

ESTUDIOS

g e r e n c i a l e s

Vol. 24 No. 109	Octubre - Diciembre de 2008	ISSN 0123 - 5923	Cali, Colombia
------------------------	------------------------------------	-------------------------	-----------------------

Presentación	9
Stock splits en la bolsa de valores de Lima: ¿afectan el rendimiento y la liquidez de los títulos?	11
Darcy Fuenzalida Samuel Mongrut Mauricio Nash	
La vinculación de descendientes a la empresa familiar. Un estudio de casos colombianos	37
Melquicedec Lozano Posso David Urbano	
Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo	65
Leshier Valenzuela Eduardo Torres	
Competencias directivas en escenarios globales	87
Julián Puga Villarreal Luis Martínez Cerna	
Emprendimiento social – Revisión de literatura	105
Alexánder Guzmán Vásquez María Andrea Trujillo Dávila	
Incrementando las relaciones comerciales entre Colombia y China	127
Jaime Rafael Ahcar Olmos Emma Osorio Medina	
Retos logísticos en Ssangyong Motor Colombia S.A. Caso de estudio	169
Carlos Enrique Ramírez R. Julián Andrés Paredes G. Johanna Carmona Mario Andrés Gil A.	
Reseña bibliográfica	199

Vol. 24 No. 109	October - December 2008	ISSN 0123 - 5923	Cali, Colombia
------------------------	--------------------------------	-------------------------	-----------------------

Presentation	9
Stock splits at the Lima Stock Exchange: do they affect the return and liquidity of the stocks?	11
Darcy Fuenzalida Samuel Mongrut Mauricio Nash	
Offspring involvement in family business. A study of Colombian cases.	37
Melquicedec Lozano Posso David Urbano	
Business Management orientated to the Customer Value as source of competitive advantage. Propose of an explicative model	65
Leslier Valenzuela Eduardo Torres	
Management's competences in global scenarios	87
Julián Puga Villarreal Luis Martínez Cerna	
Social Entrepreneurship – Literature Review	105
Alexander Guzmán Vásquez María Andrea Trujillo Dávila	
Improving business relations between Colombia and China	127
Jaime Rafael Ahcar Olmos Emma Osorio Medina	
Logistic challenges for SsangYong Motor Colombia Case study	169
Carlos Enrique Ramírez R. Julián Andrés Paredes G. Johanna Carmona Mario Andrés Gil A.	
Bibliographical review	199



ESTUDIOS GERENCIALES
REVISTA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

COMITÉ EDITORIAL DE LA REVISTA

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

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

Boris Salazar
Profesor Universidad del Valle
Colombia

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

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

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

COMITÉ CIENTÍFICO DE LA REVISTA

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

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

Robert Grosse, Ph.D.
Director Standard Bank
Sudáfrica

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

COORDINACIÓN REVISTA ESTUDIOS GERENCIALES
UNIVERSIDAD ICESI

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

Coordinadora de la Revista
Stephanie Vergara Rojas
Universidad Icesi

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

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

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

Periodicidad:
Trimestral

Estudios Gerenciales se dirige a todas las personas (académicos, profesionales y estudiantes) e instituciones interesadas en conocer las más recientes investigaciones y análisis en administración y economía, desarrolladas en los ámbitos nacional e internacional.

Para ello, la revista mantiene relaciones de canje y suscripción con:

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

Todas las anteriores, en los órdenes nacional e internacional.

Estudios Gerenciales está indexada en:

- *Colciencias*, en el Índice Nacional de Publicaciones Seriadadas y Científicas y Tecnológicas de Publindex – Categoría A2.

- Los índices electrónicos de la AEA (American Economic Association), incluyéndola en JEL (Journal of Economic Literature versión impresa), e-JEL (versión electrónica de JEL), JEL en CD y EconLit (la bibliografía electrónica de la AEA).
- La Red ALyC (Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal)
- Scielo (Scientific Electronic Library) – Colombia
- CLASE (Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanas)
- Thomson Gale – Informe Académico
- Catálogo de Latindex
- EBSCO
- RePEC
- DoTEc
- EconPapers
- BDGS (Biblioteca Digital Gerencia Social)
- DOAJ (Directory of Open Access)
- Ulrich's

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

www.icesi.edu.co/estudiosgerenciales

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

Cualquier duda o comentario dirigirlo a la cuenta de correo estgerencial@icesi.edu.co

Año: 24 de publicación

ISSN: 0123-5923

PRESENTACIÓN

En esta nueva entrega de **Estudios Gerenciales** hemos incluido siete trabajos en los cuales se presentan los resultados de investigaciones de profesores de universidades de Chile, Colombia y México. Como es política editorial de la revista, se cubre una amplia variedad de temas, como lo son las finanzas, las empresas familiares, el mercadeo, la globalización de las empresas, el emprendimiento y la logística de la distribución. Se busca así que los lectores encuentren muestras representativas de su interés, no solo temáticas, sino también de diversidad del origen nacional de los investigadores. Es del interés de los editores promocionar la revista en los diferentes ámbitos académicos de los países de habla hispana, y portuguesa, con el fin de ofrecer una alternativa de alta calidad, reconocimiento y visibilidad para los investigadores en los temas de la gerencia y la economía; de esta manera se cubre el vacío existente en la publicación de los trabajos de investigación provenientes de estos países.

En este número los lectores encuentran un análisis de los efectos de la partición de acciones en el mercado de valores de Lima, el cual muestra resultados diferentes a los que tradicionalmente se presentan en los mercados de países desarrollados. Esto sugiere que la estructura de la

composición de los actores del mercado tiene efectos en su comportamiento por lo que es necesario avanzar en investigaciones que lleven a un mayor conocimiento de los mercados emergentes, en especial en Latinoamérica.

Por otro lado, el segundo artículo presenta los resultados de la investigación en cuatro empresas familiares de Colombia para conocer los patrones de comportamiento de las familias cuando va a darse la vinculación de potenciales sucesores en su dirección y operación. Se encuentra que existen factores multidimensionales que apuntan a identificar el potencial de generación de rentas que tengan los descendientes, como lo explica la Teoría de recursos y capacidades.

El tercer artículo presenta la investigación acerca de la construcción de un modelo explicativo del efecto del portafolio de clientes de la empresa en su valor y por lo tanto en su importancia como activo estratégico para la generación de rentabilidad.

Los dos siguientes artículos se relacionan con investigaciones acerca de la globalización de las empresas. El primero muestra los resultados de la investigación documental y de campo acerca de las competencias, tanto intelectuales como prácticas, que los directivos del primer nivel

de las organizaciones, en vía de internacionalizarse, necesitan aplicar para competir en cualquier entorno económico y nacional. El segundo presenta un modelo de investigación acerca del estudio de las relaciones económicas y comerciales entre dos países. En este caso entre China y Colombia, el cual puede contribuir no solo al conocimiento que permita intensificar los intercambios entre estos dos países, sino también como modelo de estudio replicable en otros ambientes.

El sexto artículo es el resultado de la investigación documental acerca de 51 referencias bibliográficas relacionadas con el emprendimiento social a partir del año 2000, el cual aporta elementos para clarificar la estructura teórica del emprendimiento, como un aporte a los investigadores que estén trabajando en este tema.

Finalmente, como es tradicional en la revista, presentamos el caso de

estudio para su utilización como material pedagógico en las clases. En esta oportunidad se trata de un caso de logística de la distribución, el cual presenta la problemática de una empresa en el transporte de automotores desde Corea, en un momento de grandes congestiones portuarias y saturación del transporte marítimo.

Invitamos a nuestros lectores a enviarnos sus comentarios acerca del contenido de este número de la revista a nuestra dirección estgerencial@icesi.edu.co. Igualmente, los invitamos a visitar nuestra página web, desde la cual pueden consultar los artículos de esta revista, además de encontrar información relevante sobre la misma: www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales

El Editor

STOCK SPLITS EN LA BOLSA DE VALORES DE LIMA: ¿AFECTAN EL RENDIMIENTO Y LA LIQUIDEZ DE LOS TÍTULOS?

DARCY FUENZALIDA

Doctor en Ciencias Empresariales, Universidad de Lleida, España.
Magíster en Economía, Universidad Católica de Chile, Chile.
Ingeniero Civil Químico, Universidad Federico Santa María, Chile.
Profesor del Departamento de Industrias de la Universidad Federico Santa María, Chile.
darcy.fuenzalida@usm.cl

SAMUEL MONGRUT

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Barcelona, España.
Magíster en Economía, Universidad de Maastricht, Holanda.
Licenciado en Administración de Empresas, Universidad del Pacífico, Perú.
Profesor de Finanzas de EGADE-ZC Campus Querétaro, Tecnológico de Monterrey, México.
smongrut@itesm.mx

MAURICIO NASH

MBA, Magíster en Gestión Empresarial, Universidad Federico Santa María, Chile.
Ingeniero en Control de Gestión y Contador Auditor, Universidad de Chile, Chile.
Se desempeña como funcionario en el Banco Rabobank Santiago, Chile.
Mauricio.Nash@rabobank.com

Fecha de recepción: 21-07-2008

Fecha de corrección: 20-10-2008

Fecha de aceptación: 19-11-2008

RESUMEN

Existe evidencia en mercados desarrollados que indica la existencia de un rendimiento anormal positivo y un posible incremento de la liquidez accionaria en las fechas cercanas al anuncio de una partición accionaria o *stock split*. El primer fenómeno se debe a que el anuncio de una partición accionaria es interpretado como un preludio de un anuncio de distribución de dividendos, mientras que el aumento en la liquidez de los títulos se explica por la disminución del precio por acción. En este trabajo, mediante el uso de un estudio de eventos, se analizan los mismos fenómenos para una muestra de 20 particiones accionarias ocurridas

en la Bolsa de Valores de Lima (BVL) entre los años 1994-2004. A diferencia de otros estudios, no se encuentran rendimientos anormales positivos asociados a las particiones estudiadas, pero sí se observa un incremento sustancial en la liquidez de las acciones en días posteriores a la partición accionaria. Estos resultados indican que, en promedio, las particiones accionarias no poseen mayor contenido informativo en este mercado. Esto es consistente con la carencia de una política de dividendos establecida por las empresas y con un predominio de los inversionistas institucionales, a los cuales les interesa primordialmente la liquidez y el riesgo de sus inversiones.



PALABRAS CLAVE

Estudio de eventos, eficiencia de mercado, particiones accionarias.

Clasificación JEL: G14

ABSTRACT

Stock splits at the Lima Stock Exchange: do they affect the return and liquidity of the stocks?

In well-developed capital markets there is evidence of positive abnormal returns and increased stock liquidity around the announcement date of a stock split. The first phenomenon is due to the fact that a stock split is associated with a forthcoming dividend distribution, while the increased stock liquidity is explained by a diminution in the stock price. In this work, the event study methodology is used in order to verify both phenome-

nons in a 20 stock splits sample that were accomplished during 1994-2004 years at the Lima Stock Exchange. In contrast with previous studies, it is not found a positive abnormal return associated with the studied stock splits, but it is found an increase in stock liquidity in the days following the stock splits. The results indicate that stock splits do not seem to carry valuable information to the market. This is consistent with the lack of a firm dividend policy in Peru and with an overwhelming presence of institutional investors who are better interested in liquidity and the risk of their investments.

KEY WORDS

Event study, market efficiency, stock splits.

INTRODUCCIÓN

Entre las estrategias que puede seguir una empresa para cambiar el número de acciones cotizadas en el mercado de capitales, se encuentra el reparto de acciones liberadas y las denominadas particiones accionarias o *stock splits*. Cuando una empresa realiza una partición accionaria no efectúa ningún desembolso de dinero debido a que sólo incrementa el número de acciones emitidas y reduce su valor nominal en la misma proporción que incrementa su número, de tal forma que, en principio, su capitalización bursátil queda intacta (Lamoureux y Poon, 1987).

En este sentido, las particiones accionarias son simples cambios cosméticos que no deberían afectar el valor de la empresa, a menos que anticipen algún evento positivo o negativo para ella y, por lo tanto, tengan un contenido informativo más allá del incremento en la negociación de los títulos (Nayak y Prabhala, 2001; Menéndez y Gómez, 2003). Sin embargo, se ha verificado en la literatura que las particiones accionarias no solo generan un **efecto liquidez**, sino también un **efecto señalización** y un **efecto de clientela** (Lakonishok y Lev, 1987). En la literatura se han asociado las particiones accionarias con posteriores incrementos en los dividendos (Haugen, 2002), más aun si existe una mayor o menor preferencia por dividendos en efectivo o ganancias de capital; esto debería generar o reforzar la *clientela* que la empresa

ya posee de acuerdo con su política de dividendos establecida (Ikenberry, Rankine y Stice, 1996; Lipson y Mortal, 2006).

El resultado de anticipar un incremento en los dividendos futuros termina por generar un rendimiento anormal positivo alrededor de la fecha de anuncio de la partición accionaria y un posterior incremento en los volúmenes negociados de los títulos afectados. Según la **teoría de la señalización**, solo los inversionistas que poseen información privilegiada pueden ubicarse en una situación ventajosa frente a los demás inversionistas, quienes interpretan sus acciones y los siguen (Brennan y Copeland, 1988). Los propietarios de las empresas son los que poseen mayor información en los mercados emergentes y ellos, a través de las particiones accionarias, estarían *informando* al mercado de su decisión de distribuir dividendos o no (McGough, 1993).

En el caso de los mercados emergentes latinoamericanos, Mongrut y Fuenzalida (2007) han mostrado que existe un gran predominio de los inversionistas institucionales, especialmente los fondos de pensiones, que dominan los mercados de capitales por su gran disponibilidad de recursos para invertir.¹ Por otra parte, Fuenzalida, Mongrut, Nash y Benavides (2008) han demostrado que la gran mayoría de las empresas en los mercados latinoamericanos posee capital concentrado y que son

1 Los inversionistas institucionales en Latinoamérica están conformados principalmente por los Fondos de Pensiones, Compañías de Seguros y Fondos de Inversión.

los accionistas minoritarios los que suelen exigir mayores rendimientos sobre estas empresas.

