en tanto la variable tienda a la izquierda de cincuenta, las relaciones

intrafamiliares se verán deterioradas. Cincuenta, por lo tanto, es un estado de desconcierto en el cual el nivel de la variable no ha llegado todavía al deterioro conflictivo crítico, pero es una voz de alarma que debe ser escuchada y analizada por el grupo familiar comprometido.

En su intercambio con el consultor, los miembros del grupo familiar propietario calificarán individualmente el nivel “*actual*” de cada variable α , β en la escala de 1 a 100 puntos. Se persigue con esto que cada miembro M emita su criterio personal de la situación real que vive “ahora”; criterio que expresará numéricamente. Estas

calificaciones individuales permitirán obtener una **calificación promedio** del grupo familiar para cada variable, tal como acontece con los pesos o ponderaciones asociados a ellas.

6. DETERMINACIÓN DE LAS PONDERACIONES Y CALIFICACIONES POR PARTE DEL GRUPO PROPIETARIO

6.1 Ponderaciones

En términos de la nomenclatura mencionada, se observan en la Tabla 3 las ponderaciones o pesos de importancia que ha de darle un miembro M_n de una familia propietaria (f_p) a las variables α .

Tabla 3. Nomenclatura de pesos para las variables α

Miembro	Variable	α_1	α_2	α_3	α_4	α_5
M_n	Peso %	a_1	a_2	a_3	a_4	a_5

Fuente: Elaboración propia

Por facilidad, M_n ha expresado sus ponderaciones en términos porcentuales; esto es $a_1+a_2+a_3+a_4+a_5=100\%$. Pero el consultor deberá traducirlas a decimales, de tal manera que

$$a_1+a_2+a_3+a_4+a_5=1 \quad (7)$$

Esta expresión es un requisito indispensable para todos los casos, pues recordemos que se trata de distribuir

un 100% entre las cinco variables α . De esta manera llegamos entonces a la expresión (7), esgrimiendo el caso hipotético de que la “familia propietaria” tenga un solo miembro M_1 .

Ahora, en la Tabla 4 se observan las ponderaciones o pesos que este mismo miembro M_n le da a las variables β .

Tabla 4. Nomenclatura de pesos para las variables β

Miembro	Variable	β_1	β_2	β_3	β_4	β_5	β_6
M_n	Peso %	b_1	b_2	b_3	b_4	b_5	b_6

Fuente: Elaboración propia

De manera análoga, el consultor deberá traducirlas a decimales, con lo que se llega a la siguiente expresión, también indispensable para todos los casos.

$$b_1+b_2+b_3+b_4+b_5+b_6=1 \quad (8)$$

Esta expresión (8) esgrime el caso hipotético de que la “familia propie-

taria” esté compuesta por un solo miembro M_1 .

Consideremos ahora, en la Tabla 5 la información de una familia propieta-

ria con integrantes $M_1, M_2, M_3, M_4, \dots, M_n$ que han ponderado las variables α y β , con $a_1, a_2, a_3, a_4, a_5, a_6$ y $b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6$, respectivamente

Tabla 5. Ponderaciones de α y β

	α_1	α_2	α_3	α_4	α_5	β_1	β_2	β_3	β_4	β_5	β_6
M_1	a_1	a_2	a_3	a_4	a_5	b_1	b_2	b_3	b_4	b_5	b_6
M_2	a_1	a_2	a_3	a_4	a_5	b_1	b_2	b_3	b_4	b_5	b_6
M_3	a_1	a_2	a_3	a_4	a_5	b_1	b_2	b_3	b_4	b_5	b_6
M_4	a_1	a_2	a_3	a_4	a_5	b_1	b_2	b_3	b_4	b_5	b_6
.
.
.
M_n	a_1	a_2	a_3	a_4	a_5	b_1	b_2	b_3	b_4	b_5	b_6
Prom	a_{1P}	a_{2P}	a_{3P}	a_{4P}	a_{5P}	b_{1P}	b_{2P}	b_{3P}	b_{4P}	b_{5P}	b_{6P}

Fuente: Elaboración propia

Si a la ponderación a_1 asignada a α_1 por el miembro M_1 la llamamos a_{1M1} , a la ponderación a_1 asignada a α_1 por el miembro M_2 la llamamos a_{1M2} y

hacemos este ejercicio de manera similar para el resto de ponderaciones en la información de la Tabla 5, se genera la Tabla 6.

Tabla 6. Ponderaciones (pesos)

	α_1	α_2	α_3	α_4	α_5	β_1	β_2	β_3	β_4	β_5	β_6
M_1	a_{1M1}	a_{2M1}	a_{3M1}	a_{4M1}	a_{5M1}	b_{1M1}	b_{2M1}	b_{3M1}	b_{4M1}	b_{5M1}	b_{6M1}
M_2	a_{1M2}	a_{2M2}	a_{3M2}	a_{4M2}	a_{5M2}	b_{1M2}	b_{2M2}	b_{3M2}	b_{4M2}	b_{5M2}	b_{6M2}
M_3	a_{1M3}	a_{2M3}	a_{3M3}	a_{4M3}	a_{5M3}	b_{1M3}	b_{2M3}	b_{3M3}	b_{4M3}	b_{5M3}	b_{6M3}
M_4	a_{1M4}	a_{2M4}	a_{3M4}	a_{4M4}	a_{5M4}	b_{1M4}	b_{2M4}	b_{3M4}	b_{4M4}	b_{5M4}	b_{6M4}
.
.
.
M_n	a_{1Mn}	a_{2Mn}	a_{3Mn}	a_{4Mn}	a_{5Mn}	b_{1Mn}	b_{2Mn}	b_{3Mn}	b_{4Mn}	b_{5Mn}	b_{6Mn}
Prom	a_{1P}	a_{2P}	a_{3P}	a_{4P}	a_{5P}	b_{1P}	b_{2P}	b_{3P}	b_{4P}	b_{5P}	b_{6P}

Fuente: Elaboración propia

De la Tabla 6 se deduce que el promedio a_{1P} de las a_1 , está dado por:

$$\frac{\sum_{i=1}^n a_{1Mi}}{n} = a_{1P} = \frac{a_{1M1} + a_{1M2} + a_{1M3} + a_{1M4} + \dots + a_{1Mn}}{n}$$

Donde n es el número de miembros que participan en la evaluación. integrantes de la familia propietaria

De manera análoga:

$$\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_{2Mi} \quad | \quad a_{2p} \quad | \quad \frac{a_{2M1} + a_{2M2} + a_{2M3} + a_{2M4} + \dots + a_{2Mn}}{n}$$

$$\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_{3Mi} \quad | \quad a_{3p} \quad | \quad \frac{a_{3M1} + a_{3M2} + a_{3M3} + a_{3M4} + \dots + a_{3Mn}}{n}$$

$$\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_{4Mi} \quad | \quad a_{4p} \quad | \quad \frac{a_{4M1} + a_{4M2} + a_{4M3} + a_{4M4} + \dots + a_{4Mn}}{n}$$

Y así sucesivamente para el resto de promedios aritméticos de toda la Tabla 6.

Estos pesos o ponderaciones dependen de los valores de la familia, intereses, etc.

Estos promedios son representativos de la “posición” o “criterio” de la familia, por lo cual podemos escribir de la relación intrafamiliar RITA que:

$$RITA_e = f(\alpha) = a_{1p}\alpha_1 + a_{2p}\alpha_2 + a_{3p}\alpha_3 + a_{4p}\alpha_4 + a_{5p}\alpha_5 \quad (9)$$

$$RITA_f = f(\beta) = b_{1p}\beta_1 + b_{2p}\beta_2 + b_{3p}\beta_3 + b_{4p}\beta_4 + b_{5p}\beta_5 + b_{6p}\beta_6 \quad (10)$$

En términos más simples, estamos ante las expresiones (5) y (6), pero con valores promedio tanto de a_1, a_2, a_3, a_4, a_5 como de $b_1, b_2, b_3, b_4, b_5, b_6$.

A esta altura de nuestros planteamientos ya tenemos los pesos promedio o importancia promedio que, como familia, se le ha asignado a cada variable. Con estos pesos, cuya suma ha de ser igual a 1 (equivalente al 100%) y, dado que tanto cada α como cada β toman valores que oscilan entre cero y cien, es claro que RITA tomará valores entre cero y cien puntos.

$$RITA_e = 0 \leq f(\alpha) \leq 100$$

$$RITA_f = 0 \leq f(\beta) \leq 100$$

6.2. Calificaciones

Para definir las calificaciones o los valores de α y β de tal manera que estos den lugar, en las expresiones (9) y (10), a un valor numérico de RITA, los miembros propietarios de las Empresas Familiares deberán calificar el “estado actual” de cada variable en un rango de cero a cien, como ya se explicó en el numeral anterior. Una vez hechas las calificaciones “C” y las calificaciones “K”, se tomará el promedio aritmético de ellas.

Este promedio aritmético se denominará C_p ó K_p . Las calificaciones “C” que ha de darle un miembro M_n de una familia propietaria a las variables α se observan en la Tabla 7.

Tabla 7. Calificaciones "C" para las variables α

Miembro M_n	Variable	α_1	α_2	α_3	α_4	α_5
	Calificación (C)	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5

Fuente: Elaboración propia

Análogamente, las calificaciones "k" una familia propietaria a las variables β se observan en la Tabla 8. que ha de darle un miembro M_n de

Tabla 8. Calificaciones "K" para las variables β

Miembro M_n	Variable	β_1	β_2	β_3	β_4	β_5	β_6
	Calificación (K)	k_1	k_2	k_3	k_4	k_5	k_6

Fuente: Elaboración propia

Recordemos que tanto las calificaciones "C" como las calificaciones "K" deben considerarse de cero a cien (0 a 100). La Tabla 9 muestra la información de una familia propietaria de n integrantes M_1, M_2, \dots, M_n que han calificado las variables α y β con C_1, C_2, C_3, C_4, C_5 y $K_1, K_2, K_3, K_4, K_5, K_6$ respectivamente.

Tabla 9. Calificaciones de "C" y "K" para α y β

	α_1	α_2	α_3	α_4	α_5	β_1	β_2	β_3	β_4	β_5	β_6
M_1	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6
M_2	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6
M_3	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6
M_4	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6
.
.
.
M_n	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	K_1	K_2	K_3	k_4	K_5	K_6
Prom	C_{1P}	C_{2P}	C_{3P}	C_{4P}	C_{5P}	k_{1P}	K_{2P}	K_{3P}	K_{4P}	K_{5P}	K_{6P}

Fuente: Elaboración propia

Si a la calificación C_1 asignada a α_1 por el miembro M_1 la llamamos C_{1M1} , a la calificación C_1 asignada a α_1 por el miembro M_2 la llamamos C_{1M2} , y si replicamos este procedimiento de manera análoga para el resto de calificaciones en la información de la Tabla 9, obtenemos la Tabla 10 equivalente.