En el caso de la Bolsa de Valores de Lima (BVL) los inversionistas institucionales son principalmente los accionistas minoritarios y, si bien exigen rendimientos más elevados por sus inversiones en empresas de capital concentrado, su principal preocupación es la liquidez de sus inversiones, ya que el riesgo de las mismas de alguna forma es controlado por las autoridades supervisoras. Luego, ante una partición accionaria de un título líquido y deseable para los fondos de pensión, se debería observar un incremento sustancial en la negociación del mismo; no obstante, ello no implica que estas particiones anuncien un reparto o mucho menos un incremento futuro de los dividendos.

La BVL se encuentra dominada por las empresas del sector minero que, desde el año 2005, atraviesan su mejor momento dado el elevado incremento de los precios internacionales de los metales (Mongrut, 2006). En estas circunstancias, es difícil identificar si los incrementos actuales en la distribución de dividendos del sector industrial se deben al buen contexto internacional o a una política de dividendos establecida por las empresas de este sector. Esto redundaría en un poco contenido informativo por parte de las particiones accionarias, las cuales serían aplicadas por las empresas en la BVL como un medio de incrementar únicamente la liquidez de sus títulos y hacerlos más atractivos para los inversionistas institucionales, sin que ello indique nada con respecto a su política de dividendos. En otras palabras, el anuncio de las particiones accionarias no

debería generar ningún rendimiento anormal positivo alrededor del día de su anuncio.

La presente investigación tiene como principal propósito estudiar tanto el efecto de señalización como el efecto de liquidez en las acciones que han sufrido alguna partición accionaria en la BVL durante los años 1994 - 2004. En este sentido, la principal contribución del artículo es estudiar estos fenómenos por primera vez en la BVL, adaptando la metodología de estudio de eventos a la realidad de este mercado emergente. Las particiones posteriores a ese año no se han considerado debido a que el contexto internacional comenzó a ser favorable para las empresas peruanas a partir del 2005; desde ese año muchas de las empresas mineras han empezado a reportar utilidades extraordinarias producto del incremento en el precio internacional de los minerales. Dado que el propósito de este trabajo es verificar si las particiones accionarias poseen un contenido informativo por ellas mismas, al haber un contexto favorable internacional, no habría forma de aislar el efecto después del 2005.

El presente trabajo está dividido en cinco secciones, además de esta introducción. En la siguiente sección se analiza la principal evidencia empírica internacional referida a los efectos de las particiones accionarias. En la segunda sección se explica la metodología de estudio de eventos y en la tercera sección se explican los indicadores de liquidez utilizados. En la cuarta sección se muestran los resultados de la investigación y en la quinta sección se concluye el estudio.

I. EVIDENCIA EMPÍRICA SOBRE LOS EFECTOS DE LAS PARTICIONES ACCIONARIAS

La Tabla 1 resume los principales estudios que analizan el *efecto señalización*. En los tres primeros, se emplea información mensual, mientras que en los tres últimos se usa información diaria. Las muestras varían desde 14 *splits* hasta 940 *splits* para el caso de empresas del New York Stock Exchange (NYSE). La fecha analizada es, en la mayoría de los casos, la fecha de anuncio del *split*.

Fama, Fisher, Jensen y Roll (1969) utilizan información mensual para examinar los retornos anormales de los títulos alrededor de las fechas de anuncio de los *splits*. En su estudio emplearon una muestra de 622 empresas del NYSE, las cuales en conjunto realizaron 940 *splits* accionarios para el periodo comprendido entre 1927 y 1959. Ellos se preguntaron si existía un comportamiento inusual en los retornos de los títulos en los meses previos y siguientes al *split*. Además, investigaron si los *splits* estaban asociados a algún comportamiento anormal en los retornos de los títulos.

Los resultados del estudio demostraron que los retornos anormales aumentaban en los 29 meses precedentes a la fecha de anuncio del *split* hasta llegar a un resultado anormal cinco meses antes de la fecha de anuncio del 0,02% y que los retornos anormales promedio eran uniformemente positivos. En cambio,

al analizar la existencia de retornos anormales alrededor de la fecha de ejecución del *split*, no se observaron retornos anormales positivos para el periodo posterior a la fecha de ejecución.

Neriz (2000), quien al igual que Fama *et al.* (1969) empleó información mensual, estudió el mercado de valores chileno basándose en los análisis de 14 *splits* de títulos de la bolsa chilena, comprendidos en un periodo de nueve años. Obtuvo retornos anormales promedio positivos en 27 de los 33 meses antes de la fecha de anuncio del *split*, fecha en la que se obtiene un retorno anormal de 1,2%. Los retornos anormales promedio acumulados siguieron creciendo durante los primeros cinco meses de pasado el *split*. El hecho de que los retornos acumulados promedio se incrementen gradualmente luego del anuncio del *split* en promedio 44 días, es consistente con la hipótesis de que el mercado relaciona esta conducta con un aumento de dividendos. Cabe recalcar que el ajuste a la nueva información parece lento, ya que los retornos promedio acumulados siguieron creciendo durante los primeros cinco meses de pasado el *split*.

Ruiz y García (2003) estudiaron la incidencia de la ejecución de un *split* sobre los retornos a largo plazo de los títulos que cotizan el SIBE.² Para tal efecto, usando datos mensuales, contrastaron la existencia de retornos anormales en los 12, 24 y 36 meses posteriores a la fecha de ejecución del *split* para los títulos del SIBE que

2 Sistema de Interconexión Bursátil o Mercado Continuo. Método electrónico que conecta a todas las bolsas españolas y en el que se realiza prácticamente el 100% de la negociación bursátil total.

Tabla 1. Resultados de estudios anteriores sobre el efecto señalización

Autor (es)	Frecuencia de dato	Muestra	Evento	Período de análisis	Resultado
Fama, Fisher, Jensen y Roll (1969)	Mensual	940 splits de 622 empresas del NYSE	Anuncio y ejecución del split	1927 - 1959	Se observan retornos anormales que aumentan en los 29 meses previos al anuncio del split y retornos anormales promedio uniformemente positivos.
Neritz (2000)	Mensual	14 splits de acciones de la bolsa chilena	Anuncio y ejecución del split	1990 - 1998	Obtuvo retornos anormales promedio positivo en 27 de los 33 meses antes de la fecha de anuncio del split, fecha en la que se obtiene un retorno anormal de 1,2%. El mayor retorno anormal promedio acumulado antes de la fecha del split es de 0,8% un mes antes del split. Los retornos anormales promedio acumulados siguen creciendo durante los primeros 5 meses pasado el split.
Ruiz y García (2003)	Mensual	65, 62 y 54 títulos de empresas del SIBE para los horizontes de 12, 24 y 36 meses, respectivamente	Ejecución del split	1996 - 2001	La evidencia empírica para el caso español parece no apoyar la existencia de retornos anormales significativos durante ninguno de los tres primeros años que siguen a la realización de un split.
Wulff (1999)	Diaria	83 splits (ex dates) de empresas que listan en el Frankfurt Stock Exchange (FSE)	Anuncio del split	1994 -1996 y algunos splits entre 1996 a 1993	Los retornos anormales obtenidos para el día del anuncio del split son muy bajos e insignificativos, pero el día posterior muestra un retorno anormal de 0,47%, el mismo que es significativo según todas las pruebas estadísticas con un nivel de confianza de 1%. Por otro lado para el intervalo establecido entre el día -2 al +3, el retorno anormal acumulado es de 0,74%.
Ruiz (2001)	Diaria	24 splits de empresas que están o han estado en el SIBE	Anuncio y ejecución del split	1 de enero de 1996 - 30 de junio de 1998	Se observa la presencia de retornos anormales positivos y significativos en casi todos los días de la ventana considerada alrededor del evento (8 de 10 días). Dos días antes del anuncio, se observan retornos anormales promedios de 0,75% y 1,67% respectivamente. El mismo día del anuncio, se observa un retorno anormal promedio de 0,74%.
Kunz y Majhensek (2002)	Diaria	80 splits de 64 empresas que listan en el Swiss Stock Exchange	Anuncio del split	1992 - 2001	No se dio ningún exceso significativo a corto plazo y a largo plazo los splits funcionan en la misma dirección; parecen ser transacciones valor-neutrales. Dentro de un intervalo de 41 días alrededor del anuncio se observan solo 7 retornos significativamente diferentes de cero.
Byun y Rozeff (2003)	Mensual	12747 splits para el mercado norteamericano	Desempeño posterior al anuncio del split	1927 - 1996	Estimaron los rendimientos anormales utilizando el modelo de mercado y controlando por los ratios de book-to-market y tamaño en especificaciones multifactoriales. En ningún caso encontraron rendimientos anormales positivos estadísticamente significativos o fueron de muy baja magnitud.

Fuente: Elaboración propia

realizaron *splits* entre enero de 1996 y diciembre de 2001. De la muestra inicial de 91 empresas, finalmente se usaron 65, 62 y 54 títulos para los horizontes de 12, 24 y 36 meses, respectivamente. La evidencia empírica para el caso español parece no apoyar la existencia de retornos anormales significativos durante los 12, 24 y 36 meses siguientes a la división del valor nominal de los títulos, es decir, ninguno de los tres primeros años que siguen a la realización del *split*. Al estimarlos, se observaron retornos anormales acumulados negativos para el primer año. No los hubo a medio y largo plazo y, en caso de existir, serían negativos.

Así como los estudios anteriores analizaron los efectos de los *splits* utilizando información mensual, otros lo han hecho con información diaria. Con el fin de analizar estos efectos, es más apropiado trabajar con información diaria debido a que con información mensual es difícil medir la velocidad de reacción del mercado ante el anuncio de un *split* (Haugen, 2002).

Wulff (1999), empleando información diaria, investigó la reacción del mercado frente a los *splits* de empresas alemanas. Su muestra incluyó todos los *splits* realizados por las empresas que listaron en el Frankfurt Stock Exchange (FSE) durante el periodo comprendido entre 1994 y 1996, tomando un total de 83 *splits*. Sus resultados muestran retornos anormales positivos alrededor de las fechas del anuncio del *split*. Para el día del anuncio del *split* los retornos anormales fueron muy bajos y no significativos, pero para el día posterior se obtuvo un retorno anormal positivo

y significativo de 0,47%. El retorno anormal acumulado es de 0,74% para el intervalo (-2,3).

Ruiz (2001) analizó los posibles efectos de los *split* sobre la bolsa española mediante datos diarios. Específicamente, estudió la existencia de retornos anormales en torno a las fechas de anuncio y de ejecución de los *split* realizados sobre títulos españoles, con una muestra de 24 *splits* durante el periodo de análisis comprendido entre el 1 de enero de 1996 y el 30 de junio de 1998. Ruiz obtuvo retornos anormales positivos y significativos en casi todos los días de la ventana considerada alrededor del evento: cinco días antes y después del anuncio del *split*. Dos días antes del anuncio se observaron retornos anormales promedio de 0,75% y 1,67%, respectivamente; para el mismo día del anuncio se observó un retorno anormal promedio de 0,74%.

Kunz y Majhensek (2002) observaron el mismo fenómeno para la bolsa suiza, utilizando información diaria de 64 empresas que realizaron un total de 80 *splits* en el período comprendido entre enero de 1992 y diciembre de 2001. Estos autores concluyeron que, en promedio, en Suiza no se dio ningún rendimiento anormal positivo, es decir, las particiones accionarias en Suiza parecen ser transacciones valor-neutrales. Los autores señalan que no se debe conceder excesiva importancia a los resultados a largo plazo derivados de un estudio de eventos, ya que dicha metodología está especialmente indicada para identificar las principales fluctuaciones a corto plazo sobre la base de retornos diarios.

Recientemente Byun y Rozeff (2003) observaron el efecto señalización para el mercado americano para el más extenso periodo de análisis: desde 1927 hasta 1996. Debido a que la literatura ha detectado que las variables valor en libros sobre valor de mercado (*book-to-market*) y tamaño influyen en los rendimientos bursátiles, estos autores decidieron utilizar un modelo multifactorial para controlar por estas variables al especificar los rendimientos anormales de los títulos. En general, los autores no encontraron rendimientos anormales positivos estadísticamente significativos o de una magnitud relevante. En este sentido, los autores concluyeron que no existe un **efecto señalización** relacionado con los anuncios de las particiones accionarias (*stock splits*).

El segundo efecto de las particiones accionarias es el incremento en la liquidez de los títulos en las fechas posteriores a la fecha del anuncio del *stock split*. Esto se debe a que una reducción en el precio de los títulos aumenta la base de su negociación, lo que resulta en un mayor volumen transado y, por tanto, un aumento en la liquidez (Dennis y Strickland, 2003). La Tabla 2 resume algunos estudios importantes sobre el **efecto liquidez**. En todos ellos se empleó información diaria de empresas del NYSE para muestras que varían desde 80 a 133 *splits*. La fecha analizada en todos los casos es la fecha de anuncio del *split*.

Los estudios mostrados en la Tabla 2 establecen que es conveniente el uso del volumen negociado para medir la liquidez debido a que empíricamente hay una relación negativa entre el volumen negociado y el *Bid-Ask spread*,

en la que el *Bid-Ask spread* se define como el margen entre los precios de compra (*Bid*) y venta (*Ask*) de título. Al caer el *Bid-Ask spread* la liquidez de los títulos se incrementa; en el caso contrario, disminuye.

Conroy, Harris y Benet (1990) examinaron los efectos de los *split* en los *Bid-Ask spreads* para las empresas que cotizan en NYSE como forma de analizar la liquidez. Para ello consideraron una muestra de los 133 títulos que realizaron particiones accionarias entre enero de 1981 y abril de 1983. Para analizar los efectos de los *split* compararon el periodo previo al anuncio (definido como dos meses precedentes al mes del anuncio del *split*) y el periodo posterior al mismo (definido como dos meses siguientes al mes *ex-dividend*).

El periodo entre el anuncio y la fecha *ex-dividend* (un promedio de 51 días calendarios para la muestra) es excluido para evitar efectos transitorios en el *spread*. Sus resultados muestran que las empresas que realizan *splits* presentan cambios en el *Bid-Ask spread* relativo (diferencia entre el precio *Bid* y el precio *Ask* dividida entre el precio de cierre). La media del *spread* relativo aumenta significativamente de 0,951% a 1,229%. Así, Conroy *et al.* (1990) concluyeron que luego de la fecha efectiva del *split* la liquidez de los títulos se reduce; por tanto, no existe un efecto liquidez.

Wulff (1999) también hizo un análisis sobre la liquidez de las empresas para el momento previo y posterior a la ejecución del *split*. De esta manera, empleó 74 *splits* de la bolsa alemana para el periodo antes mencionado y utilizó tres indicadores de liquidez: el volumen negociado, el volumen

Tabla 2. Resultados de estudios anteriores sobre el efecto liquidez

Autor (es)	Frecuencia de dato	Muestra	Evento	Periodo de análisis	Resultado
Conroy, Harris y Benet (1990)	Diaria	133 empresas que listan en el NYSE	Anuncio del split	1 enero 1981 - 30 abril 1983	La media del <i>spread</i> relativo aumenta significativamente de 0,951% a 1,229%.
Wulff (1999)	Diaria	83 splits (ex dates) de empresas que listan en el Frankfurt Stock Exchange (FSE)	Anuncio del split	1994 -1996 y algunos splits entre 1996 a 1993	Antes de la ejecución del <i>split</i> el volumen negociado tenía una media de alrededor de 99557 para luego caer a una cifra de 94548 para el periodo luego del <i>split</i> , pero la media del volumen negociado antes del split 5523 aumentó a 8087 luego del <i>split</i> . Para el caso del volumen proporcional, esta aumentó en 0,09% luego de la ejecución del <i>split</i> y el resultado es estadísticamente. El porcentaje de días en que se dio negociación también fue mayor en 0,5% para el periodo <i>post-split</i> .
Kunz Majhensek (2002)	Diaria	80 splits de 64 empresas que listan en el Swiss Stock Exchange	Anuncio del split	1992 - 2001	Al analizar 100 días antes del anuncio y 100 días después de la entrega, en 58 casos el <i>spread</i> relativo crece y en 22 casos decrece. Por otro lado, en 41 empresas, el promedio diario de ventas en millones de francos suizos durante 100 días antes del anuncio del split fue menor que el de 100 días después de la fecha de entrega y en 39 casos fue mayor.

Fuente: Elaboración propia

proporcional (volumen negociado dividido entre el número de títulos cotizados) y el porcentaje de días en que se dio alguna negociación.

La medición de la liquidez previa al momento de la ejecución del *split* se consigue del promedio de los indicadores obtenidos para los 220 días negociados antes de los 11 días previos a la ejecución del *split*, mientras que la liquidez *post-split* es calculada a partir de 220 días de negociación luego de los 11 días de pasada la ejecución del *split*. Para el caso del volumen proporcional negociado, éste aumentó en 0,09% luego de la ejecución del *split*. El porcentaje de días en que se

dio negociación también fue mayor en 0,5% para el periodo *post-split*. En síntesis, hubo un incremento en la liquidez de los títulos para el periodo posterior al *split*.

Kunz y Majhensek (2002) analizaron los *Bid-Ask spreads* relativos y los volúmenes negociados. Por un lado, analizaron 100 días antes del anuncio y 100 días después de la fecha de ejecución y observaron que en 58 casos el *Bid-Ask spread* relativo creció y en 22 casos decreció. Por otro lado, en 41 empresas el volumen diario de negociación durante 100 días antes del anuncio fue menor que el de 100 días después de la fecha de ejecución

y en 39 casos fue mayor. El primer indicador revela un posible efecto negativo en la liquidez de los títulos y el segundo indicador, al permanecer casi inalterado, no lleva a ninguna conclusión importante.

En síntesis, como puede observarse, la literatura concerniente al **efecto señalización** y al **efecto liquidez** de las particiones accionarias no es concluyente. Es muy posible que estos efectos dependan de la dinámica de cada mercado bursátil en particular, y por ello no solo es interesante detectar estos fenómenos sino que más importante aun es intentar explicarlos teniendo presente el contexto del mercado de capitales analizado.

2. EL ESTUDIO DE EVENTOS

Para analizar el **efecto señalización** es esencial identificar el evento de interés respectivo para posteriormente analizarlo mediante un estudio de eventos. A continuación se revisan las principales etapas involucradas en la elaboración del mismo, así como se discuten los principales problemas y soluciones para su aplicación a un mercado emergente como el peruano. Son cuatro los temas a ser discutidos en la presente sección: la definición del evento, los criterios de selección de la muestra, la especificación de los modelos de retornos anormales y las pruebas de significancia estadística.

2.1. Definición del evento

El evento de interés es el anuncio por parte de las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima (BVL) de una partición accionaria. Siempre en un estudio de eventos se debe definir

la ventana de estimación y la ventana del evento (Peterson, 1989). En la primera se estiman los parámetros de los modelos que permitirán luego obtener los rendimientos anormales, mientras que en la ventana del evento se estiman los rendimientos anormales con los modelos definidos en la ventana anterior. En este estudio se optó por utilizar un periodo de 100 días como ventana de estimación anterior al inicio de la ventana del evento y un periodo de 31 días como ventana del evento (los 15 primeros días anteriores al anuncio del *split*, el día del anuncio y los 15 días posteriores al anuncio).

2.2. Criterios de selección de la muestra

Es necesario determinar los criterios de selección de las empresas que formarán parte de la muestra. Los criterios involucrados fueron: disponibilidad de datos para el periodo de análisis, títulos pertenecientes a empresas que listen en la BVL que hayan realizado por lo menos un anuncio de partición accionaria durante el periodo de análisis, que hayan cotizado ininterrumpidamente durante los 31 días del periodo del evento y que hayan cotizado durante 115 días previos a la fecha del anuncio del *split*. Esto se fundamenta en la necesidad de poseer una serie histórica de retornos diarios suficientemente extensa que permita la estimación de los parámetros de los modelos. A su vez, el uso de retornos diarios permite hacer una simplificación, ya que no se necesita emplear la tasa libre de riesgo para la estimación de los retornos anormales, como sí ocurre en el caso de realizar un estudio con datos mensuales.

2.3. Modelos de estimación de los retornos anormales

En este estudio se utiliza el denominado *modelo de mercado* con distintas especificaciones y formas de estimación, acordes con las características de los rendimientos accionarios en un mercado emergente como el peruano. Este modelo plantea que existe una relación lineal entre el retorno del mercado y el retorno del título:

$$R_{i,t} = \alpha_i + \beta_i R_{m,t} + \varepsilon_{i,t} \quad (1)$$

Donde $R_{i,t}$, $R_{m,t}$ y $\varepsilon_{i,t}$ son los retornos compuestos continuos del título i , el portafolio del mercado m y el retorno anormal del título i para el periodo t , respectivamente. Los parámetros α_i y β_i se deben estimar utilizando información de ambas series de tiempo durante los 100 días de la ventana de estimación.

Con los parámetros estimados del modelo de mercado es posible medir y analizar los retornos anormales (AR) durante la ventana del evento.³ Específicamente, para cada empresa y para uno de los 31 días de la ventana del evento se estiman los rendimientos anormales:

$$AR_{i,t} = R_{i,t} - \hat{\alpha}_i - \hat{\beta}_i R_{m,t} \quad (2)$$

Usualmente, los parámetros del modelo de mercado son estimados durante la ventana de estimación mediante el uso del método de Mínimos Cuadrados Ordinarios (OLS), el mismo que se fundamenta en dos supuestos muy importantes: 1) La varianza de los retornos anormales es constante a través del tiempo; y 2) No existe correlación entre las

series para los retornos anormales de un mismo título. De esta manera se puede suponer que el modelo de mercado estimado por medio de OLS implica no heteroscedasticidad y no autocorrelación.

Lamentablemente, al existir la posibilidad de incrementos en la varianza a raíz del anuncio del *split*, aparece un problema de heteroscedasticidad. Si se utiliza la varianza de la ventana de estimación en lugar de aquella obtenida a partir de la ventana del evento, las pruebas estadísticas tenderían a rechazar la hipótesis nula con mayor frecuencia (entendiéndose la hipótesis nula como el promedio acumulado de los retornos anormales igual a cero). Por su parte, la presencia de *thin trading*, es decir, de títulos no líquidos durante el periodo de análisis, origina un problema de autocorrelación debido a que, ante un evento en la BVL, recién será incorporado en el retorno del título cuando éste cotice, originando así que el retorno anormal para ese período esté relacionado con el índice de mercado del período anterior y no con el correspondiente al mismo periodo.

Una forma de corregir la posible heteroscedasticidad y autocorrelación serial en los retornos anormales, es usar el modelo autorregresivo con heteroscedasticidad condicionada (GARCH), el cual modela la varianza de los retornos anormales. Este modelo se escribe como:

$$\begin{aligned} AR_{i,t} &= R_{i,t} - (\hat{\alpha}_i + \hat{\beta}_i R_{m,t}) \\ AR_{i,t} &= \rho_i AR_{i,t-1} + \varepsilon_{i,t} \\ h_{i,t} &= \omega_{i,0} + \omega_{i,1} \varepsilon_{i,t-1}^2 + \omega_{i,2} h_{i,t-1} \end{aligned} \quad (3)$$

3 AR por sus siglas en inglés "Abnormal Returns".

Donde:⁴

$$\varepsilon_{i,t} \sim N(0, h_{i,t})$$

$AR_{i,t}$ Retorno anormal del título i para el periodo t

$R_{m,t}$ Retorno del índice del mercado para el periodo t

ρ_i Coeficiente de correlación de primer orden para el título i

Otro punto a tomarse en consideración es que la estimación por medio de OSL para el modelo de mercado también se apoya en el supuesto de que los retornos anormales se encuentran normalmente distribuidos. No obstante, existe evidencia que muestra que la distribución de los retornos de los países emergentes latinoamericanos es más leptocúrtica y asimétrica hacia la derecha que lo que indicaría una distribución normal (Mongrut y Fuenzalida, 2007).

Una forma de corregir la no-normalidad de la distribución de los retornos es el uso de un procedimiento no paramétrico para la estimación de los parámetros del modelo de mercado. Específicamente, en este estudio se utiliza la técnica de regresión no-paramétrica de Theil (1950) para estimar estos parámetros (Dombrow, Rodríguez y Sirmás, 2000).

La combinación de la técnica de Theil y pruebas estadísticas no-paramétricas mejora el poder de detección de retornos anormales.⁵ El método de Theil sigue las siguientes etapas para

la pareja de observaciones j que pertenecen a la ventana de estimación:

1. Se ordenan los valores $(R_{i,t}, R_{m,t})$ de forma ascendente tomando como referencia los valores de $R_{m,t}$.
2. Se divide la serie de los pares formados en el paso anterior en dos grupos, donde el punto de corte es la mediana de la serie.
3. Se calcula el siguiente parámetro con cada uno de los $\frac{N}{2}$ pares de datos $(R_{i,t}, R_{m,t})$ en cada grupo mediante la siguiente expresión:

$$\beta_{\left(j, j+\frac{N}{2}\right)} = \frac{R_{\left(j+\frac{N}{2}\right)} - R_j}{RM_{\left(j+\frac{N}{2}\right)} - RM_j} \quad (4)$$

Donde:

$$j = 1 \dots \frac{N}{2} \quad N \text{ es el número de parejas}$$

4. Se ordenan los parámetros calculados a partir del paso anterior en orden ascendente. El beta estimado del modelo será igual al valor correspondiente a la mediana.
5. Utilizando los beta calculados para los valores $(R_{i,t}, R_{m,t})$ de la etapa anterior se calculan los valores de los alfa por medio del reemplazo de los valores $(R_{i,t}, R_{m,t}, \beta_i)$ en el modelo de mercado. El alfa estimado del modelo es

4 En este estudio se utilizará un modelo GARCH (1,1) ya que no mejoraron los resultados utilizando un modelo GARCH con un orden mayor.

5 Mongrut y Tong (2006) y Fuenzalida, Mongrut, Nash y Tapia (2006) también utilizan la misma técnica para estudiar otros fenómenos en mercados emergentes latinoamericanos con la metodología de estudios de eventos.

igual al valor de la mediana de los parámetros obtenidos.

Al concentrarse el análisis en la mediana, se elimina la posibilidad de que valores extremos de las observaciones afecten la estimación de los parámetros del modelo y así se obtienen estimadores más robustos (Dombrow *et al.*, 2000).

2.4. Pruebas estadísticas para la detección de los retornos anormales

Las observaciones de los retornos anormales deben de ser agregadas para poder realizar inferencias sobre el comportamiento agregado de los retornos anormales generados por el evento de interés. La agregación permite hacer un análisis por ventanas de días al interior de la ventana del evento.

Considérese la agregación entre varios títulos y eventos para un intervalo dentro de la ventana del evento t_1 . Lo primero que se debe hacer es agregar los retornos anormales de los títulos individuales considerando N eventos. El retorno anormal promedio (Average Abnormal Return-AAR) para el periodo t es igual a:

$$AAR_t = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N AR_{i,t} \quad (5)$$

Luego, se agregan los retornos anormales promedio para el intervalo seleccionado (t_1, t_2) :

$$CAAR(t_1, t_2) = \sum_{t=t_1}^{t_2} AAR_t \quad (6)$$

Por medio de estas agregaciones se realizan las pruebas estadísticas correspondientes para verificar la hipótesis de significancia estadística de los retornos anormales promedio acumulados (Cumulative Average

Abnormal Return - CAAR). Una vez estimados los retornos anormales para cada uno de los títulos, se verifica la hipótesis de que los retornos anormales sean estadísticamente diferentes de cero por medio de cinco pruebas estadísticas: tres paramétricas y dos no-paramétricas.

2.4.1. Pruebas paramétricas

En la primera prueba paramétrica se busca determinar si el retorno anormal acumulado promedio difiere de cero para el intervalo comprendido por la ventana del evento (MacKinlay, 1997). Esta prueba, llamada J_1 , es conveniente cuando se considera que los retornos anormales acumulados varían entre los diferentes títulos. La varianza de los retornos anormales promedio acumulados asume que las ventanas del evento no se traslapan entre los títulos, de manera que se evita la correlación entre los rendimientos anormales de los títulos. Así, para verificar la hipótesis nula de que los retornos anormales promedio acumulados son nulos, se utiliza esta prueba estadística (MacKinlay, 1997):

$$J_1 = \frac{CAAR(t_1, t_2)}{\sqrt{Var[CAAR(t_1, t_2)]}} = \frac{CAAR(t_1, t_2)}{\left[\frac{1}{N^2} \sum_{t=t_1}^{t_2} \sum_{i=1}^N S_{i,t}^2 \right]^{1/2}} \quad (7)$$

Donde:

$$J_1 \sim N(0,1)$$

$S_{i,t}^2$ es la desviación estándar de los retornos anormales para la ventana del evento.