Tabla 10. Calificaciones

	α_1	α_2	α_3	α_4	α_5	β_1	β_2	β_3	β_4	β_5	β_6
M_1	$C_1 M_1$	$C_2 M_1$	$C_3 M_1$	$C_4 M_1$	$C_5 M_1$	$K_1 M_1$	$K_2 M_1$	$K_3 M_1$	$K_4 M_1$	$K_5 M_1$	$K_6 M_1$
M_2	$C_1 M_2$	$C_2 M_2$	$C_3 M_2$	$C_4 M_2$	$C_5 M_2$	$K_1 M_2$	$K_2 M_2$	$K_3 M_2$	$K_4 M_2$	$K_5 M_2$	$K_6 M_2$
M_3	$C_1 M_3$	$C_2 M_3$	$C_3 M_3$	$C_4 M_3$	$C_5 M_3$	$K_1 M_3$	$K_2 M_3$	$K_3 M_3$	$K_4 M_3$	$K_5 M_3$	$K_6 M_3$
M_4	$C_1 M_4$	$C_2 M_4$	$C_3 M_4$	$C_4 M_4$	$C_5 M_4$	$K_1 M_4$	$K_2 M_4$	$K_3 M_4$	$K_4 M_4$	$K_5 M_4$	$K_6 M_4$
.
.
.
M_n	$C_1 M_n$	$C_2 M_n$	$C_3 M_n$	$C_4 M_n$	$C_5 M_n$	$K_1 M_n$	$K_2 M_n$	$K_3 M_n$	$K_4 M_n$	$K_5 M_n$	$K_6 M_n$
Prom	C_{1P}	C_{2P}	C_{3P}	C_{4P}	C_{5P}	K_{1P}	K_{2P}	K_{3P}	K_{4P}	K_{5P}	K_{6P}

Fuente: Elaboración propia

Observamos en la Tabla 10 que el promedio C_{1P} de los C_1 está expresado por:

$$\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{C_{1Mn}}{n} \quad] \quad C_{1P} \quad] \quad \frac{C_{1M1} + C_{1M2} + C_{1M3} + C_{1M4} + \dots + C_{1Mn}}{n}$$

Donde n es el número de miembros que participan en la evaluación. De integrantes de la familia propietaria forma similar:

$$\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{C_{2Mn}}{n} \quad] \quad C_{2P} \quad] \quad \frac{C_{2M1} + C_{2M2} + C_{2M3} + C_{2M4} + \dots + C_{2Mn}}{n}$$

$$\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{C_{3Mn}}{n} \quad] \quad C_{3P} \quad] \quad \frac{C_{3M1} + C_{3M2} + C_{3M3} + C_{3M4} + \dots + C_{3Mn}}{n}$$

Y así sucesivamente con el resto de promedios aritméticos de toda la tabla. Estas calificaciones promedio dependen de la consideración que la familia haga del *estado actual* de las variables α y β . Estos promedios

son representativos del criterio de la familia y por consiguiente podemos escribir las expresiones (9) y (10) tal como se muestran en las expresiones (11) y (12).

$$RITA_{e=f(\gamma)}] a_{1P}C_{1P} / a_{2P}C_{2P} / a_{3P}C_{3P} / a_{4P}C_{4P} / a_{5P}C_{5P} \quad (11)$$

$$RITA_f] b_{1P}k_{1P} / b_{2P}k_{2P} / b_{3P}k_{3P} / b_{4P}k_{4P} / b_{5P}k_{5P} / b_{6P}k_{6P} \quad (12)$$

En el corto o mediano plazo, a_{1P} , a_{2P} , ..., a_{5P} y b_{1P} , b_{2P} , ..., b_{6P} , no varían o varían muy poco, excepto casos excepcionales, pues es la importancia media que como grupo familiar propietario, cada familia, le da a las variables α y β . Dado que esta importancia está ligada a valores, creencias, formas de ver la vida, etc., los cambios en el tiempo se dan con relativa lentitud.

Por el contrario c_{1P} , c_{2P} , ..., c_{5P} y k_{1P} , k_{2P} , ..., k_{6P} tienden a transformarse pronto porque se trata de estados

“actuales”, es decir, el estado de las variables ya, ahora, al momento de hacer la evaluación.

7. RANGOS DE RITA

De las expresiones (11) y (12) se obtendrá un valor de RITA. Las interpretaciones al valor de RITA dependen del rango en el cual se sitúe su resultado numérico. Para tal efecto, se sugieren los rangos especificados en la Tabla 11, con sus respectivas descripciones.

Tabla 11. Rangos del estado de la relación intrafamiliar.

	Rangos de RITAE = f(α)	Descripción
1.	$0 \leq RITAE \leq 25$	La familia determina que existe(n) alguna(s) variable(s) importante(s) con respecto a la posición de miembros familiares frente a la empresa, que está(n) causando actualmente un muy alto deterioro en la relación intrafamiliar.
2.	$25 < RITAE \leq 50$	La familia determina que existe(n) alguna(s) variable(s) importante(s) con respecto a la posición de miembros familiares frente a la empresa, que está(n) causando actualmente un alto deterioro en la relación intrafamiliar.
3.	$50 < RITAE \leq 75$	La familia determina que existe(n) alguna(s) variable(s) importante(s) con respecto a la posición de miembros familiares frente a la empresa, que está(n) causando actualmente un moderado deterioro en la relación intrafamiliar.
4.	$75 < RITAE \leq 100$	La familia determina que existe(n) alguna(s) variable(s) importante(s) con respecto a la posición de miembros familiares frente a la empresa, que está(n) causando actualmente un bajo deterioro en la relación intrafamiliar.

Fuente: Elaboración propia

	Rangos de RITA $f = f(\beta)$	Descripción
1.	$0 \leq \text{RITA } f \leq 25$	La familia determina que existe(n) alguna(s) variable(s) importante(s) con respecto a la relación específica entre miembros familiares, que está(n) causando actualmente muy alto deterioro en la relación intrafamiliar.
2.	$25 < \text{RITA } f \leq 50$	La familia determina que existe(n) alguna(s) variable(s) importante(s) con respecto a la relación específica entre miembros familiares, que está(n) causando actualmente un alto deterioro en la relación intrafamiliar.
3.	$50 < \text{RITA } f \leq 75$	La familia determina que existe(n) alguna(s) variable(s) importante(s) con respecto a la relación específica entre miembros familiares, que está(n) causando actualmente un moderado deterioro en la relación intrafamiliar.
4.	$75 < \text{RITA } f \leq 100$	La familia determina que existe(n) alguna(s) variable(s) importante(s) con respecto a la relación específica entre miembros familiares, que está(n) causando actualmente un bajo deterioro en la relación intrafamiliar.

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, esta información de los rangos donde se sitúa RITA no es suficiente y, por consiguiente, la observación detallada de la tabla donde se consigue la información de ponderaciones, calificaciones y promedios, será de vital importancia para determinar, con visión panorámica, la situación de la relación intrafamiliar de la familia en cuestión, y definir cuáles han de ser las variables a tratar y mejorar. El software planteado para esta metodología determina

la información más importante al respecto.

8. EJEMPLO ILUSTRATIVO

En la práctica los cálculos son más sencillos de lo que parece; veamos el siguiente ejemplo:

Los miembros M_1, M_2, M_3, M_4 y M_5 de una familia propietaria ponderaron el peso o importancia (a_1, a_2, \dots, a_5) de las variables alfa, y las calificaciones (C_1, C_2, \dots, C_5) del estado actual de las mismas variables α (ver Tabla 12).

Tabla 12

	α_1		α_2		α_3		α_4		α_5	
	Peso	C	Peso	C	Peso	C	Peso	C	Peso	C
M_1	0.2	50	0.7	90	0.0	100	0.1	30	0.0	10
M_2	0.1	50	0.0	60	0.6	100	0.2	20	0.1	30
M_3	0.1	50	0.1	80	0.8	100	0.0	40	0.0	10
M_4	0.3	50	0.1	60	0.0	100	0.3	50	0.3	20
M_5	0.4	50	0.1	60	0.1	100	0.1	10	0.3	30
Promedio	0.22	50	0.2	70	0.3	100	0.14	30	0.14	20

Fuente: Elaboración propia

C: Calificación actual

Si se toma la expresión:

$$RITA_e = f(\alpha) = a_{1P}c_{1P} + a_{2P}c_{2P} + a_{3P}c_{3P} + a_{4P}c_{4P} + a_{5P}c_{5P};$$

es decir, $f(\alpha) = 0.22*50 + 0.2*70 + 0.3*100 + 0.14*30 + 0.14*20$

vemos que RITA = 62; valor que se ubica en el Rango $50 < 62 \leq 75$ de la Tabla 11, lo cual indica que para el grupo familiar, hay algunas variables importantes frente a asuntos de la empresa que están causando un MODERADO deterioro en la relación familiar. MODERADO indica que no hay situaciones críticas aún, pero de actuar con indiferencia, esta moderación pronto podría tornarse a un nivel ALTO ó MUY ALTO.

Para detectar cuáles son las variables a abordar y mejorar de manera prioritaria, en la Tabla 12 debemos observar cuáles son los “C” menores de 50 puntos. Se escogen los menores de 50 puntos por estar denotando estas calificaciones, estados actuales no apropiados de las variables calificadas por los miembros familiares. Estos “C” menores a 50 puntos aparecen en las columnas de α_4 y α_5 . En la Tabla 12 corresponden a 30, 20, 40, 10, resaltados en negrilla en la columna de los α_4 ; y 10, 30, 10, 20, 30, destacados con negrilla en la columna de los α_5 . De estos “C” menores a 50 puntos, tomamos los dos con mayor ponderación o peso. Para el caso de la Tabla 12 corresponden a 0.2 en la

columna de los α_4 , y 0.3 (2 veces en la columna de los α_5). En este último caso aparecen dos valores, pues el software identifica los dos pesos de mayor valor entre los “C” menores de 50 puntos; sin embargo, de haber valoraciones iguales, son tomadas simultáneamente.

En nuestro ejemplo es evidente que la problemática MODERADA está en las variables α_4 y α_5 , es decir: “responsabilidad frente a los compromisos con la empresa” y “respeto por la jerarquía del resto de miembros en la organización”. Estas son las variables que la familia identifica como *asuntos relacionados con la empresa* que no están resueltos y están causando deterioro en las relaciones intrafamiliares. Adicionalmente, las parejas de valores (0.2, 20), (0.3, 20) y (0.3, 30) muestran que el miembro familiar más insatisfecho con la situación actual de la variable α_4 es M_2 y los miembros familiares más insatisfechos con la situación actual de la variable α_5 son M_4 y M_5 .

De forma análoga, se procede para las variables β_n , cuyas calificaciones se muestran en la Tabla 13. Como

Tabla 13

	β_1		β_2		β_3		β_4		β_5		β_6	
	Peso	k	Peso	k	Peso	k	Peso	k	Peso	k	Peso	k
M_1	0.2	60	0.4	30	0.3	100	0.0	70	0.0	20	0.1	100
M_2	0.1	100	0.2	10	0.2	20	0.2	30	0.1	80	0.2	90
M_3	0.1	10	0.2	80	0.4	100	0.1	90	0.0	30	0.2	10
M_4	0.3	40	0.0	100	0.0	10	0.5	50	0.0	50	0.2	100
M_5	0.4	20	0.0	70	0.0	60	0.3	10	0.1	50	0.2	80
Promedio	0.22	46	0.16	58	0.18	58	0.22	50	0.04	46	0.18	76

Fuente: Elaboración propia

K: Calificación actual

resultado obvio, en este caso, se atenderán los rangos correspondientes a $RITA_f = f(\beta)$. Luego se detectarán las calificaciones “k” menores de 50 puntos, y de éstas se tomarán aquellas con mayor peso o ponderación para determinar los miembros familiares más insatisfechos.

Este panorama brinda información valiosa al consultor para su intervención con la familia en pos de mejorar las variables sensibles identificadas.

En estas dos tablas lo que se debe revisar son los “C” y “K” inicialmente, con el fin de ver si están bien o no.

Si están mal actualmente (menores de 50 puntos) y no son importantes para la familia (peso) no hay asuntos graves. Si están mal y son importantes (pesos iguales o por encima del promedio del grupo), esas son las variables críticas sobre las que hay que trabajar.

9. OPERACIÓN DEL SOFTWARE

La aplicación permite facilitar el proceso de diagnóstico y mediante pantallas fáciles de manejar, proporciona una herramienta sencilla y agradable para la evaluación de las relaciones intrafamiliares en el entorno empresarial.



Una vez seleccionada la opción de entrar, se procede a ingresar los datos de cada miembro de la empresa familiar, registrando inicialmente las calificaciones para las variables α . Se tomarán como ejemplo los valores utilizados en el ejemplo ilustrativo (Tablas 12 y 13).

De esta forma se ingresan todos los valores de calificación y peso propor-

cionados para las variables α y β por un miembro.

Para proseguir con los datos de otros miembros se presiona el botón “Datos de otro miembro”, y se continúa con los demás miembros de la empresa.

Una vez ingresados todos los datos de los distintos miembros se presiona “Finalizar” para observar los resultados del estudio.

VARIABLES ALFA

Las variables alfa, son aquellas que relacionan la posición de un miembro familiar cualquiera, frente al sistema Familia-Empresa.