Alternativamente, se puede considerar retornos anormales constantes entre los títulos. De ser así, sería más apropiado dar mayor importancia a

los títulos con una menor varianza en los retornos anormales. Una prueba estadística consistente con esta posibilidad es J_2 (Campbell y MacKinlay, 1997):

$$J_2 = \frac{SCAAR(t_1, t_2)}{\left[\left(\frac{1}{N} \right) \frac{L_1 - 2}{L_1 - 4} \right]^{\frac{1}{2}}} \quad (8)$$

Donde:

$$J_2 \sim N(0,1)$$

$$SCAAR(t_1, t_2) = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N SCAR_i(t_1, t_2)$$

$$SCAR_i(t_1, t_2) = \frac{CAR_i(t_1, t_2)}{\hat{\sigma}_i(t_1, t_2)}$$

$$CAR_i(t_1, t_2) = \sum_{t=t_1}^{t_2} SAR_{i,t} \text{ y } SAR_{i,t} = \frac{AR_{i,t}}{S_{i,\varepsilon}}$$

$SCAAR(t_1, t_2)$ Retorno anormal promedio acumulado y estandarizado para la ventana del evento (t_1, t_2)

$SCAR_i(t_1, t_2)$ Retorno anormal acumulado y estandarizado para el título i en la ventana del evento (t_1, t_2)

$CAR_i(t_1, t_2)$ Retorno anormal acumulado para el título i en la ventana del evento (t_1, t_2)

$SAR_{i,t}$ Retorno anormal estandarizado para el título i en el periodo t

$S_{i,\varepsilon}$ Estimado de la desviación estándar del título i

Suponiendo que las ventanas del evento de los N eventos no están traslapadas, con la hipótesis nula se podría afirmar que $SCAAR$ se encontrará normalmente distribuido con una media de cero y una varianza:

$$\left(\frac{L_1 - 2}{N(L_1 - 4)} \right)$$

En esta prueba se entiende que los retornos anormales no se encuentran correlacionados y que la varianza inducida por el evento es insignificante. La estandarización de los retornos anormales es útil por dos razones: 1) Ajusta por el hecho de que el retorno anormal es una predicción para la ventana del evento y, por tanto, tendrá una mayor desviación estándar que aquella perteneciente a los residuos del periodo de estimación; y 2) La estandarización permite evitar que, ante heterocedasticidad en los residuos, los títulos con mayores varianzas dominen la prueba (Boehmer, Musumeci y Poulsen, 1991).

En general, las pruebas paramétricas empleadas para el estudio de eventos están bien especificadas y son razonablemente poderosas. Brown y Warner (1985) identifican problemas en estas pruebas originados por un incremento inducido sobre la varianza del evento. Ellos verifican que si la varianza es subestimada, las pruebas estadísticas llevarán a rechazar la hipótesis nula más frecuentemente de lo que deberían, aunque el desempeño promedio anormal sea cero. Con respecto a este problema, Boehmer *et al.* (1991) proponen una prueba (BMP) estandarizada de corte transversal fácil de implementar y que trabaja muy bien ante la presencia de varianza inducida por el evento. Esta prueba incorpora información sobre la varianza tanto de la ventana de estimación como del evento.

En el BMP (J_3) los retornos anormales del modelo son estandarizados por medio del uso de la desviación estándar del periodo de estimación.

El t-estadístico es obtenido al dividir el retorno anormal promedio estandarizado de la ventana del evento (estandarizado con la σ del periodo de estimación) entre la desviación estándar del retorno anormal acumulado estandarizado para los títulos en la ventana del evento (t_1, t_2). Este método requiere que los residuos de los títulos no estén correlacionados de manera transversal.

$$J_3 = \frac{\sum_{i=1}^N SCAR_i(t_1, t_2)}{[Var(SCAR(t_1, t_2))]^{1/2}} \quad (9)$$

Donde:

$$Var(SCAR(t_1, t_2)) = \left[\frac{N}{N-1} \sum_{i=1}^N (SCAR_i(t_1, t_2) - \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N SCAR_i(t_1, t_2))^2 \right]$$

N Número de eventos en la muestra

Por construcción, la prueba BMP puede considerar cualquier incremento inducido de la varianza y no se encuentra afectada por el problema de *thin trading*. Inclusive, la prueba BMP no es afectada ante la existencia de *clustering* (ventanas del evento traslapadas entre los títulos) en la fecha del evento (Boehmer *et al.*, 1991).

2.4.2. Pruebas no-paramétricas

Para poder ofrecer una confirmación sobre los resultados provenientes del uso de las pruebas paramétricas, y además para corregir la no-normali-

dad en la distribución de los retornos anormales, se aplicaron dos pruebas no-paramétricas que se encuentran libres de supuestos relacionados con la naturaleza de la distribución de los retornos.

La primera de estas pruebas es la denominada **prueba generalizada de signos** que considera el número de eventos con retornos anormales positivos y no sólo aquellos cuyos retornos se encuentren por encima de las medianas, como lo hacía la prueba de signos tradicional. En esta prueba (J_4), la hipótesis nula exige que la proporción de retornos positivos (\hat{p}) obtenidos en el periodo del evento sea igual a la proporción de los retornos positivos logrados en el periodo de estimación.

$$J_4 = \frac{\omega - N\hat{p}}{[N\hat{p}(1-\hat{p})]^{0.5}} \quad (10)$$

Donde:

$$J_4 \sim N(0,1)$$

La proporción de los *retornos* positivos anormales esperados con el cumplimiento de la hipótesis nula es:

$$\hat{p} = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N \frac{1}{T_1 - T_0} \sum_{t=1}^{T_1 - T_0} S_{i,t} \quad (11)$$

$$S_{i,t} \begin{cases} 1 & \text{si } AR_{i,t} > 0 \\ 0 & \text{de otra manera} \end{cases}$$

Donde $AR_{i,t}$ es el retorno anormal para cada título i y periodo t , ω es el número de títulos en la venta del evento con retornos anormales positivos acumulados y N es el número de particiones accionarias contabilizadas.

La prueba está bien especificada y es robusta en una variedad de con-

diciones. Además, es relativamente robusta ante incrementos de la varianza en la fecha de anuncio del evento (Cowan, 1992). Al comparar la proporción de retornos anormales positivos alrededor de la fecha del evento con la proporción proveniente de un periodo inafecto por el evento se toma en cuenta la posible asimetría en la distribución de los retornos.

La segunda prueba no-paramétrica (J_5) a ser utilizada en el análisis es la desarrollada por Corrado (1989), quien propone una **prueba de categorización** (*rank test*) para analizar el desempeño anormal de los títulos. Es necesario categorizar para cada título los retornos anormales a lo largo de la ventana de estimación y la del evento, donde la primera categoría significa *el retorno anormal más pequeño*. La prueba estadística para verificar la hipótesis nula de retornos anormales cerca al día del evento es la siguiente:

$$J_5 = \left(\frac{1}{\sqrt{N}} \right) \frac{\sum_{i=1}^N (U_{i,o} - 0,5)}{S(U)} \quad (12)$$

Donde:

$$J_5 \sim N(0,1)$$

$$U_{j,t} = \frac{K_{j,t}}{(M_j + 1)}$$

$$S(U) = \sqrt{\frac{1}{T_2 - T_0} \sum_{t=T_0+1}^{T_2} \left(\frac{1}{N_t} \sum_{i=1}^{N_t} (U_{i,t} - 0,5) \right)^2}$$

$U_{j,t}$ corresponde al ajuste para los retornos faltantes y resulta de la división de cada *orden* por el número de retornos existentes (no faltantes) en cada serie de tiempo de los títulos (M_j) más 1

$K_{j,t}$ es el orden de los retornos anormales ($AR_{j,t}$)

N_t corresponde al número de retornos existentes en la muestra para el día t (combinando la ventana de estimación y la del evento)

Ante la presencia de valores faltantes (*thin trading*) el *rank test* es más poderoso que el de signos generalizados. Ahora bien, cuando se trata de la posibilidad de ocurrencia de un incremento de la varianza inducida por el evento, ambas pruebas no-paramétricas presentan mala especificación, siendo más seria en el caso del *rank test*. Es importante indicar que si se controla por no normalidad y por varianza inducida en los modelos utilizados para estimar los retornos anormales (Theil y GARCH), luego es muy probable que los rendimientos anormales obtenidos con estos modelos ya no sufran de estos problemas y las pruebas estadísticas utilizadas para detectar esto ya no lo hagan.

En síntesis, estas son las cinco pruebas estadísticas utilizadas para detectar la significancia estadística de los rendimientos anormales promedio acumulados. De esta forma, se controla por la probable varianza inducida por el evento, por la no normalidad en la distribución de los rendimientos y por la presencia de títulos poco líquidos (*thin trading*). Especialmente estos dos últimos aspectos suelen ser muy frecuentes en la data de mercados emergentes como el peruano.

3. INDICADORES DE LIQUIDEZ

La liquidez de los títulos fue analizada a través de tres indicadores: el *Bid-Ask spread* absoluto y relativo, el volumen negociado del título y el

porcentaje de días de negociación del mismo. Estos indicadores se estimaron para el periodo comprendido entre los 15 días previos y posteriores a la fecha de la partición accionaria.

El *Bid-Ask Spread* Absoluto (BASA) consiste en la diferencia entre el precio de compra *Bid* y el precio de venta *Ask*; el *Bid-Ask Spread* Relativo (BASR) resulta de esta diferencia, dividida entre el precio de cierre:

$$BASA_{i,t} = (ASK_{i,t} - BID_{i,t}) \quad (13)$$

$$BASR_{i,t} = (ASK_{i,t} - BID_{i,t}) / C_{i,t} \quad (14)$$

Donde:

$BASA_{i,t}$ *Bid-Ask Spread* absoluto para el título i en el día t

$BASR_{i,t}$ *Bid-Ask Spread* relativo para el título i en el día t

$ASK_{i,t}$ Cotización *Ask* para el título i en el día t

$BID_{i,t}$ Cotización *Bid* para el título i en el día t

$C_{i,t}$ Cotización de cierre para el título i en el día t

La forma en la que se construye el *Bid-Ask Spread absoluto y relativo* se basa en la agregación de varios títulos para el periodo establecido (Copeland, 1979). Primero, se agregan los indicadores respectivos de los títulos individuales considerando N eventos (*splits*). Seguidamente, se calculan los *spread* absoluto y relativo promedio para el periodo t :

$$BAASA_t = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N BASA_{i,t} \quad (15)$$

$$BAASR_t = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N BASR_{i,t} \quad (16)$$

Donde:

$BAASA$, *Spread* absoluto promedio para el periodo t

$BAASR$, *Spread* relativo promedio para el periodo t

Los *spread* relativos y absolutos representan el costo de la liquidez por unidad monetaria invertida, mediante el cual puede compararse la liquidez entre el periodo previo al *ex-dividend* y el posterior al mismo.

El volumen negociado del título consiste en la suma del total de títulos negociados diariamente:

$$Vol_t = \sum_{i=1}^N Vol_{i,t} \quad (17)$$

Donde:

Vol_t Volumen total negociado para el periodo t

$Vol_{i,t}$ Volumen negociado del título i para el periodo t

N Número de títulos negociados

En el análisis del volumen negociado promedio se incluyeron aquellos títulos que habían sido descartados en el análisis del **efecto señalización** por insuficiencia de datos en la ventana del evento. De esta manera se obtuvo una muestra compuesta por 67 *splits*.

En el caso de la BVL, dado que el periodo comprendido entre la fecha del anuncio y de ejecución del *split* es amplio, se analizaron solamente los 15 días antes y posteriores a la primera fecha *ex-dividend* del *split* que se encuentra distante a la fecha del anuncio del *split* (no reportado). Con esto, se evita la inclusión de efectos adicionales al del efecto liquidez.

El porcentaje de días de negociación consiste en:

$$\Delta\%Dias = \frac{\sum_{i=1}^N D_i}{A} \quad (18)$$

Donde:

$\sum_{i=1}^N D_i$ Agregación del número de días en que se dio negociación de acciones para los N títulos de la muestra durante el periodo de análisis

A Total de días analizados

4. RESULTADOS

De acuerdo con los criterios establecidos anteriormente se determinó la muestra de *splits* a ser analizada para el efecto señalización. De las empresas que cotizan en la BVL se seleccionaron aquellos *splits* que habían sido realizados durante el periodo 1994-2004 y se obtuvo un total de 117 splits.

Para el caso del *efecto señalización* se descartaron la mayoría de *splits* de esta muestra, debido a la existencia de *thin trading* en la ventana del evento. Posteriormente, se eliminaron aquellos *splits* cuyas ventanas del evento se encontrasen traslapadas (*clustering*). Cumplidos los demás criterios establecidos de selección de la muestra para el análisis de este efecto, se obtuvo una muestra final de 20 *splits* realizados por 12 empresas que cotizan en la BVL para el periodo 1994-2004, como puede observarse en la Tabla 3. Para el caso del *efecto liquidez* se empleó una muestra de 67 *splits*, número mayor al del efecto señalización, debido a que la información necesitada para analizar los indicadores de liquidez no contaba con las restricciones que se presentaban en el estudio de eventos.

En lo referido al *efecto señalización* es conveniente precisar que la obtención de los retornos anormales positivos no se vio afectada por la existencia de retornos anormales altos pertenecientes a un determinado título (*outlier*), puesto que más del 50% de los títulos examinados presentaron retornos anormales acumulados positivos para las fechas alrededor del anuncio del *split*, esto fue válido para las dos formas de estimación de los rendimientos anormales: Theil y GARCH (1,1) (no reportado).

Tabla 3. Muestra final de empresas

Empresas	Fecha del anuncio
Atacocha	18-may-04
Continental	29-may-03
Telefónica	10-mar-03
Edegel	11-nov-02
Backus	30-abr-02
Continental	28-may-01
Minsur	23-ago-00
Volcán	29-may-00
Casagrande	26-ago-99
Backus	14-may-99
Corp. Aceros Arequipa	26-ago-98
Minsur	05-jun-98
Atacocha	10-mar-98
Backus	12-feb-97
Simsa	13-sep-96
Backus	28-may-96
Buenaventura	01-mar-96
Cementos Lima	06-feb-96
Simsa	24-jul-95
Backus	31-ago-94

Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos por medio del modelo de mercado, usando el

método de estimación de Theil (Ver Tabla 4, Panel A) señalan la presencia de retornos acumulados anormalmente positivos de 0,3%, para el intervalo (-9,0), estadísticamente significativos según la prueba no-paramétrica J_5 (*rank test*) con un nivel de confianza del 90%. Así, para la prueba BMP

(J_3) los intervalos (-15,15) y (-9,11) presentan retornos anormales acumulados promedio positivos de 0,205% y 0,34%, respectivamente, con un nivel de confianza del 90%.

Adicionalmente, el BMP acepta, con un nivel de significancia del 99%,

Tabla 4. Significancia estadística de los rendimientos anormales promedio acumulados

Panel A. Método de estimación de Theil (N=20)

(t1,t2)	CAAR	J_1	J_2	J_3	J_4	J_5
(-15,15)	0,00205	0,30756	0,37440	1,36931*	0,03224	-0,51149
(-9,11)	0,00340	0,46472	0,59014	1,36931*	0,01484	1,25223
(-4,6)	-0,00008	-0,01488	0,04304	-0,91287	0,00465	0,47797
(-2,2)	-0,00009	-0,00731	2,60986***	-0,91287	0,00050	-0,27239
(-14,0)	0,00078	0,10431	0,16990	0,45644	0,00801	-1,00379
(-9,0)	0,00300	0,34652	0,46825	0,91287	0,00394	1,57132*
(-4,0)	-0,00344	-0,21106	-0,80439	-2,73861***	0,00121	0,72087
(2,15)	0,00400	0,71817	0,66803	0,45644	0,00801	1,03808
(2,11)	0,00516	0,89849	0,97796	0,45644	0,00394	0,90495

Panel B. Método de estimación GARCH (1,1) (N=20)

(t1,t2)	CAAR	J_1	J_2	J_3	J_4	J_5
(-15,15)	0,00106	0,16432	0,19275	-0,45644	0,03223	-0,53091
(-9,11)	0,00211	0,30154	0,32496	-0,45644	0,01484	1,23794
(-4,6)	-0,00087	-0,16826	-0,29281	-1,82574**	0,00465	0,51547
(-2,2)	-0,00117	-0,31801	-0,66891	-1,36931*	0,00050	-1,22432
(-14,0)	-0,00059	-0,08270	-0,05004	-2,28218**	0,00800	-1,09105
(-9,0)	0,00116	0,14180	0,02055	-0,45644	0,00394	1,12942
(-4,0)	-0,00459	-1,14398	-1,71371**	-3,65148***	0,00121	0,61641
(2,15)	0,00334	0,61358	0,53824	-0,45644	0,00800	1,06217
(2,11)	0,00429	0,76643	0,70359	0,45644	0,00394	0,84745

En el Panel A los rendimientos anormales de cada título para cada uno de los días del evento son estimados mediante la metodología no-paramétrica de Theil, mientras que en el Panel B los rendimientos anormales para cada título son estimados mediante el modelo GARCH (1,1). En cada caso los rendimientos anormales de los veinte títulos son promediados en cada uno de los 31 días de la ventana de estimación y luego son acumulados en ventanas con un número de días (p,q). En ambos paneles se muestran los resultados de las tres pruebas paramétricas (J_1 - J_3) y las dos no-paramétricas (J_4 y J_5).

Los niveles de significancia reportados son del 90% de confianza (*), 95% (**) y 99% (***).

Fuente: Elaboración propia

la existencia de retornos anormales diferentes de cero para las fechas dentro del intervalo (-4,0), cuyo nivel de retorno anormal promedio acumulado es de 1,506% para el cuarto día previo al anuncio y de 0,554% para el día del anuncio del *split* (no reportados). No obstante este intervalo en general no presenta retornos anormales positivos, el retorno anormal acumulado promedio es de -0,344% debido a la caída en los retornos anormales para el resto de días dentro del intervalo, los mismos que llegan a ser negativos. Asimismo, la prueba J_2 muestra que existe suficiente evidencia estadística, con un nivel de confianza del 99%, para aceptar la hipótesis nula de presencia de retornos anormales promedio acumulados diferentes de cero para el intervalo (-2,2). Para ese intervalo los retornos anormales promedio acumulados fluctúan entre 1,202% para dos días antes y 1,115% para dos días después al anuncio (no reportados); sin embargo, el CAAR establecido para ese intervalo es negativo e igual a -0,009%.

El método de estimación de GARCH aplicado al modelo de mercado presenta resultados similares a los obtenidos por Theil, como puede observarse en el Panel B de la Tabla 4. Aquí, se muestra que para el intervalo (-15,15) existe un CAAR de 0,106% y para el intervalo (-9,11), 0,211%. Mediante estos resultados se observa que el desempeño del modelo de mercado combinado con la estimación de los parámetros por medio de GARCH tiene menos fuerza al momento de detectar los retornos anormales para los títulos de la muestra en el periodo de análisis. De esta manera, las pruebas paramétricas y no-paramétricas no detectan con un nivel de confianza

aceptable que los retornos anormales acumulados promedio son diferentes a cero.

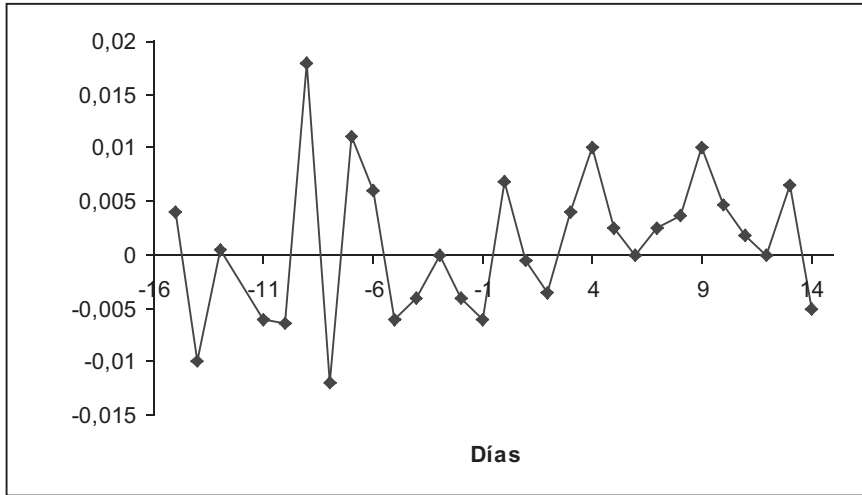
Así, los resultados obtenidos por medio del modelo de mercado a partir del uso de la estimación de los parámetros con el procedimiento de Theil, muestran la existencia de retornos anormales significativos para los 15 días previos y 15 posteriores al anuncio del *split*, con un retorno acumulado anormal positivo de 0,205% y 0,34% para el intervalo comprendido entre los 10 días previos y posteriores al anuncio (-9 y 11). Ambos modelos presentan una distribución fluctuante muy similar de retornos anormales promedio, como puede observarse en el Gráfico 1 (paneles A y B). Por esta razón, las pruebas paramétricas y no-paramétricas no apoyan en su totalidad la presencia de valores anormales diferentes de cero. Por eso no puede concluirse de forma contundente que existan rendimientos anormales positivos en los días próximos al anuncio de un *split*.

En lo referido al **efecto liquidez** puede observarse en el Gráfico 2 (Panel A) el desempeño del promedio diario del *Bid-Ask spread* relativo. El día inmediatamente posterior a la fecha *ex-dividend* del *split* se muestra una caída abrupta del índice de 0,0781 a 0,0180 el cuarto día posterior. Pasado el cuarto día, el índice fluctúa alrededor de 0,02 en los 11 días siguientes.

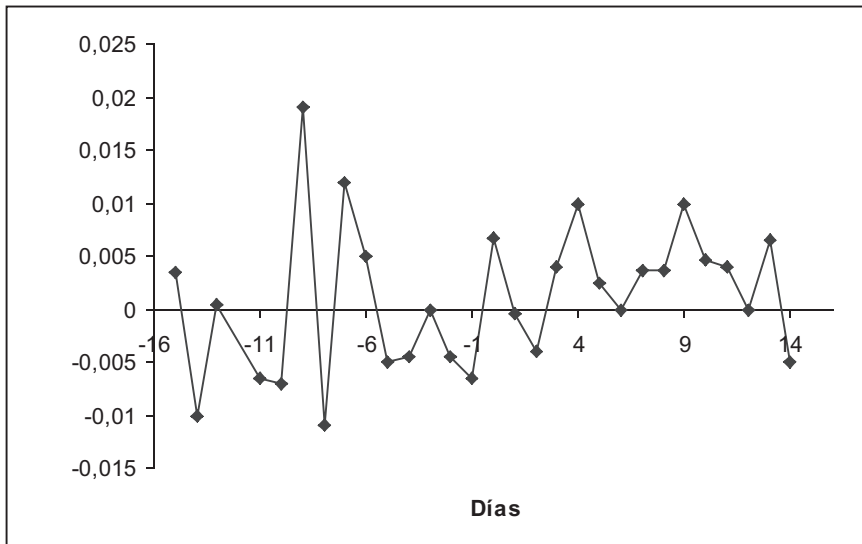
En el Gráfico 2 (Panel B) se muestran los resultados obtenidos a partir del análisis del volumen negociado promedio diario. Para la construcción de este indicador se empleó una muestra de 67 *splits* realizados en el período 1994-2004. Como la existencia de

Gráfico 1. Retornos anormales promedio

Panel A. Método de estimación Theil (N=20)



Panel B. Método de estimación GARCH (1,1) (N=20)



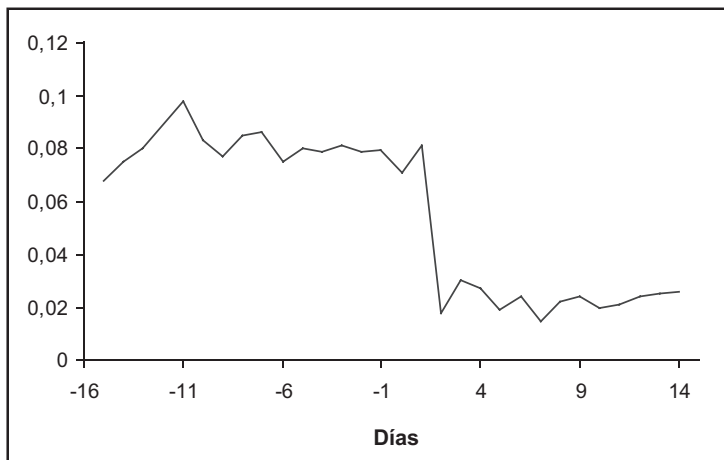
Fuente: Elaboración propia

thin trading no es relevante para su construcción, se añadieron todos aquellos *splits* que fueron obviados

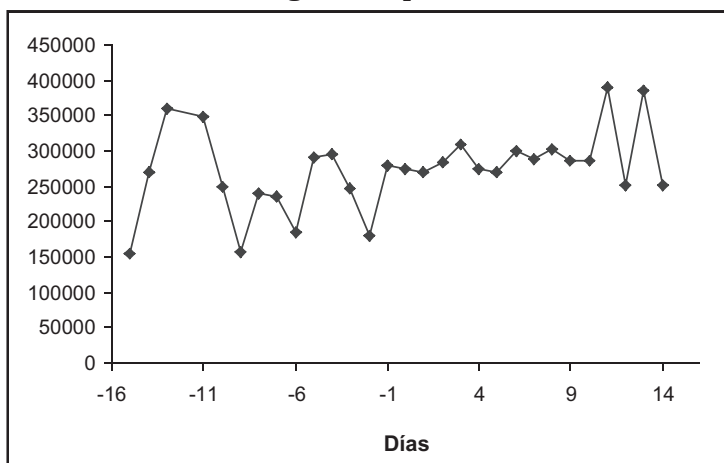
en el análisis de señalización y se excluyeron sólo los que presentaban ventanas de evento traslapadas.

Gráfico 2. Bid – Ask Spread

Panel A. BASR promedio diario



Panel B. Volumen negociado promedio diario



Fuente: Elaboración propia

Este índice muestra que la liquidez de los títulos se ve alterada debido a que los volúmenes promedio diarios se incrementan por encima de la tendencia observada en el periodo previo para los 15 días posteriores al *split*. Finalmente, el porcentaje de días que presentan cotizaciones para el periodo previo a un *split* es de 87,86%

mientras que el correspondiente a los 15 días posteriores es de 88,26%. Esto muestra que la realización de un *split* mejora el nivel de liquidez de los títulos puesto que incrementa su periodicidad en la cotización. El *Bid-Ask spread* absoluto presenta un comportamiento parecido (no reportado). Este indicador muestra que

existe un efecto liquidez en el periodo posterior a la fecha *ex-dividend* del *split*. Se puede afirmar que el *split* mejora el nivel de liquidez de los títulos, ya que el *spread* cae de 0,1087 a 0,0207 el cuarto día posterior a la fecha *ex-dividend* del *split* para luego fluctuar alrededor del valor 0,02 en los 11 días siguientes.

5. CONCLUSIONES

Con respecto al primer objetivo referido al **efecto señalización** los resultados muestran que no existe este efecto en la BVL, pues no se dan retornos anormales positivos y estadísticamente significativos para los títulos de las empresas que cotizan en la BVL durante el periodo 1994-2004. Los retornos anormales obtenidos por los dos métodos de estimación empleados son muy volátiles y son difícilmente atribuibles únicamente al efecto del anuncio del *split*.⁶ Específicamente, los resultados obtenidos muestran que los retornos anormales promedio para el periodo de la ventana del evento fluctúan alrededor de cero y que los retornos anormales acumulados promedio son diferentes a cero; sin embargo, las pruebas estadísticas en algunos intervalos para los dos métodos de estimación utilizados muestran que no existe la suficiente evidencia es-

tadística para decir que los retornos anormales acumulados promedio son definitivamente positivos.