Califique cada variable de 1 a 100 de acuerdo al nivel de contribución que actualmente hace al logro de una buena relación entre familiares en el contexto de la empresa.

Alfa 1: Claridad y aceptación en la distribución de la propiedad.	<input type="text" value="50"/>
Alfa 2: Distinción clara del ámbito familiar vs ámbito empresarial.	<input type="text" value="90"/>
Alfa 3: Claridad, aceptación y realización en el rol empresarial.	<input type="text" value="100"/>
Alfa 4: Responsabilidad frente a compromisos con la empresa.	<input type="text" value="30"/>
Alfa 5: Respeto por la jerarquía del resto de miembros.	<input type="text" value="10"/>

VARIABLES BETA

Las variables beta son aquellas que determinan relaciones de apoyo, entendimiento y armonía entre los miembros de la familia propietaria.

Califique cada variable de 1 a 100 de acuerdo al nivel de contribución que actualmente hace al logro de una buena relación entre familiares en el contexto de la familia.

Beta 1: Frecuencia de la comunicación entre miembros.	<input type="text" value="60"/>
Beta 2: Apoyo mutuo en intereses personales y profesionales.	<input type="text" value="30"/>
Beta 3: Solidaridad y acompañamiento.	<input type="text" value="100"/>
Beta 4: Respeto por los criterios ajenos.	<input type="text" value="70"/>
Beta 5: Responsabilidad frente a compromisos con la familia.	<input type="text" value="20"/>
Beta 6: Afecto, amor y simpatía por los demás.	<input type="text" value="100"/>

Estudio

Pesos de las variables Alfa

Los pesos de las variables alfa equivalen a la importancia que, de acuerdo a su criterio personal le otorgue a cada variable en cuanto al mejoramiento de la posición de los miembros frente al contexto de la empresa.

Tome un total de porcentaje de 100% y distribúyalo entre las variables alfa de acuerdo a la importancia que cada una de ellas tiene para usted.
La suma debe darle 100%

Alfa 1: Claridad y aceptación en la distribución de la propiedad	<input type="text" value="20"/>
Alfa 2: Distinción clara del ámbito familiar vs ámbito empresarial	<input type="text" value="70"/>
Alfa 3: Claridad, aceptación y realización en el rol empresarial.	<input type="text" value="0"/>
Alfa 4: Responsabilidad frente a compromisos con la empresa.	<input type="text" value="10"/>
Alfa 5: Respeto por la jerarquía del resto de miembros	<input type="text" value="0"/>

Estudio

Pesos de las variables Beta

Los pesos de las variables beta equivalen a la importancia que, de acuerdo a su criterio personal le otorgue a cada variable en cuanto al mejoramiento de las relaciones de apoyo, entendimiento y armonía entre miembros de la familia propietaria.

Tome un total de porcentaje de 100% y distribúyalo entre las variables beta de acuerdo a la importancia que cada una de ellas tiene para usted.
La suma debe darle 100%

Beta 1: Frecuencia de la comunicación entre miembros.	<input type="text" value="20"/>
Beta 2: Apoyo mutuo en intereses personales y profesionales.	<input type="text" value="40"/>
Beta 3: Solidaridad y acompañamiento.	<input type="text" value="30"/>
Beta 4: Respeto por los criterios ajenos.	<input type="text" value="0"/>
Beta 5: Responsabilidad frente a compromisos con la familia.	<input type="text" value="0"/>
Beta 6: Afecto, amor y simpatía por los demás.	<input type="text" value="10"/>

Resultados

Alfa1		Alfa2		Alfa3		Alfa4		Alfa5	
PESO	CALF								
20	50	70	90	0	100	10	30	0	10
10	50	0	60	60	100	20	20	10	30
10	50	10	60	90	100	0	40	0	10
30	40	10	100	0	50	30	50	30	100
40	50	10	60	10	100	10	10	30	30

Rta Alfa: **E2.4**

La familia determina que existe(n) alguna(s) variable(s) importante(s) con respecto a la **POSICIÓN DE MIEMBROS FAMILIARES FRENTE A LA EMPRESA**, que está(n) causando actualmente un **MODERADO** deterioro en la relación intrafamiliar.

Variable(s) críticas: alfa1(M.4) alfa4(M.2) alfa5(M.5)

Beta1		Beta2		Beta3		Beta4		Beta5		Beta6	
PESO	CALF										
20	60	40	30	30	100	0	70	0	20	10	100
10	100	20	10	20	20	20	30	10	80	20	90
10	10	20	60	40	100	10	90	0	30	20	10
30	40	0	100	0	10	50	50	0	50	20	100
40	20	0	70	0	60	30	10	10	50	20	80

Rta Beta: **56.36**

La familia determina que existe(n) alguna(s) variable(s) importante(s) con respecto a la **RELACIÓN ESPECÍFICA ENTRE MIEMBROS FAMILIARES**, que está(n) causando actualmente un **MODERADO** deterioro en la relación intrafamiliar.

Variable(s) críticas: beta1(M.4) beta1(M.5) beta2(M.1) beta2(M.2) beta3(M.2) beta4(M.5)

Así se obtienen los mismos resultados mostrados en el ejemplo ilustrativo y se conocen las variables críticas y los miembros que determinaron este resultado.

Igualmente se obtiene un significado del valor de las variables RITA, α y β .

10. CONCLUSIONES

El modelo que se ha expuesto en este artículo es una herramienta de diagnóstico importante para tomar y analizar información proveniente de familias propietarias de empresas, con el fin de hacerles aportes útiles. El software correspondiente se torna más relevante en tanto el número de miembros del grupo familiar con que se trabaje sea más grande.

Si tanto $f(\alpha)$ como $f(\beta)$ son mayores o iguales a 85 puntos, se trata de una familia propietaria de empresas cuya relación intrafamiliar en general es muy buena y tiene los inconvenientes normales del día a día, sin ir más allá. En este caso se entiende que los esfuerzos del consultor deben proponer acciones para “mantener” el estado actual de armonía y no dejar que este prospere hacia ponderaciones menores. Sea cual fuere el rango donde se ubique el valor de RITA para la familia, siempre deberán revisarse al menos los dos valores mayores asignados a los “C” ó “K” menores de 50 puntos.

Si bien es cierto que las respuestas de los miembros familiares consultados tienen un cierto grado de subjetividad, esta será menor en tanto haya sinceridad en las apreciaciones emitidas. El tacto y persuasión del consultor serán altamente relevantes para lograrlo, y en ello deberá realizar sus mayores esfuerzos.

Por último, es preciso reconocer la importancia de seguir desarrollando herramientas de esta naturaleza para apoyar el funcionamiento de las empresas familiares.

De esta manera se le da un manejo más claro y útil a la información

suministrada por los integrantes de la familia, pues facilita el análisis y, por consiguiente, la probabilidad de tomar decisiones más acertadas para el sistema familia-empresa.

AGRADECIMIENTOS

El autor agradece muy especialmente a las diecisiete empresas que colaboraron con sus puntos de vista; lo que facilitó la determinación de las variables consideradas en esta investigación. De igual manera agradece al doctor Rodrigo Varela, Director del CDEE de la Universidad Icesi, al doctor Francisco Piedrahita, su Rector, por el apoyo a mis trabajos en el área de empresas familiares, y a la ingeniera de sistemas Viviana Ferreira por su eficiente colaboración en el diseño del software asociado a este modelo de diagnóstico de la relación intrafamiliar en familias propietarias de empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- Baker, K. G.; Wiseman, K. K. (1998). “Leadership, Legacy, and Emotional Process in Family Business”. *Family Business Review*, 11(3), 207-213.
- Brown, F. H. (1998). “The *Softer Side* of Consulting to Business-Owning Families: Understanding Our Clients and Ourselves”. *Family Business Review*, 11(3), 193-205.
- Davis, P. S.; Harveston, P. D. (2001). “The Phenomenon of Substantive Conflict in the Family Firm: A Cross-Generational Study”. *Journal of Small Business Management*. 39(1), 14-30.
- Drennan, J.; Kennedy, J.; Renfrow, P. (2005). “Impact of childhood experiences on the development of entrepreneurial intentions”. *The Interna-*

- tional Journal of Entrepreneurship and Innovation, 6(4), 231-238.
- Filbeck, G.; Smith, L. L. (1997). "Team Building and Conflict Management: Strategies for Family Businesses". *Family Business Review*, 10(4), 339-352.
- Foley, S.; Powell, G. N. (1997). "Reconceptualizing Work-Family Conflict for Business/Marriage Partners: A Theoretical Model". *Journal of Small Business Management*, 35(4), 36-47.
- Galindo, L. J. (1998). "Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación". Pearson educación, 1ª edición, México.
- Gersick, K. E.; Davis, J. A.; McCollom, M.; Lansberg, I. (1997). "Empresas Familiares: Generación a Generación". México, 1ª. ed. McGraw Hill Interamericana.
- Gilding, M. (2000). "Family business and family change: individual autonomy, democratization, and the new family business institutions". *Family Business Review*, 13(3), 239-249.
- Goodman, J. M. (1998). "Defining the New Professional: The Family Business Counselor". *Family Business Review*, 11(4), 349-354.
- Handler, W. (1992). "The Succession experience of the next generation". *Family Business Review*, 5(3), 273-286.
- Harvey, M. (1998). "Conflict In Family Business: Make It Work To Your Advantage". *Journal of Business & Entrepreneurship*, 10(2), 61-80.
- Harvey, S. J. Jr. (1999). "What can the family contribute to business? Examining contractual relationships". *Family Business Review*, 12(1), 61-71.
- Hernández, R; Fernández, C.; Baptista, P. (2003). "Metodología de la investigación". McGraw Hill Interamericana, 3ª edición, México.
- Holliday, R.; Letherby, G. (1993). "Happy Families or Poor Relations? -An Exploration of Familial analogies in the Small Firm". *International Small Business Journal*, 11(2), 54-63.
- Hoy, F. (2003). "Legitimizing Family Business Scholarship in Organizational Research and Education". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 417-422.
- Hubler, T. M. (1998). "Family Business Consultants as Leaders". *Family Business Review*, 11(3), 187-192.
- Iñiguez, L. (1999). "Investigación y evaluación cualitativa: bases teóricas y conceptuales". *Atención primaria*, 23(8), 496-502. Departamento de Psicología de la salud y de Psicología Social, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Jehn, K. A. (1995). "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict". *Administrative Science Quarterly*. 40: 256-282.
- Kellermanns, F. W.; Eddleston, K. A. (2004). "Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209-228.
- Kaye, K. (1999). "Mate Selection and Family Business Success". *Family Business Review*, 12(2), 107-115.
- Lambrecht, J. (2005). "Multigenerational Transition in Family Business: a New Explanatory Model". *Family*

Business Review, 18(4), 267-282.

Leach, P. (1993). "La empresa Familiar". Ediciones Garnica, Barcelona, España.

Lozano, M. (2003). "Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar". *Pensamiento & gestión*, Revista de la Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia. No.15, 83-110.

Morris, M. H.; Williams R.; Allen; J. A.; Avila, R. M. (1997). "Correlates of success in family business transitions", *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401.

Pérez, M.; Broseta, B.; Monferrer, R.; Climent, J. (2002). "La empresa familiar. Aspectos Psicosociales de la Dinámica Familiar". Organismo Público Valenciano de Investigación, Valencia, España.

Rosenblatt, P. C.; de Mik, L.; Anderson, R. M.; Johnson, P. A. (1985). "The Family in Business". San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

Shah, P.; Jehn, K. (1993). "Do friends perform better than acquaintances? The interaction of friendship, conflict, and task". *Group Decisions and negotiations*. 2: 149-166.

Sharma, P. (2004). "An overview of the Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future". *Family Business Review*, 17(1), 1-36.

Venter, E.; Boshoff, G.; Maas, G. (2005). "The influence of successor-related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses". *Family Business Review*, 18(4), 283-303.

Ward, J. L. (1987). "Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability and family leadership". San Francisco: Jossey-Bass.

Wortman, M. S. (1994). "Theoretical Foundation for Family-Owned Business: A Conceptual and Research-Based Paradigm". *Family Business Review*, 8(1), 3-27.

SECCIÓN: EL CASO DEL TRIMESTRE

En cada una de las entregas de la revista incluimos un caso seleccionado de los mejores presentados por los estudiantes de posgrado de la Universidad Icesi en el trimestre anterior. Incluimos además comentarios acerca del caso presentados por profesores.

La base de datos «Casos Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Universidad Icesi», está disponible a profesores de las facultades de administración del país y el exterior.

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

El editor

PRIVILEGE*

LUCIANA MANFREDI

Licenciada en Ciencias Políticas de la Universidad de Buenos Aires, Especialista en comunicación en las organizaciones de Flacso - Argentina. Especialista en Integración Económica Regional de Clacso y la Benemérita Universidad de Puebla. Profesora de la Universidad Icesi. lucianam@correo.icesi.edu.co

CÉSAR TEZNA

Administrador de Empresas y Especialista en Mercados de la Universidad Icesi cesartezna@gmail.com

DIEGO SALAZAR

Administrador de Empresas y Especialista en Mercados de la Universidad Icesi. salaza-diego@hotmail.com

ANDRÉS SOUZA,

Economista de la Universidad de Nariño. Especialista en Mercados de la Universidad Icesi andres.souza@baxter.com

ANDRÉS CASTILLO GUZMÁN

Especialista en Mercados de la Universidad Icesi

Fecha de recepción: Julio 4 de 2006

Fecha de aceptación: Agosto 10. de 2006

ABSTRACT

Privilege is the brand name of the products launched into the Cali market by the Jaramillo family. They offer custom-made and regular-size garments for men and women with an emphasis on personalized customer service. *Privilege* features the latest fashion designs, manufactured in compliance with high quality standards. Their product portfolio also includes both casual wear and formal attire for executives. Although this brand had no direct competitors, other exclusive brands and designers were among the group considered

by the target buyers of *Privilege* products.

The company's management now faces the following challenges: i) elevated fixed costs (50% machine occupancy) which have a negative impact on profitability; ii) the recent opening of a new point of purchase generating lower revenue than needed to ensure its self-sustainability; iii) low recognition by the target market; iv) financially strong competition; and v) widely recognized and well-established brands offering products at competitive prices.

* Este caso es propiedad de la Universidad Icesi.

KEY WORDS

Target group, target market; brand positioning, easily recognized brands, and brand capital.

RESUMEN

Privilege, es la marca con la que la familia Jaramillo se lanzó al mercado caleño, ofreciendo ropa sobre medida y talla para hombres y mujeres, con altos estándares de calidad, servicio personalizado y diseños de moda; su portafolio de productos incluye ropa formal y casual para ejecutivos(as). Esta marca, pese a no tener competidores directos, sí observaba que algunas marcas y diseñadores exclusivos se encontraban dentro del grupo de

consideración de los consumidores objetivo de *Privilege*.

La gerencia de la compañía enfrenta costos fijos elevados (ocupación de maquinaria al 50%) que afectan la rentabilidad; un nuevo punto de venta que presenta promedio de ingresos inferiores a los necesarios para su autosostenibilidad; bajo reconocimiento de marca por parte del target, competidores con gran músculo financiero y marcas altamente reconocidas con trayectoria y precios competitivos.

PALABRAS CLAVE

Target, mercado meta, posicionamiento de marca, recordación y capital de marca.

INTRODUCCIÓN

Eran las 5:00 p.m. del domingo, cuando sonó el teléfono celular de Andrés Jaramillo, su madre le estaba llamando para comentarle de su preocupación por el estado anímico de su esposo, Luis Jaramillo, quien se encontraba bastante azorado por la situación actual de la compañía familiar, que los tres habían formado hacía más de veinte años. Conster-nada, le contó a Andrés el estado depresivo de su padre al no hallar la solución definitiva que permitiera el crecimiento esperado para la compañía. La madre repitió las palabras del padre quien dijo: “No es justo llevar tantos años trabajando duramente y que nuestro futuro no esté asegurado. Siempre es lo mismo, y la verdad, yo ya me estoy cansando también, pero tampoco sé qué hacer”. Lo que estaba escuchando le preocupaba mucho a Andrés, quien de inmediato pensó que lo mejor era reunirse para analizar toda la situación, acordando así una junta al día siguiente a primera hora con sus padres, para juntos intentar encontrar la solución a este problema.

Privilege era la marca con la que la familia Jaramillo se había lanzado al mercado caleño, ofreciendo ropa sobre medida y talla para hombres y mujeres con altos estándares de calidad, servicio personalizado y diseños de moda; su portafolio de productos incluía ropa formal y casual para ejecutivos(as) que iban desde los 25 hasta los 65 años y que por el precio de las prendas debían tener ingresos promedio mayores a cinco salarios mínimos vigentes (Ver Anexo 3 “Análisis del Mercado”). Pese a no tener competidores directos, algu-

nas marcas exclusivas de ropa talla importada, estaban dentro del grupo de consideración de los consumidores objetivo de esta marca, al igual que algunos diseñadores locales y marcas nacionales reconocidas (Ver Anexo 5 “Mapa Perceptual”). Estos competidores se convertían en sustitutos de la marca y dado que en su mayoría tenían marcas más reconocidas que *Privilege* afectaban seriamente el nivel de ventas de esta compañía. Adicionalmente, la entrada de nuevos competidores con presencia en la capital del país ofrecía una amenaza digna de consideración.

Llegó el lunes y a las 7:00 a.m. se encontraban en el almacén, punto de venta principal de *Privilege*, Luis Jaramillo, su esposa e hijo, el contador de la empresa y la asistente administrativa, listos para empezar la reunión. La vocería la tomó Luis Jaramillo, quien con preocupación, tomándose la cabeza, dijo:

—”Yo no sé qué vamos a hacer, como sigamos así nos vamos a quebrar. No es justo que yo tenga que encargarme de la producción y estar sufriendo para tener la gente ocupada, yo pensé que al abrir otro punto de venta íbamos a duplicar las ventas y si a esto le sumamos la vendedora que conseguimos para venta externa, buscando solucionar nuestro problema de ocupación de la capacidad instalada de producción, todo debería estar resuelto. Es que no hay derecho que tenga ocupadas sólo la mitad de las máquinas y que los costos fijos tan elevados incrementen el precio de nuestro producto, mientras las cadenas de almacenes de ropa pueden vender sus prendas hasta un 30 ó 40% más barato que nosotros”.

En ese instante, Diego Castillo (contador) abrió su libreta de apuntes y quiso compartir con todos algunas cifras que explicaran la realidad de la situación.

—”Miren, lo que don Luis me dice a mí ya me venía preocupando hace varios días, porque con la apertura del nuevo almacén los costos fijos se han aumentado en un 10%, llevando a la rentabilidad del negocio en los últimos meses casi a cero; es más, este almacén en el que nos encontramos es casi la única fuente de ingresos de esta empresa y si no fuera por la sabia decisión de don Luis de confeccionar para algunos competidores las prendas especializadas que estos no pueden hacer, no estaríamos contando el cuento. Yo les traje algunas cifras que les voy a entregar para que las analicen”. Procedió entonces a entregarles a todos un paquete de hojas grapadas (ver Anexos 1 y 2 “Balance General y Estado de Resultados”, Años 1 y 2).

Todos quedaron en silencio, agacharon la cabeza y se concentraron en los informes. La primera hoja contenía el balance acumulado del año 1 y 2, la segunda y tercera el estado de resultados para los mismos períodos. Las cifras no ayudaron mucho al entusiasmo de los asistentes.

Isabel de Jaramillo rompió el silencio y exclamó:

—”Yo no sé por qué vamos a preocuparnos con estos números, lo que tenemos que hacer es vender más (Ventas Brutas **Año 1:** 300'000.000; **Año 2:** 320'000.000), tenemos que darle tiempo al nuevo almacén para que venda; además no es la primera vez que discutimos sobre esto y aquí estamos; la empresa sigue a flote y

si seguimos trabajando con fe y entusiasmo van a ver cómo subimos las ventas. Además, todos los clientes que vienen y compran nuestras prendas siempre se van muy contentos; yo llevo muchos años al frente de este almacén y veo que el que nos compra siempre regresa para comprar más, algo debemos estar haciendo bien (El 60% de los clientes son fieles a la marca). A mí no me preocupa el precio, porque tenemos un producto de calidad, lo que tenemos que hacer es vender más y estoy segura que con el trabajo de Andrés lo podemos conseguir”. Andrés sintió que era su oportunidad de defender su trabajo y dijo:

—”Yo estoy convencido que tenemos un excelente producto y al igual que mi mamá, pienso que lo que debemos hacer es vender más; con la cuña radial que estamos pasando hace tres meses nos vamos a dar a conocer en un mayor porcentaje y con todo ese ‘ruido’ vamos a aumentar el tráfico en nuestras tiendas, yo creo que el mercadeo (Ver Anexo 4 “Estructura de Fuerza de Ventas) tiene mucho que hacer y para mí, la publicidad es la clave, pero para eso tenemos que invertir. Yo estoy trabajando en unas ideas para hacer unos comerciales de televisión, vestir gente de la farándula, que son íconos y generadores de opinión; hacer desfiles y publicar avisos en las principales revistas del país. Es más, no nos vendría mal remodelar las tiendas”.

Con las cifras en las manos, todos se miraban confundidos después de lo que había dicho Andrés (Utilidades Netas Año 1: 3'072.048, Año 2: 1'808.100), solamente Jacqueline Souza, la asistente administrativa

y que estaba terminando su carrera de administración de empresas tenía algo que agregar, dijo:

—Hace unos días, teníamos una discusión en la universidad sobre un caso que estaba en un libro, que hablaba de una empresa de Estados Unidos que presentaba muchos problemas y la solución fue definir claramente las funciones y los procesos; yo creo que aquí nos puede estar pasando lo mismo, yo estoy segura que si nos organizamos las cosas van a mejorar”. Todos asintieron con la cabeza, pero Andrés Jaramillo tomó la palabra y dijo:

—”Es definitivo que nos falta organización, pero eso es un mal de todas las empresas familiares y no veo cómo esto va a aumentar nuestras ventas”.

Luis Jaramillo se levantó de su silla y dijo:

—”Bueno, creo que ya hemos invertido mucho tiempo en esta conversación y ya es hora de ponernos a trabajar en lo que debemos hacer, todos estamos muy ocupados como para continuar en esta discusión; aquí hemos dicho lo que nos parece, sin embargo, no hemos llegado a ningún acuerdo; así que Andrés, usted que dice ser el de las ideas traiga la solución para el próximo miércoles, cuando de nuevo reunidos decidiremos qué hacer”.

Usted ha sido contactado por Andrés Jaramillo, para que lo asesore para presentar la solución a la junta, alguna información que le puede ser útil se encuentra en los anexos.