Esta conclusión no es extraña ya que se ha detectado que inclusive en mercados desarrollados y en ciertas situaciones, las particiones accionarias no producen un efecto de señalización en el corto plazo (Rozeff, 1998), pero pueden producirlo en el mediano o largo plazo, por ejemplo, entre uno y tres años después de realizadas.⁷

Con referencia al segundo objetivo relacionado con la identificación de un **efecto de liquidez** se puede afirmar que sí existe una relación directa entre la fecha *ex-dividend* de un *split* y la liquidez de los títulos para las fechas posteriores a la misma, debido a que los indicadores muestran que la liquidez de los títulos aumenta posteriormente a la fecha *ex-dividend* del *split*.⁸ Este resultado es más consistente con el hecho de que los inversionistas institucionales, especialmente los fondos de pensión, tienden a invertir en títulos líquidos que ya han sido considerados como aceptables para invertir dentro del límite de inversión establecido por la entidad reguladora (en Perú es la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras de Fondos de Pensión - AFPs).⁹ En definitiva, dada

6 Bley (2002), Reboredo (2003) y Charitou, Vafeas y Zachariades (2005) encontraron el mismo resultado referido al efecto de señalización para los mercados de capitales alemán, español y de Chipre, respectivamente. Recientemente Mohanty y Moon (2007) encontraron los mismos resultados para el efecto de señalización y de liquidez en el mercado estadounidense, es decir, que los *stocks splits* no producen un efecto de señalización y sí incrementan la liquidez de los mismos.

7 Véanse, por ejemplo, los estudios de Desai y Jain (1997) y de Ikenberry y Ramnath (2002).

8 En este sentido, Dennis (2003) ha mostrado que son las transacciones de pequeño volumen las que se incrementan después de un *stock split*, y Schultz (2000) precisó que el *Bid-Ask spread* mínimo se amplía después de un *stock split*, lo cual constituye un incentivo adicional para que los agentes bursátiles (*brokers*) promuevan el título.

9 Hasta hace poco, los fondos de pensión en el Perú solo podían invertir en títulos que tenían la máxima clasificación de riesgo otorgada por clasificadoras de riesgo. En la actualidad pueden invertir en títulos con una clasificación de riesgo más baja a condición de que los títulos sean líquidos.

la escasez de títulos líquidos en mercados emergentes latinoamericanos, es probable que las empresas utilicen las particiones accionarias más como un mecanismo para proporcionar liquidez a sus títulos con una baja clasificación de riesgo para aumentar su demanda y así reducir el rendimiento ofrecido, que como un mecanismo de señalización al mercado, sobre todo cuando no suelen tener una política de dividendos definida.

BIBLIOGRAFÍA

- Bley, J. (2002). Stock Splits and Stock Return Behavior: How Germany Tries to Improve The Attractiveness of Its Stock Market. *Applied Financial Economics*, 12 (2), 85-93.
- Boehmer, E., Musumeci, J. y Poulsen, A. (1991). Event-Study Methodology under Conditions of Event-Induced Variance. *Journal of Financial Economics*, 30 (2), 253-272.
- Brennan, M. y Copeland, T. (1988). Stock Splits, Stock Prices and Transaction Costs. *Journal of Financial Economics*, 22, 83-101.
- Brown, S. y Warner, J. (1985). Using Daily Stock Returns. The Case of Event Studies. *Journal of Financial Economics*, 14, 3-31.
- Byun, J. y Rozeff, M. (2003). Long-run Performance after Stock Splits: 1927-1996. *The Journal of Finance*, 58 (3), 1063-1083.
- Campbell, A. y MacKinlay, C. (1997). *The Econometrics of Financial Markets*. New Jersey, NJ: Princeton University Press.
- Charitou, A., Vafeas, N. y Zachariades, Ch. (2005). Irrational Investor Response to Stock Splits in an Emerging Market. *The International Journal of Accounting*, 40 (2), 133-149.
- Conroy, R., Harris, R. y Benet, B. (1990). The Effects of Stock Splits on Bid-Ask Spreads. *Journal of Finance*, 45, 1285-1295.
- Copeland, T. (1979). Liquidity Changes following Stock Splits. *Journal of Finance*, 34, 115-141.
- Corrado, Ch. (1989). A Nonparametric Test for Abnormal Security Price Performance in Event Studies. *Journal of Financial Economics*, 9, 113-138.
- Cowan, A. (1992). Nonparametric Event Study Tests. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 2, 343-358.
- Dennis, P. (2003). Stock Splits and Liquidity: The Case of the NASDAQ-100 Index Tracking Stock. *The Financial Review*, 38 (3), 415-433.
- Dennis, P. y Strickland, D. (2003). The Effect of Stock Splits on Liquidity and Excess Returns: Evidence from Shareholder Ownership Composition. *Journal of Financial Research*, 26 (3), 355-370.
- Desai, H. y Jain, P. (1997). Long-Run Common Stock Returns following Stock Splits and Reverse Splits. *The Journal of Business*, 70 (3), 409-433.
- Dombrow, J., Rodriguez, M. y Sirmás, C. (2000). A Complete Nonparametric Event Study Approach. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 14, 361-380.
- Fama, E., Fisher, L., Jensen, M. y Roll, R. (1969). The Adjustment of Stock Prices to New Information. *International Economic Review*, 10, 1-21.
- Fuenzalida, D., Mongrut, S., Nash, M. y Benavides, J. (2008). Estructura Propietaria y Rendimientos Bursá-

- tiles en Suramérica. *Cuadernos de Administración*, 21 (35), 11-35.
- Fuenzalida, D., Mongrut, S., Nash, M. y Tapia, J. (2006). Tender Offers in South America: Are Abnormal Returns Really High? *Estudios Gerenciales*, 22 (101), 13-36.
- Haugen, R. (2002). *Modern Investment Theory*. New York, NY: Prentice Hall.
- Ikenberry, D. y Ramnath, S. (2002). Underreaction to Self-Selected News Events: The Case of Stock Splits. *Review of Financial Studies*, 15 (2), 489-526.
- Ikenberry, D., Rankine, G. y Stice, E. (1996). What Do Stock Splits Really Signal? *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 31 (3), 357-375.
- Kunz, R. y Majhensek, S. (2002). *Stock Split in Switzerland: Much Ado about Nothing?* (SSRN Working Paper 550362). Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=550362>
- Lakonishok, J. y Lev, B. (1987). Stock Splits and Stock Dividends: Why, Who and When. *Journal of Finance*, 42, 913-932.
- Lamoureux, C. y Poon, P. (1987). The Market Reaction to Stock Splits. *Journal of Finance*, 42, 1347-1370.
- Lipson, M. y Mortal, S. (2006). The Effect of Stock Splits on Clientele: Is Tick Size Relevant? *Journal of Corporate Finance*, 12 (5), 878-896.
- MacKinlay, C. (1997). Event Studies in Economics and Finance. *Journal of Economic Literature*, 35 (1), 13-39.
- McGough, E. (1993). Anatomy of a stock split. *Management Accounting*, 75 (3), 58-61.
- Menéndez, S. y Gómez, S. (2003). Stock Splits: Motivations and Valuations Effects in the Spanish Market. *Investigaciones Económicas*, 27 (3), 459-490.
- Mohanty, S. y Moon, D. (2007). Disentangling the Signalling and Liquidity Effects of Stock Splits. *Applied Financial Economics*, 17 (12), 979-987.
- Mongrut, S. (2006). ¿Qué factores determinan los rendimientos de la Bolsa de Valores de Lima? *Inversiones*, 2 (10), 16-17.
- Mongrut, S. y Fuenzalida, D. (2007). Valoración de Inversiones Reales en Latinoamérica: Hechos y Desafíos. *Académicos*, 2 (4), 67-80.
- Mongrut, S. y Tong, J. (2006). Is there a market payoff for being green at the Lima Stock Exchange? En S. Schaltegger, M. Bennett y R. Burritt (Eds.), *Sustainability Accounting and Reporting* (pp. 251-280). Holanda: Springer.
- Neriz, L. (2000). Mercado de Valores Chileno: Los Test de eficiencia. *Revista Latinoamericana de Administración*, 24, 7-38.
- Nayak, S. y Prabhala, N. (2001). Disentangling the Dividend Information in Splits: A Decomposition Using Conditional Event-Study Methods. *Review of Financial Studies*, 14, 1083-1116.
- Peterson, P. (1989). Event Studies. A Review of Issues and Methodology. *Quarterly Journal of Business and Economics*, 28 (3), 36-66.
- Reboredo, J. (2003). How is the Market Reaction to Stock Splits? *Applied Financial Economics*, 13 (5), 361-368.
- Rozeff, M. (1998). Stock Splits: Evidence from Mutual Funds. *The Journal of Finance*, 53 (1), 335-349.

- Ruiz, M. (2001). Splits en la bolsa española: ¿Una simple moda? *Revista de Treball, Economia i Societat*, 21, 15-29.
- Ruiz, M. y García, C. (2003). Splits en la Bolsa española: Un estudio de su incidencia sobre las rentabilidades de las acciones. *Esic Market*, 116, 179-200.
- Schultz, P. (2000). Stock Splits, Tick Size and Sponsorship. *The Journal of Finance*, 55 (1), 429-450.
- Theil, H. (1950). A Rank Invariant Method of Linear and Polynomial Regression Analysis. I, II, y III. *Nederlandse Akademische Wetenschappen*, 53, 386-392, 521-525 y 1897-1912.
- Wulff, C. (1999). The Market Reaction to Stock Splits: Evidence from Germany (SSRN Working Paper 189368). Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=189368> 

LA VINCULACIÓN DE DESCENDIENTES A LA EMPRESA FAMILIAR. UN ESTUDIO DE CASOS COLOMBIANOS

MELQUICEDEC LOZANO POSSO

Doctor en Creación, Estrategia y Dirección de Empresas, Universidad Autónoma de Barcelona, España.
Magister en Economía Aplicada, Universidad del Valle, Colombia.
Director de Investigaciones y Proyectos Especiales,
Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial, Universidad Icesi, Colombia.
melqui@icesi.edu.co

DAVID URBANO

Doctor en Creación, Estrategia y Dirección de Empresas, Universidad Autónoma de Barcelona, España.
Subdirector Doctorado European Doctoral Programme in Entrepreneurship and Small Business Management,
Departamento de Economía de La Empresa, Universidad Autónoma de Barcelona, España.
david.urbano@uab.es

Fecha de recepción: 14-01-2008

Fecha de corrección: 02-11-2008

Fecha de aceptación: 19-11-2008

RESUMEN

La presente investigación se concentra en la etapa de vinculación de descendientes o potenciales sucesores a la empresa familiar. Esta etapa se constituye en la fase intermedia entre lo vivido por el potencial sucesor antes de ingresar y su vida como profesional ya vinculado de tiempo completo. El concepto de vinculación se ha tomado como algo unidimensional, cuando en realidad hay en su interior varios factores que lo componen. Con esta idea en mente se estudiaron cuatro casos de empresas familiares colombianas. Los resultados muestran que la etapa de vinculación está estructurada en tres factores fundamentales: el modo, el momento y los motivadores. Este estudio genera

esta estructura y formula las proposiciones que relacionan esos factores con la decisión de entrada real a la empresa. Se sugiere a los propietarios de empresas y a sus hijos examinar estas dimensiones de la vinculación en su proceso de preparación de las siguientes generaciones.

PALABRAS CLAVE

Empresa familiar, vinculación de descendientes, sucesión, estudio de casos, Colombia.

Clasificación JEL: M190

ABSTRACT

Offspring involvement in family business. A study of Colombian cases

This research focuses on the stage of offspring entry to the family business. This stage connects the entire professional and personal experiences that the potential successor has had previously to his entrance to the family business and all the responsibilities he will have in the early period of his (her) integration in the family business. Frequently this stage is analyzed as one-dimensional stage, but it is clear through this research that it is more a process with many factors affecting it. To study these factors, the analysis of four detailed Colombian family business cases was done. The results give evidence

about the mode, the timing and the motivations, as fundamental factors in the decision of entry to the family business, moreover identifies the main proposals related to the offspring decision to become an employee of the family business. It suggests to the owners of family business and the offspring to examine this entry dimensions inside of the preparation process of the following generations.

KEY WORDS

Family business, offspring involvement, succession, case study, Colombia.

INTRODUCCIÓN

En las economías de sistema de libre mercado la empresa familiar representa un alto porcentaje del total de empresas, y es considerada factor de gran importancia en el mercado (Venter, Boshoff y Maas, 2005; Neubauer y Lank, 1999; Dumas, Dupuis, Richer y St-Cyr, 1995). El estudio en diversas áreas inherentes al campo de las empresas familiares se amplía cada vez más y son muchas áreas las que le han recorrido en la literatura. Sin embargo, el proceso de sucesión sigue erigiéndose como uno de los temas trascendentales en el campo, por lo cual todas las etapas de esta área toman gran trascendencia, incluida la **etapa de vinculación**, foco principal de esta investigación.

Esta etapa se constituye en el nexo entre las vivencias del potencial sucesor antes de ingresar y su vida como profesional ya vinculado de tiempo completo en la empresa familiar. Es, por lo tanto, una etapa clave en el proceso de sucesión, pues ella está influida por la etapa previa, *proceso de formación*, y a su vez ha de influir la etapa siguiente: la que corresponde al trabajo de tiempo completo en la empresa.

La vinculación, sin embargo, ha sido muy poco abordada en las investigaciones sobre sucesión en empresas familiares y, con excepción de Harvey y Evans (1994), se ha visto como un concepto único, sin componentes, cuando en realidad consta de muchos elementos dignos de examinarse (Barach, Ganitzky, Carson, y Doochin, 1988; Harvey y Evans, 1994; Dumas *et al.*, 1995; Stavrou y Swiercz, 1998; Birley, 2002), los cuales no han sido estudiados con una óptica conjunta.

Dada la importancia de esta etapa en el amplio campo del proceso de sucesión de una empresa, la pregunta que surge es: **¿Cómo se compone la etapa de vinculación de descendientes de tiempo completo a la empresa familiar?** Pocos autores se han referido a la vinculación con aportes interesantes (Longenecker y Schoen, 1978; Ward, 1994; Aronoff y Baskin, 1998; García, López y Saldaña, 2002; Lambrech, 2005), aunque no llegan a una percepción integrada de los diferentes factores que la componen. Una de las causas para ello puede ser la escasez de investigaciones empíricas sobre la vinculación como una etapa dinámica, es decir, como un proceso en permanente movimiento. Darle estructura a la etapa de vinculación e identificar sus dimensiones permitirá avanzar en el conocimiento del área de sucesión; así, posteriores trabajos podrán darle más soporte a los nexos que se planteen entre el fenómeno de la vinculación y el desempeño inicial de tiempo completo dentro de la empresa.

Los objetivos de este trabajo exploratorio-descriptivo son, por lo tanto, además de examinar la estructura de la etapa de vinculación al identificar sus dimensiones, formular proposiciones que puedan ser contrastadas en estudios cuantitativos posteriores. Dado que la literatura sobre sucesión en empresas familiares no esgrime suficiente soporte para concluir sobre los componentes de la etapa de vinculación, ni para emitir las proposiciones, el estudio se apoya, adicionalmente, en el análisis de casos de descendientes vinculados a empresas familiares colombianas. Las proposiciones plantean la relación existente entre los factores que componen la

etapa de vinculación y la entrada de tiempo completo a la empresa familiar. Un estudio posterior tiene el propósito de contrastar cuantitativamente estas proposiciones.

Este artículo está estructurado en cinco partes. Después de la introducción anterior, en la que se aborda el planteamiento del problema y los objetivos de la investigación, en la segunda parte se hace una revisión, tanto de la literatura relacionada con el objeto de estudio como de la teoría de Recursos y Capacidades. En la tercera parte se muestra la metodología utilizada. En la cuarta parte, a partir de la revisión de literatura y la teoría de Recursos y Capacidades, con apoyo adicional de los casos de empresas familiares, se plantea la estructura de la etapa de vinculación y las proposiciones. La última parte esgrime las conclusiones y, finalmente, se incorporan algunos anexos y la bibliografía.

I. REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 La perspectiva de la sucesión

Muchos estudios tratan la sucesión en empresas familiares (Longenecker y Schoen, 1978; Handler y Kram, 1988; Wortman, 1994; Ussman, 1994; Sharma, Chrisman y Chua, 2003; Astrachan y Shanker, 2003; Venter *et al.*, 2005; Anderson, Jack y Drakopoulou, 2005; Cadieux, 2007; Haberman y Danes, 2007). Hoy los temas de empresa familiar y sucesión continúan siendo un par de siameses que andan siempre juntos (Chrisman, Chua y Sharma, 2003; Casillas y Acedo, 2007). Todavía está en su infancia el conocimiento sobre cómo la empresa familiar es transferida exitosamente a las siguientes generaciones (Lambrech, 2005), lo que

estimula a seguir ahondando en este campo; aun más si se trata de la etapa de vinculación, pues en ella se viven varios eventos que tendrán repercusión más adelante en la actitud del descendiente con el primer cargo de tiempo completo en la empresa.

Se argumenta que la planeación de la sucesión debería ser vista como un proceso de largo plazo que comienza mucho antes de que los descendientes entren a la compañía (Stavrou y Swiercz, 1998). Por consiguiente, en el proceso de sucesión es muy importante la etapa de vinculación, pues durante esta etapa el potencial sucesor tiene diversas vivencias que lo llevarán a la decisión de entrar o no entrar a la empresa familiar de tiempo completo. Esta etapa de vinculación se sitúa claramente en el Anexo 1.

Tradicionalmente se han propuesto tres grandes niveles como modelo de transición intergeneracional. El primer nivel representa la pre-entrada del sucesor potencial en la empresa familiar, lo que constituye la socialización en la familia y la empresa. El segundo nivel consiste en la entrada efectiva del potencial sucesor a trabajar como un empleado de tiempo completo, en tanto que el tercer nivel es la promoción del sucesor a una posición de liderazgo dentro de la empresa.

Stavrou y Swiercz (1998) proponen que entre el nivel uno y el nivel dos un proceso de decisión toma lugar en los jóvenes adultos y sus padres pueden evaluar el tipo de involucramiento más apropiado en la empresa familiar. Esta decisión se da usualmente cuando los descendientes están entre los dieciocho y los veintiocho años, mientras muchos están atendiendo

la universidad. El sucesor puede decidir entre buscar empleo fuera de la empresa familiar o trabajar en ella. Al respecto, Birley (1986), Davis y Tagiuri (1989), Handler (1989) y Longenecker y Schoen (1978) plantean que al decidirse por esto último, los descendientes toman en consideración muchos aspectos, entre los cuales se encuentran razones de tipo familiar, personal, del negocio, del mercado (Stavrou y Swiercz, 1998) y social (Lozano, 2007).

En cuanto al tema de las motivaciones para entrar a la empresa familiar, muy escasas investigaciones se han dedicado a ello. Ahondando en sus estudios, una muestra de jóvenes entre los dieciocho años y los veinticinco años fue examinada por Stavrou (1999) para establecer las intenciones de los descendientes a involucrarse y tomar participación en la empresa familiar; encontró que los hijos no necesariamente desean tomar parte en ella. Por su parte, Birley (1986, 2002) investigó las razones e intenciones de jóvenes en los últimos años de educación universitaria para entrar o no entrar a la empresa familiar; y Dumas *et al.* (1995) estudiaron los factores que influyen la decisión de tomar parte en la empresa.

Adicionalmente, Stavrou (1998) realizó un estudio de intenciones con jóvenes adultos y encontró sus razones para ingresar o no a la empresa de la familia (ver Anexo 2). Así mismo, Le Breton, Miller y Steier (2004) recogen un listado de motivaciones para vincularse a la empresa familiar (ver Anexo 3). En un estudio posterior con estudiantes universitarios se encontró que las intenciones de descendientes para vincularse o no a

la empresa familiar estaban significativamente relacionadas con necesidades individuales, metas, habilidades y capacidades; es decir, dentro de la dimensión personal (Stavrou y Swiercz, 1998; Lozano, 2007), lo cual va muy de la mano con lo encontrado por Morris, Williams y Nel (1996), quienes exponen que las motivaciones primarias para adherirse a la empresa familiar son la experiencia, las necesidades personales, el estilo de vida, la oportunidad de carrera y la satisfacción. **En síntesis, se percibe la existencia de las motivaciones como parte de la estructura de la etapa de vinculación.**

Por otro lado, en la recopilación y examen de literatura sobre sucesión que hicieron Le Breton *et al.* (2004) resaltan **el momento y el modo de entrada como dos tópicos relevantes de la vinculación.** Así mismo, Harvey y Evans (1994) enuncian una premisa básica, que consiste en que a los propietarios de empresas familiares les gustaría perpetuar sus organizaciones y que los candidatos a ser sucesores normalmente son los miembros de la familia, esposa e hijos del fundador. Estos candidatos, de acuerdo con Harvey y Evans (1994), han de tener una carrera de vida compuesta por ventanas de oportunidades estratégicas (VOS) o momentos (ver Anexo 4) que deberían estar en coordinación con las necesidades de la empresa para ser aprovechadas. Así mismo, esos momentos guardan unos modos o niveles de compromiso que se van haciendo más fuertes con el transcurrir del tiempo por efectos de la experiencia y la preparación.

Así, pues, en esta perspectiva de la sucesión, aunque los autores citados

no han obrado con la intención de búsqueda de dimensiones para la etapa de vinculación de descendientes ni entran en definiciones explícitas, se evidencia la existencia de momentos, modos y motivaciones como elementos de este proceso, sin que estos tres pilares hayan sido estudiados en relación con la existencia de una etapa de vinculación de potenciales sucesores, hacia la cual tendrían importante influencia.

1.2. Teoría de recursos y capacidades de la empresa

La teoría de recursos y capacidades tiene su supuesto central en los recursos y capacidades clave de la empresa como fuente de ventaja competitiva sostenible. Así, las capacidades son el conocimiento de la empresa, y por tanto pertenecen al nivel de la empresa. La teoría de recursos y capacidades emerge como una teoría de la ventaja competitiva estudiada por Wernerfelt (1984), quien acoge la heterogeneidad de la empresa con aportes posteriores de autores de la teoría de la economía de la organización y de la dirección estratégica. Algunos autores (Diericx y Cool, 1989; Barney, 1991; Peteraf, 1993) hicieron contribuciones a la teoría de recursos y capacidades, las cuales derivaban en la empresa como unidad de análisis.

Dado que la teoría de recursos y capacidades tiene como propósito principal identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración de los recursos y capacidades que posee o los que puede acceder (Navas y Guerras, 1998), es comprensible que la ventaja competitiva sea vista como el producto de implementar estrate-

gias de creación de valor que no son simultáneamente implementadas por otras empresas. Estas ventajas competitivas son consecuencia de los recursos clave que tiene la empresa. Se sostiene que la potencialidad de los recursos depende de su durabilidad, transparencia, transferencia y replicabilidad. Para que un recurso sea fuente de ventaja competitiva, es decir, para que sea un recurso crítico, debe reunir las siguientes condiciones: 1) Valioso, en cuanto que explota oportunidades y neutraliza amenazas del ambiente; 2) Raro – es caso; 3) Imperfectamente imitable, lo cual se refiere a la imposibilidad de adquirirlo o desarrollarlo por parte de la competencia; 4) No sustituible, es decir, que no existan recursos valiosos, raros e inimitables que sean estratégicamente equivalentes; y 5) Dificilmente transferibles.

La teoría establece, por tanto, que el que algunas empresas consigan resultados superiores radica en que ellas disponen y controlan recursos críticos y capacidades especiales que las diferencian de las demás. Ahora bien, cuando los beneficios generados por estas estrategias no pueden ser replicados por la competencia, esta ventaja competitiva se convierte en ventaja competitiva sostenible.

El análisis de los recursos y capacidades deriva estratégicamente en tres aspectos clave (Grant, 1996): 1) Definir la estrategia que explote los principales recursos y capacidades; 2) Garantizar que los recursos y capacidades se empleen bien y sean totalmente explotados; 3) Construir la base futura de recursos y capacidades para cubrir las carencias actuales, mejorar lo existente e invertir en el desarrollo

de nuevos recursos que puedan ser valiosos para mejorar la competitividad y plantear nuevas estrategias.

El tercer aspecto enunciado desde la perspectiva de recursos y capacidades estaría justificando los esfuerzos que los propietarios hagan para vincular a los hijos de manera formal y con dedicación de tiempo completo en la empresa. Contrario a la concepción que siempre se ha manejado acerca de que los hijos entran al negocio familiar precisamente por ser los hijos del propietario, **la perspectiva de recursos y capacidades explicaría que la vinculación de los hijos a la empresa se da porque reúnen unas condiciones que favorecen la búsqueda de rentas para ella;** condiciones estas que dependerán del proceso de formación recibido por el descendiente. Sin embargo, aun reunidas estas condiciones, la entrada definitiva a la empresa tiene fuerzas importantes en el **modo de entrada** (guiado, libre, obligado, etc.), en el **momento de entrada** (al terminar la universidad, al casarse, al terminar un tiempo de experiencia externa, etc.) y en las **motivaciones** que lo sensibilizaron a ingresar (dinero, horarios flexibles, temas de interés, deseo de obtener experiencia, etc.).

Dado que la literatura no da suficiente fundamento para expresar de manera contundente que el modo, el momento y las motivaciones son los factores pilares que conforman la estructura de la etapa de vinculación, se hizo necesario un estudio empírico al respecto. Por lo tanto, este marco llevó a preguntar a los descendientes actualmente vinculados acerca de cómo vivieron el proceso de ingreso de tiempo completo a la empresa fa-

miliar. Con ello se buscaba confirmar los factores y también identificar las relaciones que estos factores guardan con una entrada de tiempo completo a la empresa familiar, expresado en forma de proposiciones. La intención es comprender una situación humana compleja, y no la búsqueda de relaciones causales entre variables.

2. METODOLOGÍA

Para abordar la investigación fue oportuno contar con una definición de empresa familiar, pues ha sido definida por múltiples autores (Wortman, 1994; Westhead, 1997; Westhead y Cowling, 1998; Winter, Fitzgerald, Heck, Haynes y Danes, 1998; Chua, Christman y Sharma, 1999; Astrachan y Shanker, 2003) sin llegar a la unificación del concepto. Sin embargo, parece haber acuerdo en cuanto que las tres dimensiones fundamentales que contribuyen a su definición son: la propiedad/dirección de los miembros de una familia, la implicación familiar y la transferencia generacional.

Por consiguiente, para los propósitos de esta investigación, se adoptó, con leves ajustes, la definición dada por Cabrera (2005), la cual cumple con las dimensiones ya anotadas: **una empresa familiar es aquella en que el 51% o más de la propiedad está en manos de los miembros de una familia, que tienen la intención de que las relaciones intraempresariales de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares y en donde se ha incorporado la segunda generación o posteriores.** Para efectos de los objetivos planteados aquí se entiende como segunda generación o posterior a los hijos descendientes del gestor o gestores y su correspondiente

descendencia de hijos a hijos, a los cuales se les llamará descendientes o potenciales sucesores.

Muchos autores han reconocido la complejidad de la sucesión en la empresa familiar y defendido el estudio del fenómeno teniendo en cuenta los diversos agentes implicados en el proceso, lo cual ha impulsado a algunos especialistas en el campo a abogar por la utilización del estudio de casos (Handler, 1994; Kirby y Lee, 1996; Sharma, Chrisman y Chua, 1997; Cabrera, 2005). Al respecto, de acuerdo con Yin (1994), el estudio de casos es la estrategia de investigación más apropiada en aquellas situaciones en que se indaga con el tipo de preguntas cómo y por qué sobre un conjunto de acontecimientos contemporáneos o que se han producido en el pasado reciente y sus participantes están aún para informar sobre ellos y sobre los que el investigador tiene poco o ningún control. Por estas razones se ha elegido el estudio de casos para esta investigación. Además, se busca determinar nuevos conceptos que permitan avanzar en el conocimiento del tema, lo que de acuerdo con Yin se ajusta al diseño de una investigación cualitativa.