ANEXOS
Anexo 1. Balance General

Privilege
Balance General

	31 de diciembre	
Activos	Año 2	Año 1
Activo corriente		
Disponible	5.300.000	6.200.00
Cuentas por cobrar	18.000.000	17.000.000
Inventarios	<u>57.000.000</u>	<u>63.000.000</u>
Total Activo Corriente	80.300.000	86.200.000
Activo no corriente		
Propiedades planta y equipo	<u>32.000.000</u>	<u>28.700.000</u>
Total Activo No Corriente	32.000.000	28.700.000
Total del Activo	112.300.000	114.900.000
Pasivo y Patrimonio de los accionistas		
Pasivo		
Obligaciones financieras	23.000.000	28.000.000
Cuentas por pagar	24.000.000	27.000.000
Proveedores 21.000.000		17.000.000
Impuestos gravámenes y tasas	4.500.000	3.200.000
Obligaciones laborales	<u>3.000.000</u>	<u>2.600.000</u>
Total Pasivo	75.500.000	77.800.000
Patrimonio		
Capital	35.000.000	34.000.000
Utilidad	<u>1.800.000</u>	<u>3.100.000</u>
Total Patrimonio	36.800.000	37.100.000
Total Pasivo + Patrimonio	112.300.000	114.900.000

ANEXO 2. Estados de resultados

PRIVILEGE

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Para el año 1, terminado a 31 de diciembre

Ventas			
Ventas brutas			300.000.000
Devoluciones y rebaja sobre ventas			<u>1.000.000</u>
Ventas netas			299.000.000
Costos			
Costos de mercancía vendida			
Inventario inicial al costo			
Compras al costo facturado	<u>116.000.000</u>		
(-)Descuentos sobre compras	5.800.000		
Compras al costo neto	110.200.000		
Más fletes sobre compras	-		
Costo neto de las compras recibidas		<u>110.200.000</u>	
Mano de obra directa		80.352.000	
Costo de la mercancía disponible para venta		<u>190.552.000</u>	
Inventario final al costo		21.000.000	
Costo de la mercancía vendida			<u>169.552.000</u>
Utilidad bruta			129.448.000
Gastos			
Gastos de venta			
Sueldos de ventas	30.000.000		
Gastos de publicidad	2.400.000		
Total gastos de ventas		32.400.000	
Gastos administrativos			
Sueldo propietario	35.000.000		
Sueldo contador	12.000.000		
Insumos oficina	<u>2.000.000</u>		
Total gastos administrativos		49.000.000	
Gastos generales			
Gastos de depreciación	1.000.000		
Gastos de intereses	8.000.000		
Gastos de renta	-		
Gastos de servicios públicos	20.000.000		
Reparaciones y mantenimiento	2.000.000		
Seguros			
Seguro social	<u>12.052.000</u>		
Total gastos generales		43.052.800	
Total gastos			<u>124.452.800</u>
Utilidad antes de impuestos			4.995.200
			1.923.152
			<u>3.072.048</u>

PRIVILEGE
ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS
 Para el año 2, terminado a 31 de diciembre

Ventas

Ventas brutas	320.000.000
Devoluciones y rebaja sobre ventas	<u>2.500.000</u>
Ventas netas	317.500.000

Costos

Costos de mercancía vendida

Inventario inicial al costo	
Compras al costo facturado	<u>128.000.000</u>
(-) Descuentos sobre compras	6.400.000
Compras al costo neto	121.600.000
Más fletes sobre compras	
Costo neto de las compras recibidas	<u>121.600.000</u>
Mano de obra directa	86.400.000
Costo de la mercancía disponible para venta	<u>208.000.000</u>
Inventario final al costo	25.000.000
Costo de la mercancía vendida	<u>183.000.000</u>
Utilidad bruta	134.500.000

Gastos

Gastos de venta	
Sueldos de ventas	30.000.000
Gastos de publicidad	9.600.000
Total gastos de ventas	39.600.000
Gastos administrativos	
Sueldo propietario	35.000.000
Sueldo contador	12.000.000
Insumos oficina	2.000.000
Total gastos administrativos	49.000.000
Gastos generales	
Gastos de depreciación	1.000.000
Gastos de intereses	5.000.000
Gastos de renta	-
Gastos de servicios públicos	22.000.000
Reparaciones y mantenimiento	2.000.000
Seguros	
Seguro social	12.960.000
Total gastos generales	42.960.000
Total gastos	<u>131.560.000</u>
Utilidad antes de impuestos	2.940.000
	1.131.900
	1.808.100

Anexo 3. Análisis del mercado

Cálculo del Target

Se han calculado todas las cifras tomando la ciudad de Cali como área geográfica de influencia.

Total población por género (Cali)

			Target
Población Cali		2.369.696	85.881
Hombres	47%	1.106.617	40.105
Mujeres	53%	1.263.079	45.775

Fuentes: Alcaldía de Cali y Dane

Tamaño porcentual del target, medido en términos de estrato socioeconómico:

Estratificación	
5	8.86%
6	

Fuentes: Alcaldía de Cali y Dane

Diferenciación por género y edad

		Cali	
		Hombres	Mujeres
Total población	41%	452.653	516.653
25-29	20.5%	92.833	105.959
30-34	19.9%	90.016	102.743
35-39	16.4%	74.190	84.679
40-44	12.8%	58.019	66.222
45-49	9.8%	44.246	50.501
50-54	8.4%	38.085	43.470
55-59	6.3%	28.585	32.627
60-64	5.9%	26.679	30.451

Fuentes: Alcaldía de Cali y Dane

Consumo del sector e identificación del target de hombres

		Hombres			
		Otras prendas	Pantalones	Camisas	Total
Mercado potencial	Total	\$69.229.927.502	\$136.386.012.452	\$133.254.429.078	\$338.870.369.031
	Bajo	\$1.176.735.001	\$5.769.302.126	\$4.091.711.737	\$11.037.748.864
	Medio	\$34.655.029.209	\$93.724.953.637	\$76.716.128.121	\$205.096.110.968
	Alto	\$33.398.163.292	\$36.891.756.688	\$52.446.589.220	\$122.736.509.199
Consumo per cápita (\$)	Alto	832.766	919.877	1.307.729	3.060.373

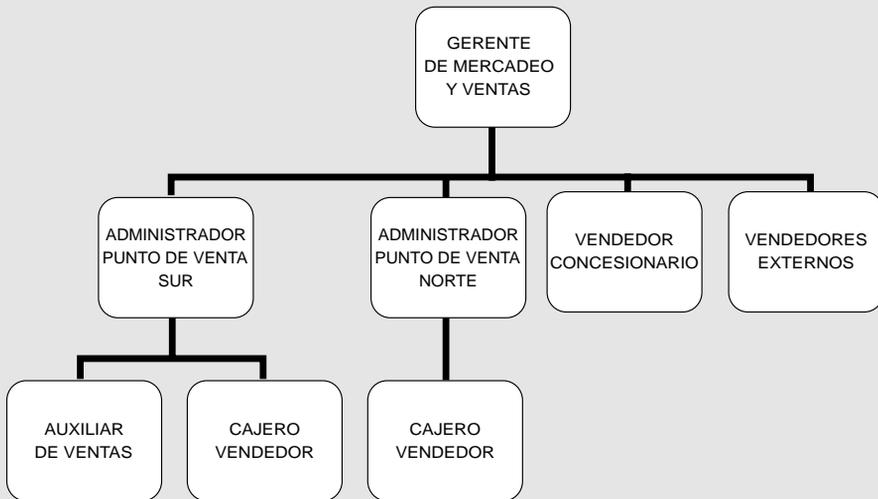
Fuente: Informe Radar

Consumo del sector e identificación del target de mujeres

		Mujeres			
		Blusas	Pantalones	Otras prendas	Total
Mercado potencial	Total	\$47.657.865.122	\$46.521.185.716	\$147.273.430.346	\$241.452.481.183
	Bajo	\$1.434.196.371	\$1.663.308.139	\$4.724.573.615	\$7.822.078.125
	Medio	\$29.013.750.614	\$30.738.443.137	\$92.033.285.874	\$151.785.479.625
	Alto	\$17.209.918.136	\$14.119.434.440	\$50.515.570.856	\$81.844.923.432
Consumo per cápita (\$)	Alto	375.964	308.450	1.103.551	1.787.965

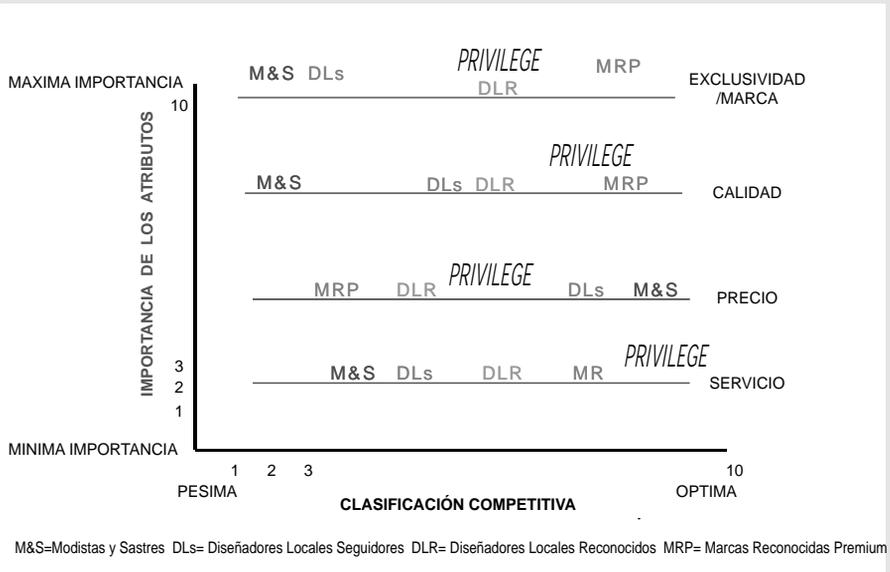
Fuente: Informe Radar

Anexo 4. Estructura de la fuerza de ventas



Fuente: Elaboración propia

Anexo 5. Mapa perceptual



Fuente: Elaboración propia

En el *Eje Y* observamos la **Importancia de los Atributos**, dentro de los cuales se analizan particularmente Exclusividad ó marca, Calidad, Precio y Servicio, considerando el atributo de mayor importancia el primero y el de menor importancia el de servicio.

De otro lado, vemos en el *Eje X* la **Clasificación Competitiva**, que básicamente se refiere al nivel de desarrollo que cada competidor tiene del atributo analizado.

BIBLIOGRAFÍA

- Notas de Clase Post Grado Especialización de Mercadeo ICESI 2005 - 2006
 - Estrategia de Marca y Precio. Profesor Javier Arbeláez
 - Comportamiento del Consumidor. Profesor Juan Antonio Gudziol
 - Investigación de Mercados. Profesora Adriana Mora
- Libros de texto
 - Marketing. Kevin, Berkowitz, Hartley y Rudelius. Séptima edición. 2004. McGrawHill.
 - Consumer Behavior & Marketing Strategy. Meter y Olson. Séptima edición. 2005. McGrawHill.
- Libros especializados
 - Aaker, D. A. (1994): "Gestión del valor de marca: Capitalizar el valor de la marca". Ed. Díaz de Santos. Madrid.
 - Aaker, D.A. (1996): "Construir marcas poderosas". Ediciones Gestión 2000. S.A., Barcelona.
- Páginas de consulta en Internet
 - www.dane.gov.co Consultada en abril de 2006
 - www.banrep.gov.co Consultada en abril de 2006
 - www.soyentrepreneur.com Consultada en abril de 2006
 - www.collect.cl Consultada en abril de 2006
- Documentos
 - "Posicionamiento y construcción de marcas en el nuevo escenario. Estrategias comerciales para una competencia eficaz". Encuentros de la Fundación Osde con el doctor Alberto Wilensky. 1992. www.fundacionosde.com.ar
 - Consideraciones sobre "valor de marca" y sus acepciones relevantes para la mercadotecnia. Jorge Vera Martínez. UVM - Campus Tlalpá. Universidad del Valle de México. www.uvm-net.edu
 - La equidad de marca "Brand Equity", una estrategia para crear y agregar valor. Silvio Escobar Naranjo. Profesor de Mercadeo, Universidad Icesi.
 - Medición del capital de marca, con indicadores formativos. Elena Delgado y José Luis Múnera. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Murcia. www.marketing.um.es 

COMENTARIOS SOBRE EL CASO

El caso plantea un problema puntual: Posicionamiento, porque en primera instancia la percepción del consumidor es medianamente aceptable, dado que la marca provee un beneficio fácilmente percibible, sin embargo el efecto que surte la misma llega a un pequeño porcentaje de los consumidores objetivo. Así mismo, la impresión sobre los clientes actuales es duradera pero sobre los clientes potenciales crea un efecto de recordación momentánea, por la falta de conocimiento global de los valores que la componen. Finalmente la comprensión del mensaje que desea proyectar la marca no establece un punto de recordación acertado, para así obtener un lugar en el grupo de marcas de alto conocimiento.

Objetivos didácticos

Dentro del caso se identifican elementos que abarcan los conceptos presentados en cursos desde Comportamiento del Consumidor, donde se tienen que referenciar claramente los patrones de comportamiento y las preferencias y gustos de su cliente

objetivo, así como identificar los elementos para proponer una estrategia adecuada que posicione a la marca en ese grupo de clientes, considerando además la importancia del reforzamiento positivo a través de una experiencia agradable y satisfactoria con el producto *per se*.

De otro lado, y altamente relacionado con la necesidad de posicionamiento de marca dentro de su mercado objetivo, se encuentra el desarrollo de todo el plan promocional con el cual se debe tener la mayor eficiencia y efectividad, considerando particularmente el bajo nivel de recordación de la comunidad caleña acerca de la marca, los competidores de gran tamaño y por ende gran músculo financiero, además con marcas de trayectoria reconocida internacionalmente.

Así mismo se debe evaluar el caso desde la perspectiva de canales de distribución, investigación de mercados, entorno económico y naturalmente gerencia de ventas, como herramientas contributivas para el análisis y la obtención de la solución.

Luciana Manfredi 

ÍNDICE ALFABÉTICO DE AUTORES DE LA REVISTA ESTUDIOS GERENCIALES -EG- 1998 A 2006

A

- Aguilera, Carlos I. (2000). Reseña Bibliográfica de Cuadro de mando integral. EG, 74, 133-135.
- Aguilera, Carlos I. (2000). Un enfoque gerencial de la teoría de las restricciones. EG, 77, 53-69.
- Aguilera, Natalia; Calero, Juan C.; Giraldo, Jorge & Gómez, Francia E. (2000). El dilema de los estériles (Caso de estudio). EG, 74, 99-126.
- Alonso, Julio C. & Solano, Julieth. (2003). Nuevas evidencias de la crisis caleña. EG, 89, 43-55.
- Alonso, Julio C. & Solano, Julieth. (2006). Sistema de transporte masivo en la ciudad de Cali: ¿Podrá el municipio financiar el proyecto?. EG, 98, 111-129.
- Alonso, Julio C. (2003). Reseña bibliográfica de Easyreg international. EG, 88, 97-99.
- Arboleda, Martha E.; Córtes, Jenny & Jiménez, Andrés. (2002). La franquicia: ¿una oportunidad de negocio? (caso de estudio). EG, 85, 111-139.
- Areiza, Carlos A. (1998). Algunas reflexiones para comercializar perecederos (El caso de las frutas). EG, 72, 13-22
- Areiza, Carlos A. (2001). Cómo hacer promociones vendedoras siendo una pequeña o mediana empresa. EG, 78, 55-58.
- Areiza, Carlos A. (2001). Presente y futuro del canal tradicional en la ciudad de Cali. EG, 81, 21-26.
- Areiza, Carlos. (2000). Reseña bibliográfica de Canales de venta. EG, 77, 107-108.
- Areiza, Carlos. (2000). Reseña Bibliográfica de Promoción de ventas. EG, 74, 131-132.
- Areiza, Carlos. (2002). Reseña bibliográfica de Dirección de ventas. EG, 85, 143-145.
- Areiza, Carlos; Madrigal, Diana León, Ana M. & Herlein, Herman. (2005). Digital express (caso de estudio). EG, 95, 115-126.
- Aristizábal, Javier. (1999). Acciones de clase, en el ordenamiento jurídico colombiano. EG, 72, 23-32.
- Aristizabal, Javier. (1999). Reseña bibliográfica de Tres libros de vallecaucanos. EG, 72, 63-66.
- Aristizábal, Javier. (2000). Aproximación al marco jurídico de la libertad económica en Colombia. EG, 77, 83-90.
- Aristizábal, Javier. (2000). Cincuenta años de la Unión Europea y nacimiento de la Casa Franco-Andina del Derecho. EG, 75, 13-21.

Aristizábal, Martha; Ortiz, Luis F.; Polanía, Héctor & Ramos, Hernando. Quesos Andino S.A. (caso de estudio). EG, 75, 67-81.

Atehortúa, Miguel. (2002). Resiliencia: otra perspectiva de las experiencias sociales y personales dentro de la empresa. EG, 82, 47-55,

B

Barona, Bernardo & Trujillo, Carlos. (2000). Modelo de Evaluación de Empresas dedicadas al sector de loterías en Colombia. EG, 74, 13-48.

Barona, Bernardo & Valenzuela, Wendy. (2001). Microfinanzas urbanas: evaluación del desempeño de algunas Empresas Asociativas de Trabajo (E.A.T.) en el Valle del Cauca. EG, 81, 33-55.

Barona, Bernardo. (2000). El funcionamiento de las Empresas Solidarias de Salud (ESS): recomendaciones para mejorar su eficacia, resultantes de un estudio evaluativo. EG, 75, 49-64.

Barona, Bernardo. (2003). Reseña bibliográfica de Colombia, los fundamentos económicos de la paz. EG, 88, 100-102.

Barona, Bernardo. (2004). Microcrédito en Colombia. EG, 90, 79-102.

Bautista, Nelly & Gómez, Clara. (2002). La SEF, un modelo solidario (el caso del trimestre). EG, 82, 111-123.

Bell L., Gustavo. Una prioridad para empresarios colombianos: La construcción de un concepto de ética. EG, 69, 23-27.

Beltrán, Alfredo & Burbano, Angélica. (2002). Modelo de benchmarking de la

cadena de abastecimiento para Pymes manufactureras. EG, 84, 13-30.

Benavides, Julián. (1998). Reseña bibliográfica de El arte y la disciplina de la creatividad en los negocios. EG, 106-107.

Benavides, Julián. (2002). Evaluación de la aplicación de dos modelos de valoración de opciones a la administración de portafolios. EG, 85, 13-39.

Benavides, Julián. (2003). Valuation relationships under growth. EG, 88, 49-66.

Benavides, Julián. Reseña bibliográfica de Beyon green and fear. EG, 78, 99-101.

Benavides, Julián; Aristizábal, Francis; Cano, Juan C.; Ocampo, Andrés & Zamorano, Juan C. (2003). Tablas de salvación para la industria azucarera colombiana. EG, 89, 95-113.

Berggrun, Luis. (2005). Price transmission dynamics between ADRs and their underlying foreign security: The case of Banco de Colombia S.A. – Bancolombia. EG, 97, 13-29.

Bermeo, José R. & Bermeo, Elver A. (2005). Las directrices del costo como fuentes de ventajas competitivas. EG, 94, 81-103.

Bernal, Jorge; Gómez, Ligia; Jaramillo, Gabriel & Mejía, Jaime. (2000). Matachín (caso de estudio). EG, 77, 93-105.

Bonilla, Diego F. (2001). El capital social en la Educación. EG, 79, 83-96.

Buenaventura V., Guillermo. (2002). El estudio de apalancamientos como metodología de análisis de la gestión en la empresa. EG, 82, 65-91.

Buenaventura V., Guillermo. (2003). La tasa de interés: Información con estructura. EG, 86, 39-50.

Buenaventura V., Guillermo. Reseña bibliográfica de Para entender la bolsa financiamiento e inversión en el mercado de valores. EG, 86, 153-154.

Buenaventura V., Guillermo; Bermeo, Elver & Rosillo, Jorge S. (2001). Determinantes financieros y operativos del nivel de inventarios en el sector de la producción de papel de Colombia. EG, 80, 13-22.

Buenaventura V., Guillermo; Ospino, Manuel & Paz, María F.(2006). Megatex, compitiendo creativamente en un mundo cambiante. EG, 99, 153-166.

Buenaventura, Guillermo & Buenaventura, Guillermo A. (2004). El diseño de un juego autogenerativo de títulos de bolsa. EG, 92, 13-23.

Buenaventura, Guillermo & Cuevas, Andrés F. (2004). Una propuesta metodológica para la optimización de portafolios de inversión y su aplicación al caso colombiano. EG, 95, 13-36.

Buenaventura, Guillermo. (2001). Reseña bibliográfica de Empresas, mercados y cambio económico. EG, 79, 124-125.

Buenaventura, Guillermo.(2003). Reseña bibliográfica de Fundamentos en finanzas internacionales. EG, 89, 118-119.

Buenaventura, Guillermo; Moreno, Andrea; Dussán, Alberto & Rivera, Orlando. (2004). Mezcla óptima de azúcares (caso de estudio). EG, 92, 141-161.

C

Caicedo, José E.; Enríquez, Oscar F.; Jimenez, Gloria C. & Mesias, Olga P. (1999). Compañía Contacto S.A. (caso de estudios). EG, 72, 47-62.

Cajigas, Margot; Ramírez, Elbar. (2006). Los consorcios exportadores: Estrategia para vender extralocalmente. EG, 98, 57-81.

Concha, José R. & Borrero, Silvio. (2003). Aplicación de los conjuntos de selección en la estrategia de mercadeo. EG, 86, 13-38.

Concha, José R. & Solikova, Ángela. (2000). Relaciones a largo plazo entre compradores y proveedores: la importancia de la tecnología en el desarrollo de la confianza. EG, 76, 13-25.

Concha, José R. & Solikova, Ángela. (2001). Análisis de la conducta de las personas en el uso de simuladores. EG, 79, 61-74.

Concha, José R. (1998). Reseña bibliográfica de La esencia de los negocios internacionales. EG, 103-105.

Concha, José R. (1999). Reseña bibliográfica de Éxito exportador. EG, 71, 85-87.

Concha, José R. (2002). ¿Cuando los países aumentan sus exportaciones les va mejor? EG, 84, 89-100.

Concha, José R. (2002). Reseña bibliográfica de Entry strategies for international markets. EG, 85, 141-142.

Concha, José R. (2004). Reseña bibliográfica de cómo negociar en cualquier parte del mundo. EG, 90, 139-140.

Concha, José R.; Caicedo, Janice; Molano, Luis E. & Patiño, Ricardo.

Distribuidora Giro (caso de estudio). EG, 93, 143-150.

Concha, José R.; Lozano, Lina & Ruiz, Ricardo. (2005). ¿Los países que aumentan sus exportaciones les va mejor? (II). EG, 95, 51-73.

Coronado, John J. (2005). Economía en el maquinado para la industria metalmecánica. EG, 94, 39-46.

Correa, Juan Byron & Castro H. (2006). Una propuesta de empalme de las encuestas de hogares basada en la tasa de desempleo. EG, 99, 39-67.

Criado, María; Arroyo, José & López, José I. (2005). Organizaciones virtuales y redes neuronales. Algunas similitudes. EG, 97, 117-125.

Cuevas, Carlos F. & Moreno, Freddy. (2003). Estudio de factibilidad para la creación de una empresa de servicios de ingeniería. EG, 88, 33-48.

Cuevas, Carlos F. (2001). Medición del desempeño: Retorno sobre Inversión, ROI; Ingreso Residual, IR; Valor Económico Agregado, EVA; Análisis Comparado. EG, 79, 13-22.

Cuevas, Carlos F. (2001). Reseña bibliográfica de Contabilidad de Costos. EG, 79, 119.

Cuevas, Carlos F. (2002). Fijación de precios. Costos Plus (costo más margen) y target costing (costeo objetivo). EG, 83, 13-30.

Cuevas, Carlos F.; Castillo, Jhon; Caicedo, Marino & Solarte, William. (2004). Costeo ABC. ¿Por qué y cómo implantarlo?. EG, 92, 47-103.

D

Devia M., Napoleón & Lora G., Marta C. (1998). Necesidades de informa-

ción externa en las empresas de la ciudad de Cali. EG, 69, 43-82,

Díaz, Luis C., López, Claudia J. & López Christian A. (1998). Automatización de Oficinas S.A. (caso de estudio). EG, 69, 85-111.

Diez, María T.; Dussán, Beatriz E.; Estrada, Liliana & Monsalve, Sandra J. (1999). Una fusión : ¿Necesidad o estrategia ? (caso de Estudio). EG, 70, 79-104.

E

Escobar, Miriam. (2005). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? EG, 96, 31-55.

Escobar, Silvio. (1999). Reseña bibliográfica de Credibilidad política y marketing. EG, 71, 88-90.

Escobar, Silvio. (2000). Reseña bibliográfica de Las leyes inmutables de la marca. EG, 76, 95-98.

Escobar, Silvio. La equidad de marca «brand equity», una estrategia para crecer y agregar valor. EG, 75, 35-41.

F

Franco, Carlos & Reyes, Antonio J. (2003). Los equipos de trabajo como estrategia de diferenciación. EG, 87, 13-25.

Franco, Carlos A. & Velásquez V., Francisco. (2000). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. EG, 76, 27-35.

Franco, Carlos A. (1999). La integración de las necesidades del cliente en los productos y servicios de la empresa. EG, 73, 33-42.

Franco, Carlos A. (2004). Conducción de reuniones para la operación eficaz de los equipos de trabajo. EG, 90, 57-77.

Franco, Carlos A. (2004). Modelos para el análisis y diagnóstico de equipos de trabajo. EG, 91, 35-48.

Fuenzalida, Darcy & Nash, Mauricio. (2004). Different legislations regarding OPAs. EG, 91, 13-34.

Fuenzalida, Darcy & Nash, Mauricio. (2004). The effect of dividend distribution on share return in Chile. EG, 93, 99-113.

G

Galán, Diego R. (2004). La convención de la Naciones Unidas sobre los contratos de compraventa internacional de mercaderías. EG, 91, 49-64.

García C., Gustavo. (2005). Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores. EG, 96, 57-106.

García E., Álvaro. (1998). La globalización de la economía y el sistema monetario internacional. EG, 69, 29-36.

García, Gabriel & Reyes, Holmer. (2000). Mexcode (Caso de estudio). EG, 76, 79-94.

García, Gabriel A. & Reyes, Holmer J. (2002). Farms-Chemicals S.A. Planta formuladora y productora de agroquímicos. EG, 83, 91-103.

Garrido, Juan F. (2001). Guerra y pobreza en Colombia. EG, 81, 69-76.

Gómez G., David. (2001). Identificación de variables en el proceso de decisión de compra de materiales autoadhesivos. EG, 80, 23-33.

Gómez Mejía, Alberto. (1998). Sobre la independencia del Banco de la República. EG, 66, 71-84.

Gómez, José F. (2003). Un libro bien vendido (caso del trimestre). EG, 88, 89-96.

Gómez, Juan C. (2001). Integración, crisis y oportunidades: el caso andino. EG, 78, 59-76.

González Z., José H. & Botero, Claudia. (1998). Los recursos humanos y la competitividad. EG, 66, 13-28.

González, Brenda. (1998). Indicadores de alerta de las crisis bancarias. EG, 72, 37-43.

González, José A.; Ortegón, Katherine & Rivera, Leonardo. (2003). Desarrollo de una metodología de implementación de los conceptos de TOC (teoría de restricciones), para empresas colombianas. EG, 87, 27-49.

González, Maximiliano. (1999). Eficiencia en el mercado de futuros venezolano. EG, 73, 43-50.

González, Maximiliano. (2000). Financiamiento de la educación superior : una introducción. EG, 74, 69-78.

González, Natalia & Fukano, Sachiko & Benítez, Edgar. (2004) Updating beliefs: are economic agents inspired by rational action or according to ones hopes and fears?. EG, 91, 65-87.

González, Natalia. (2001). ¿Es posible explorar nuevas alternativas para la formación de creencias en la decisión de invertir en capital humano? EG, 81, 57-67.

González, Natalia. (2000). El consenso sobre la racionalidad económica. EG, 76, 49-60.

González, Natalia; Gómez, Juan C.; Mora, John J. & Zuluaga, Blanca C. (2004). Las ganancias de señalar en el mercado laboral en Cali. EG, 92, 105-128.

González, Patricia. (2002). El gobierno corporativo en el Brasil y el papel de las empresas. EG, 83, 71-89.

Gudziol, Juan A. (1999). Mercadeo, competitividad y sostenibilidad. EG, 73, 61-71.

Gudziol, Juan A. (2000). Reseña bibliográfica de Los canales de distribución. EG, 75, 83-86.

Gudziol, Juan A. (2001). Análisis de la gestión ambiental integral de las empresas grandes del Valle del Cauca. EG, 78, 13-41.

Guerrero, Fernando & Llano, Fernando. (2003) Gas natural en Colombia – GAS e.s.p. (caso de estudio). EG, 87, 115-146.

Gutiérrez, Álvaro; Reyes, Carolina & López, Carolina F. (2002). Rexol (caso de estudio). EG, 84, 127-138.

H

Harris, Niguel. (1999). Preparación de una visión económica y estratégica para una ciudad. EG, 73, 21-31.

Helfer, Ricki T. (1999). Posibilidades y limitaciones de la garantía de depósitos. EG, 71, 47-54.

Hernández, Liliana; Meneses, Luis & Benavides, Julián. (2004). Desarrollo de una metodología propia de análisis de crédito empresarial en una entidad financiera. (Caso de estudio). EG, 97, 129-165.

Hernández, Miguel & Rodríguez, Augusto. El objeto de estudio de la

disciplina de marketing. EG, 87, 67-91.

Herrera, María Fernanda & Osorio, Juan Carlos. (2006). Modelo para la gestión de proveedores utilizando AHP difuso. EG, 99, 69-88.

I

Issing, Otmar. (1999). La política monetaria del Eurosistema. EG, 70, 69-76.

J

Jaramillo, Fernando. (1998). La valoración de empresas - el objetivo final-. EG, 68, 13-49.

Jaramillo, Fernando. (1998). Tasa de interés e intermediación. EG, 67, 31-65.

Jaramillo, Hebert. (1999). Gestión energética en la industria. EG, 73, 51-59.

Jaramillo, Martha & Salcedo, Jorge. (2005). Análisis del valor agregado y modo de falla de los procesos de farmacia en una clínica de tercer nivel. EG, 97, 101-115.

Jaramillo, Martha C.; Arteaga, Alejandro & Macía, Carmenza. (2005). Camino a la excelencia (caso de estudio). EG, 94, 107-147.

K

Koch, Harold & Javalgi, Rajshekhar. (1998). El gerenciar la base de datos con el análisis multivariado: Una visión diferente del cliente. EG, 67, 67-78.

Koch, Harold L. (1999). Todos los clientes no son iguales: Una perspectiva financiera sobre servicio al

cliente para los gerentes de mercadeo. EG, 71, 13-21.

Koch, Harold. (1998). Reseña bibliográfica de Cómo brindar un servicio integral al cliente. EG, 66, 123-130.

Kock, Harold. Reseña bibliográfica de El poder de lo simple. EG, 72, 69-70.

L

La Crisis en Valderrama Impresionamos (el caso del trimestre). EG, 81, 79-99.

Lara, Adriana. (2001). Reseña bibliográfica de Enfoque práctico de la auditoría informática. EG, 79, 126.

López A., Andrés. (1998). La ruta de la sostenibilidad. EG, 69, 37-42.

López P., Laura M. & Calderón H., Gregorio. (2006). Análisis de las dinámicas culturales al interior de un clúster empresarial. EG, 99, 13-37.

Lozano J., Julio; Lozano M., Alexandra & Lozano G., Demósthene. Diferenciación en la prestación de servicios de Medicina Prepagada y Plan Obligatorio de Salud-POS (Caso de estudio). EG, 86, 99-151.

Lozano, Melquicedec. (2004). Factores de reciente énfasis en la relación diversificación-resultados. EG, 90, 35-56.

Lozano, Melquicedec. El Protocolo en las Empresas de Propiedad Familiar. EG, 74, 49-67.

M

Madrid, Juan M. & Valencia, Andrés A. (1998). Influencia de la política educativa en el milagro coreano. EG, 67, 79-86.

Manotas, Diego; Manyoma, Pablo & Rivera, Leonardo. (2000). Hacia una nueva métrica financiera basada en teoría de restricciones. EG, 76, 61-75

Marín M., Henry. (1999). Paradigmas y modelos de diseño organizacional para los procesos de cambio. EG, 70, 43-67.

Marín, Ana C. & Velasco, María I. (1998). Comparación de perfiles motivacionales y ciclos de vida laboral. EG, 68, 59-70.

Marín, Ana C. & Velasco, María I. (2005). Condiciones motivacionales y desarrollo de carrera. EG, 97, 61-82.

Marín, Ana C. & Velasco, María I. (2001). Historias de Aprendizaje: Una herramienta para el desarrollo organizacional. EG, 81, 13-20.

Martínez, Gloria & López, Gloria. (2003). ¿Generan valor las fusiones a las empresas colombianas?. EG, 86, 51-61.

Mejía S., Eutimio; Montes S., Carlos A. & Montilla G., Omar de J. (2006). Comparación del tratamiento contable de activos intangibles según diferentes organismos reguladores. EG, 99, 89-104.

Mejía, Hernán D. (2000). Una visión empresarial exportadora. EG, 77, 71-81.

Mejía, Jorge & Jaramillo, Martha. (2006). Modelo de Gerencia para toma de decisiones en la salud perinatal (caso de estudio). EG, 98, 141-176.

Mejía, Oscar D. (2003). Para medir la flexibilidad se deben usar opciones reales: Una visión global. EG, 87, 95-111.

- Mejía, Oscar D.(2002). Discusión sobre la teoría moderna del portafolio. Aplicación de la internacionalización del portafolio, incluyendo el caso colombiano. EG, 83, 107-123.
- Mena C., Diego A. (1999). Análisis de la situación del mercado de energía eléctrica en Colombia. EG, 70, 23-41.
- Méndez, Ancízar. (2000). El impacto de la apertura económica en el Valle del Cauca en la década del noventa. EG, 77, 41-51.
- Merchán P., Luis. (1998). Outsourcing en servicios de tecnología informática. EG, 68, 51-58.
- Molina, Alba N.; Sánchez, Gabriel & Suárez, Liliana. (1999). International Soap Inc. (caso de estudio). EG, 71, 57-84.
- Molina, Henry. (1999). Reseña bibliográfica de Hablan los gurús: las mejores ideas de los maximos pensadores de la administración. EG, 73, 91-93.
- Molina, Henry. (2000). El desarrollo organizacional como facilitador del cambio. EG, 77, 13-25.
- Molina, Henry. (2000). Establecimiento de metas, comportamiento y desempeño. EG, 75, 23-33.
- Molina, Henry. (2001). Reseña bibliográfica de Liderando la revolución. EG,78, 93-95.
- Molina, Henry.(2003). Reseña bibliográfica de El proyecto Delta. EG, 89, 115-117.
- Mongrut, Samuel & Wong, David. (2005). Un examen empírico de las prácticas de presupuesto de capital en el Perú. EG, 95, 95-111.
- Montilla, Omar de J. & Herrera, Luis G. (2006). El deber ser de la auditoría. EG, 98, 83-110.
- Montilla, Omar de J. (2004). Las veedurías y su sistema estructural: Propuesta para el desarrollo del control social en Colombia. EG, 90, 13-34.
- Montilla, Omar de J. (2004). Modelo para evaluación de gestión de empresas industriales del subsector de cosméticos. EG, 92, 25-45.
- Montilla, Omar de J. (2005). Modelo de evaluación de gestión de empresas industriales del subsector de empaques y envases plásticos. EG, 94, 13-38.
- Mora, John J. (2000). William Stanley Jevons: el uso de las probabilidades y el cálculo. EG, 76, 37-47.
- Mora, John J. (2001). El papel de los costes de transacción en la formación de convenciones. EG, 78, 43-54.
- Mora, John J. (2002). Características socioeconómicas y consistencia en la toma de decisiones. EG, 83, 57-69.
- Mora, John J. (2003). Crecimiento y convergencia: A propósito de Quah. EG, 89, 57-72.
- Mora, John J. (2006). La dinámica de los despidos en España. EG, 98, 131-138.
- Mora, John James. (2002). Referencia bibliográfica de Introducción a la teoría del consumidor: de la preferencia a la estimación. EG, 82, 125-126.
- Moreno, Néstor. (2004). Ciclo de conversión de efectivo en las grandes empresas de comercio al detal en Colombia (1998-2002). EG, 92, 129-138.

Muñoz, César A. (1998). Reseña bibliográfica de La quinta disciplina. EG, 69, 113-116.

Muñoz, César A. (1999). Reseña bibliográfica de Liderazgo lateral. EG, 70, 105-107.

Muñoz, Iván; Rietman, Eduardo & Trujillo Mauricio. (1998). No me lo cambie (Caso de estudio). EG, 67, 89-105.

N

Navia, Gustavo. (2002). Reseña bibliográfica de Derecho de los negocios. EG, 83, 137-138.

O

Ochoa D., Héctor; Echeverry, Valentina; Fernández, Liliana; Quintero, Liliana & Wilches, Pilar. (2006). ¿Cómo compiten las firmas latinoamericanas en los mercados globalizados? La estrategia del grupo empresarial antioqueño para enfrentar la competencia internacional: el caso de Inversiones Nacional de Chocolates. EG, 99, 105-129.

Ochoa, David & Ordoñez, Aura. (2004). Informalidad en Colombia. Causas, efectos y características de la economía del rebusque. EG, 90, 105-116.

Ochoa, Héctor. Reseña bibliográfica de Internacionalismo pop. EG, 72, 67-68.

Ochoa, Héctor & Charris, Sandra. (2003). Propuesta de un modelo de control fiscal para el Estado colombiano: El sistema de control fiscal nacional. EG, 89, 13-42.

Ochoa, Héctor & Collazos, Jaime A. (2004). La evaluación del desempeño de las empresas privatizadas en Co-

lombia: ¿coincide con la experiencia internacional?. EG, 93, 47-71.

Ochoa, Héctor & Rengifo, Wilson N. (2003). Las alianzas estratégicas como alternativa para el funcionamiento de los servicios de salud de las empresas sociales del Estado. EG, 88, 13-32.

Ochoa, Héctor. (1998). Reseña bibliográfica de Blur. EG, 67, 107-116,

Ochoa, Héctor. (1998). Reseña bibliográfica de ¿Qué es la globalización?. EG, 108-109.

Ochoa, Héctor. (1998). Reseña bibliográfica de El choque de civilizaciones. EG, 69, 117-118.

Ochoa, Héctor. (1999). Reseña bibliográfica de Development as freedom. EG, 73, 89-90.

Ochoa, Héctor; Gómez, Infante, José O. & Juan C. (2004). Giros y Finanzas: Una historia de éxito continuo en el mercado de cambios (caso de estudio). EG, 90, 119-136.

Ochoa, Héctor; Martínez, Ángela. (2005). El comportamiento de la inflación en Colombia durante el período 1955-2004. EG, 95, 75-93.

Olivares, Arístides. (2005). La globalización y la internacionalización de la empresa: ¿es necesario un nuevo paradigma?. EG, 96, 127-137.

Orozco, Luis A. & Chavarro B., Diego. (2005). De la investigación al mercado: un acercamiento a la medición del impacto de las heliconias colombianas. EG, 96, 107-126.

P

Palma F., Aníbal. (1998). El modelo económico chileno. EG, 69, 13-21.

Parra, Eduardo; Ramírez William D. & Patiño, Gustavo A. (1998). ¿Qué sucedió con Aluncol S.A. ? (Caso de estudio). EG, 91-101.

Patiño, Carlos & Alonso, Julio C. (2005). Evaluación de pronósticos para la tasa de cambio en Colombia. EG, 96, 13-29.

Pedroza, Alvaro J. (2002). Absorción de ahorro interno por el gobierno nacional. EG, 82, 57-63.

Pérez, Luis E. (1998). Guía del inversionista para la conformación de un portafolio. EG, 66, 85-122,

Piedrahíta, Francisco. (1999). Foro ciudadano "el apretón nos toca a todos". EG, 73, 13-20.

Pinto, Juan de J. (2000). Asignación y determinación de prioridades de procesos esenciales, con base en los factores críticos de éxito. EG, 74, 79-89.

Pinto, Juan de J.; Castaño, Claudia & Arbeláez, Javier. (2001). Modelo para la creación de un portal en internet que les facilite a los laboratorios farmacéuticos la promoción médica a través del uso de medios virtuales. EG, 80, 35-82.

Pinto, Juan de J.; Soto, Nini; Gutiérrez, Angélica & Castillo, Luis J. (2003). Ajuste, estructura y ambiente como factores claves en la teoría de contingencias. EG, 88, 67-86.

Potes Potes, Alberto. (1998). Factores motivacionales que inciden en la productividad del cortero de caña en el Ingenio Central Castilla S.A. EG, 66, 51-70.

Prada, Raymond. (2002). Análisis de la crítica social al marketing. EG, 84, 79-88.

Puente, Raquel. (2000). Servicios: las nuevas armas del mercado. EG, 75, 43-48.

Q

Quintana, David & Isasi, Pedro. (2005). Revisión de precios y reputación de asesores financieros: dos propuestas de índices para explicar el rendimiento a corto plazo de las salidas a bolsa. EG, 94, 47-64.

R

Ramírez, Carlos E. & Rodríguez, Johann. (2002). Pobreza en Colombia: Tipos de medición y evolución de políticas entre los años 1950 y 2000. EG, 85, 81-107.

Ramírez, Carlos E. (2006). Internacionalización de Leonisa: Una empresa colombiana de ropa interior. EG, 98, 25-55.

Ramírez, Carlos E.; Jiménez, Ángela & Garrido, Juan F. (2003). Inversión colombiana en el exterior: Bavaria y su estrategia internacional con las <<cervezas>>. EG, 86, 79-95.

Ramírez, Carlos E.; Rodríguez, Johann. (2004). Pintuco se internacionaliza en el Mercado andino. EG, 93, 115-140.

Ranco, Carlos A. (2001). Factores para la dirección y efectividad de los equipos de trabajo. EG, 81, 27-31.

Realpe, Sandra. (2001). Dilemas morales. EG, 80, 83-113.

Rebolledo, Carlos; Guerrero, Juan M.; Gutiérrez, Isabel & Sánchez, Isabel. (2001). D'Lac-Dand (caso de estudio). EG, 79, 99-118

Restrepo, María C. & Rosero, Xiomara X. (2002). Teoría institucional

y Proceso de internacionalización de las empresas colombianas (caso de estudio). EG, 184, 103-123.

Rivas, Luis A. (1998). Privatización en Europa y la privatización de petróleos mexicanos : el caso de la petroquímica. EG, 66, 29-49.

Rivas, Luis A. (2002). Nuevas formas de organización. EG, 82, 13-45.

Rivera, Jorge A. (2002). Teoría sobre la estructura de capital. EG, 84, 31-59.

Rodeiro, Carlos. (2001). Un breve panorama general sobre las intervenciones de los sistemas: Adelgazamiento de la estructura organizacional. EG, 79, 47-60.

Rodríguez, Augusto. (2005). Un modelo integral para evaluar el impacto de la transferencia de conocimiento interorganizacional en el desempeño de la firma. EG, 95, 37-50.

Roldan, Ovidio. (2000). Reseña bibliográfica de De vuelta a la economía de la gran depresión. EG, 74, 127-128.

S

Saavedra, Yara & Pineda, Olga P. (2001). E.P.S. Asomed S.A. (el caso del trimestre). EG, 80, 117-134.

Salazar, Boris. (2003). Currie y Colombia: El asesor que vino de lejos. EG, 86, 63-77.

Sandilands, Roger. (2002). How to motivate master growth in Colombia: the leading sector strategy revisited. EG, 85, 67-77.

Sandilands, Roger. (2002). Reseña bibliográfica de Las claves del futuro

economía y conflicto en Colombia. EG, 85, 146-150.

Sandoval, Héctor D. (2001). Las sinergias: Factor importante en la determinación del valor de una empresa (Caso de estudio). EG, 78, 79-92.

Serna, Gloria A. & Miranda, Juan F. (2003). Experiencias de planeación organizacional en centros y grupos de investigación. EG, 89, 73-92.

Soto B., Gerardo. (1999). Análisis riesgo-país. EG, 71, 37-46.

Soto, Gabriel. (2002). Fábrica de Licores Tropical (caso de estudio). EG, 83, 127-136.

Suescún, Fernando. (2002). Colombia frente a la coyuntura financiera internacional. EG, 84, 61-78.

T

Tamayo, Mario. (1999). Reseña bibliográfica de Estrategias competitivas gerenciales. EG, 73, 94-95.

Tamayo, Mario. (2000). Reseña bibliográfica de Esquemas básicos de los principales contratos civiles, comerciales y financieros. EG, 76, 99.

Tamayo, Mario. (2001). Reseña bibliográfica de Precedente. EG, 81, 101.

Tamayo, Mario. (2002). Reseña bibliográfica de Creatividad e innovación empresarial. EG, 84, 139.

Tamura, Sayuri. (2001). Disertación sobre justicia y equidad. EG, 79, 75-81.

Torres C., Luis A. (1999). Análisis de los aspectos básicos del Plan Nacional de Desarrollo 1998-2002. EG, 70, 13-22.

V

Valenzuela C., Jaime. (2000). Responsabilidad Civil de los Administradores de las Empresas Privadas. EG, 74, 91-96.

Valenzuela, Jaime. (2000). Reseña Bibliográfica de La globalización del derecho. EG, 74, 129-130.

Valenzuela, Luis C. (1998). ¿Dónde están las élites ? <<el problema de Colombia>>. EG, 72, 33-35.

Varela, Rodrigo & Jiménez, Jorge E. (1998). Desarrollo del Espíritu Empresarial en las universidades de Cali. EG, 68, 71-87.

Varela, Rodrigo; Cañón, Royman & Restrepo, Carlos. (1998). Capacidad de pago de los usuarios del sistema Upac. EG, 67, 13-29 .

Vargas, Andrés. (2002). Modelo para la elaboración de un plan de negocios para las empresas pequeñas y medianas. EG, 82, 93-108.

Vargas, José G. & Guillén, Irene. (2005). Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones. EG, 94, 65-80.

Vásquez, Orlando. (2002). La idónea implementación estratégica es condición necesaria para aspirar al éxito de la empresa. EG, 85, 41-66.

Velásquez V., Francisco. Reseña bibliográfica de Paradigmas: el negocio de descubrir el futuro. EG, 78, 96-98.

Velásquez V., Francisco. (1999). Un nuevo paradigma en la Administración. EG, 71, 23-36.

Velásquez V., Francisco. (2000). El enfoque de sistemas y de contingencias

aplicado al proceso administrativo. EG, 77, 27-40.

Velásquez V., Francisco. (2000). Reseña bibliográfica de Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. EG, 75, 87-89.

Velásquez V., Francisco. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. EG, 93, 73-97.

Velásquez V., Francisco. Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo. EG, 83, 31-55.

Velásquez V., Francisco; Caicedo, Carlos & Tabares, Carlos. (2004). Salve una vida: "Done sangre". EG, 91, 91-114.

Velásquez, Francisco; Peña, José & Macía, Andrés. (2005). Agencias de viaje: nuevos retos en la industria del turismo (caso de estudio). EG, 96, 141-174.

Velásquez, Juan D.; Dyner R., Isaacs & Souza, Reinaldo. (2006). Políticas para la integración del juicio experto y los pronósticos estadísticos en el marco organizacional. EG, 99, 131-150.

Vélez, Ignacio & Benavides, Julián. (2006). There exists circularity between WACC and value? Another solution. EG, 98, 13-23.

Vélez, Jorge A. (1999). De cómo el gerente de salud aprende y aplica los conceptos básicos de economía en salud (caso de estudio). EG, 73, 75-87.

Z

Zuluaga, Blanca & Bonilla, Diego. (2005). El papel de las instituciones educativas públicas en la eliminación de la pobreza. EG, 97, 31-59.

Zuluaga, Blanca C. & Idrobo, Juliana. (2001). Crisis de la deuda en las Empresas Municipales de Cali y perspectivas. EG, 79, 23-45.

Zuluaga, Blanca C. & Schokkaert, Eric. (2004). Looking for a road to get out of poverty. Is the current allocation of public spending on education in Colombia helping?. EG, 93, 13-46.

Zuluaga, Blanca C. (2002). Reseña bibliográfica de Hacienda pública. EG, 83, 139-142.

Zuluaga, Blanca C. (2003). Lauchlin Currie: Desarrollo, pobreza y desigualdad del ingreso. EG, 87, 51-65.

Zuluaga, Blanca C. (2003). Reseña bibliográfica de Cuatro economistas colombianos. EG, 89, 120-125 