En este estudio, las cuestiones básicas de la investigación se interesan en los factores que componen la etapa de vinculación y las relaciones que ellos guardan con una entrada de tiempo completo a la empresa familiar. La intención es comprender una situación humana compleja y no la búsqueda de relaciones causales entre variables. En consecuencia, se utilizaron algunas fuentes de evidencia (Yin, 1994) necesarias para triangular la información, teniendo la pregunta de investigación como punto de partida.

La investigación ha permitido identificar los factores que componen la etapa de vinculación y la relación de éstos con la entrada de los descendientes a laborar tiempo completo, lo que se ha expresado en forma de proposiciones.

Como en la literatura no hay una definición específica para la etapa de vinculación que viven los descendientes antes de su entrada de tiempo completo a la empresa familiar, se adopta aquí una definición para la unidad de análisis, con base en lo expresado por Stavrou y Swiercz (1998), en la que se sugiere que **la etapa de vinculación es aquella en la cual los descendientes miembros de una familia propietaria de empresas toman la decisión de entrada de tiempo completo a la empresa familiar.**

El conocimiento de esta etapa resulta interesante, pues el que los potenciales sucesores se vinculen a la empresa formalmente de tiempo completo no asegura un sostenido interés o una adecuada transición de la sucesión de la empresa (Matthews, Moore y Fialko, 1999), pero sí incrementa la probabilidad de que esto llegue a darse, en comparación con las probabilidades existentes cuando aún no hay vinculación de tiempo completo.

Se aclara que en el estudio de caso no se selecciona una muestra representativa de una población, sino una muestra teórica. Como en esta investigación se explora lo que vivieron en su etapa de vinculación de tiempo completo a la empresa familiar los hijos o los hijos de hijos actualmente vinculados, los criterios se definieron de acuerdo con esta consideración y se atendieron al hacer el proceso de

selección de la muestra de casos de empresas familiares.

Como “el número de casos apropiado depende del conocimiento existente, del tema y de la información que se pueda obtener a través de la incorporación de estudios de casos adicionales” (Eisenhardt, 1991, p. 620), en esta investigación se tomaron cuatro empresas que cumplieran con los siguientes criterios de selección: ser empresas medianas o grandes (según se muestra en el Anexo 5), tener al menos diez años de existencia, tener vinculados miembros de la segunda generación o posteriores, y, finalmente, que de la última generación vinculada exista al menos un miembro familiar trabajando de tiempo completo en la empresa (ver Tabla 1).

Se tomaron empresas familiares con al menos diez años de existencia para hacer más probable la presencia de

una generación vinculada de tiempo completo posterior a la del gestor, y para incrementar el hallazgo de componentes inherentes a la presente investigación.

La selección de los cuatro casos partió de un listado de empresas que han participado en programas o actividades con el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi.¹ Los casos seleccionados finalmente conformaron un grupo de empresas en el que se garantizaba que, siendo de tamaño mediano o grande, había descendientes de segunda generación o posteriores vinculados de tiempo completo. Estos cuatro casos daban “el mínimo aconsejable para el estudio cualitativo” (Lambrech, 2005, p. 270; Eisenhardt, 1989, p. 545), aunque no existe una guía precisa acerca del número de casos necesarios al respecto (Perry, 1998). En la Tabla 2 se muestra la información general de estas cuatro empresas.

Tabla 1. Criterios de selección en cuatro empresas colombianas

Empresa	Tamaño	Año de inicio	Última generación vinculada a partir del gestor	Descendientes vinculados (de la última generación vinculada)
A	Grande	1945	2 ^a .	2
B	Grande	1957	2 ^a .	3
C	Mediana	1959	3 ^a .	2
D	Mediana	1946	3 ^a .	1

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Información general de las empresas de la muestra

Empresa	Sector	No. Trabajadores	Activos (miles de dólares)
A	Agroindustria	2.000	57.142
B	Baterías automotores	1.300	42.857
C	Equipos y servicio apertura de pozos	162	4.600
D	Productos de parafina	190	3.810

Fuente: Elaboración propia

1 Para acceder a este listado es necesario contactarse directamente con el Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial de la Universidad Icesi. <http://www.icesi.edu.co/cdee/>

Para el proceso de recolección de datos se tuvo en cuenta la recomendación de Yin (1994) sobre la utilización de múltiples fuentes de datos y el cumplimiento del principio de triangulación para garantizar la validez interna de la investigación. Esto permite verificar si los datos obtenidos mediante las fuentes de información a las cuales se recurre guardan relación entre sí. Al efecto, las fuentes de información utilizadas en este estudio fueron entrevistas a descendientes de la última generación vinculada, entrevistas a familiares de los descendientes, visitas a las instalaciones de las empresas y documentos proporcionados directamente por las empresas. A continuación se exponen las herramientas utilizadas en la recolección de la información.

En cuanto a las entrevistas, como estas tienen varias modalidades en la investigación cualitativa, se eligió la entrevista semi estructurada por considerar que se ajusta más al objeto de estudio y permite indagar sobre los tópicos generados desde el marco teórico. Para conformar un protocolo de entrevista que garantizara cubrir estos temas, se desarrollaron una serie de preguntas en las que se tuvo cuidado con el lenguaje y los términos usados. También se tuvo precaución con la secuencia de preguntas, aunque en la ejecución de las entrevistas esto se aplicó con alguna flexibilidad en razón de formular inquietudes que no estaban en el orden pero que se requerían en el contexto del momento para aprovechar la información que provenía del entrevistado. Luego se abordaron las preguntas siguiendo el orden del protocolo de entrevista previamente diseñado y los objetivos de cada interrogante.

Las entrevistas se iniciaron siempre con unos comentarios de inducción sobre el propósito de la entrevista y el tema general sobre el cual se iba a preguntar. Todas las entrevistas fueron conducidas por uno de los autores de esta investigación, con duración de entre dos y tres horas para cada una. Las entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas. A continuación, se enviaron las transcripciones a los entrevistados claves para reconfirmar la información suministrada y hacer ajustes adicionales. Esta investigación se dirigió a los descendientes de gestores de empresas que pertenecen a la última generación vinculada de tiempo completo, a los cuales se les preguntó sobre lo que vivieron durante su proceso de vinculación para ingresar de tiempo completo a la empresa familiar.

Por otro lado, en todas las entrevistas se tomaron notas sobre aspectos que la observación directa permitió y que contribuyeron a la información de análisis. Igualmente, se tomaron notas de campo durante las visitas hechas a las empresas de la muestra para conocer sus generalidades y acceder a documentos de interés para la investigación. Estas visitas permitieron observar aspectos pertinentes a la descripción general de las empresas.

Adicionalmente, en el estudio de casos, los documentos son importantes para verificar e incrementar la evidencia de otras fuentes. En esta investigación, éstos han sido útiles para verificar nombres, vínculos entre familiares, momentos, y también para inferir asuntos que no se habían considerado con anterioridad (Yin, 1994).

En este trabajo se aplicaron tres tácticas para la validez del estudio: a) Se utilizaron múltiples fuentes de evidencia, como ya fue indicado previamente, y en cada caso particular se incluyó a tantos informantes como se considerara necesario y fuera posible para intentar contrastar las diferentes versiones de los hechos; b) Se estableció una cadena de evidencias, de manera que fuera posible seguir la derivación de cualquier conclusión del estudio de casos a partir de las preguntas de investigación y a través del análisis de la evidencia; c) Se llevó a cabo la redacción de informes preliminares puramente descriptivos de los hechos para cada uno de los casos, los cuales fueron enviados para su revisión a los descendientes vinculados pertenecientes a la generación más contemporánea dentro de la empresa y considerados como los informantes clave.

En cuanto al criterio de fiabilidad, en esta investigación se elaboró un protocolo de estudio, ya mencionado anteriormente, y se desarrolló una base de datos de las transcripciones de las entrevistas y de los textos relevantes seleccionados. Para ello se utilizó la unidad hermenéutica del ATLAS/ti 5.0, programa de ayuda al análisis cualitativo de datos.

Para el análisis de la información se tuvo en cuenta la recomendación de hacer un análisis inductivo de los datos (Marshall y Rossman, 1995) guiado por el marco teórico de la investigación, aunque también se tuvieron en cuenta las anotaciones de Miles y Huberman (1994), que sugieren un análisis deductivo de la información con apoyo de categorías y códigos. Se utilizó, por tanto, una

metodología iterativa mediante la cual, partiendo del marco teórico y la pregunta de investigación, se leyeron y releeron las transcripciones de las entrevistas y notas de campo, con lo cual se construyeron las categorías y códigos de la información (Strauss y Corbin, 1990; Miles y Huberman, 1994). Estas categorías y códigos se compararon constantemente con los datos recolectados y con los temas sugeridos por el marco teórico, proceso que se hizo de manera iterativa con la información de los cuatro casos, con lo cual se constató el listado de tres categorías, compuesto por: **modo**, **momento** y **motivaciones**. La conformación de *familias* en el ATLAS/ti 5.0 facilitó el análisis del proceso de vinculación de descendientes desde la perspectiva individual, es decir, por empresa, y también facilitó el análisis desde la perspectiva cruzada de las cuatro familias. Como puede observarse en el trabajo, el proceso iterativo reveló la existencia de los tres pilares en la estructura de la etapa de vinculación. No se evidenciaron factores adicionales, pero sí se avanzó en la composición de cada uno de estos factores y en su relación con la decisión de los descendientes de entrar a trabajar de tiempo completo en la empresa familiar.

Por otro lado, se debe reconocer que la investigación muestra algunas limitaciones. Una, como es natural en investigaciones cualitativas, es no poder generalizar los resultados más allá de la muestra de casos considerada. Otra limitación corresponde a la omisión que pudieron haber tenido los informantes sobre algunos hechos, ya que se evaluó un período de la vida ya pasado y no toda la información se recuerda con exactitud. Sin em-

bargo, la triangulación contribuyó a hacer más reducida esta posible limitación.

3. ESTRUCTURA DE LA ETAPA DE VINCULACIÓN Y PROPOSICIONES

Desde la literatura y el estudio de casos, tres grandes factores conforman los pilares de la estructura del proceso de vinculación, a saber: el *modo*, el *momento* y las *motivaciones*. Del proceso iterativo de revisión y análisis de la información de los casos se han detectado los subfactores

de cada factor. La Tabla 3 muestra la estructura completa de la etapa de vinculación.

Como puede notarse, la vinculación de descendientes a la empresa familiar no es algo unidimensional como ha sido presentado por la gran mayoría de autores cuando hacen mención de ella. Aunque en la literatura son citados el modo, el momento y los motivadores, éstos aparecen aislados. Sólo Harvey y Evans (1994) se refieren al momento de una manera amplia y al modo de una manera muy parcial,

Tabla 3. Estructura de la etapa de vinculación. Factores y subfactores

Modo de vinculación	
Condición contractual	Si hubo contrato escrito o verbal, si se convino un salario, si se establecieron funciones a realizar y metas a lograr.
Forma de entrada	Se refiere a si recibió autonomía para tomar decisiones, la entrada gradual o repentina, existencia de criterios previos de entrada, la decisión de vincularse fue influida o no.
Momento de vinculación	
Preparación académica	Al momento de vincularse qué tanto ha avanzado en los estudios de secundaria y universitarios. Realización previa de pasantías o prácticas estudiantiles.
Intereses personales	El momento de vinculación lo define el deseo de trabajar, de tener independencia económica, o de aprender de la empresa.
Situación especial	Si el momento de vinculación está dado por una situación especial en el descendiente, tal como la existencia de una vacante, un cambio en el estado civil, el advenimiento de un hijo.
Preparación empresarial	Si al vincularse había tenido experiencia empresarial formal o como practicante en empresas distintas a las familiares. Si fue entrenado (a) para su primer cargo.
Motivaciones de vinculación	
Realización profesional	Si le atraía el cargo a desempeñar, el salario ofrecido, el desempeño de la empresa, las posibilidades de desarrollo profesional, la confianza depositada.
Armonía familia-empresa	Si detectaba un buen ambiente familiar o laboral.
Propiedad actual o potencial	Si tenía actualmente propiedad o se vislumbraba la posibilidad de posesión futura.

Fuente: Elaboración propia

pero sin detenerse a observarlos como parte de una estructura. No hay reflexiones que los muestren conceptualmente integrados y esgriman la fuerza que poseen cuando actúan en conjunto. En realidad, estos tres factores de la etapa de vinculación conforman un paquete que condiciona la vinculación o no del descendiente a la empresa familiar.

Adicionalmente, puede decirse que no hay trabajos en los cuales haya preocupación por escrutar al interior de estos tres factores. Contrario a ello, este estudio sí ha tenido ese interés, y profundizó en la expresión de subfactores, conforme a lo cual se logran identificar importantes proposiciones, que se muestran a continuación. Cabe aclarar que las citas específicas de los entrevistados, que refuerzan lo observado, tienen al final un distintivo Pn, donde *P* significa persona entrevistada y *n* indica el orden en que aparece la entrevista en la unidad hermenéutica del ATLAS/ti. Enseguida del distintivo Pn aparece el número del párrafo donde se ubica la cita en el texto de entrevista.²

3.1. Modo

El modo es entendido como la forma que toma el fenómeno de vinculación del descendiente a la empresa familiar.

Según Pasi (2001), los sucesores sienten que deben continuar con la tradición familiar y que las posibilidades de escoger una carrera diferente son

limitadas. Está presente el sentimiento de encargarse de la empresa y velar por su gestión. Lansberg y Astracham (1994) muestran que este sentimiento de alto compromiso con el negocio se presenta cuando la familia ve la firma como una extensión de sus valores, identidad, cultura y tradiciones, además que siempre intenta asegurar su vitalidad y longevidad. Obsérvese la expresión de uno de los entrevistados relacionada con este punto:

“En la parte del agro... Yo estoy metido en eso porque me crié en eso, porque yo crecí en eso” P1 (11:11).

Proposición 1: Los descendientes de la empresa familiar sienten limitación en la elección de la carrera fuera de su empresa cuando la cultura familiar tiene fuerte tendencia a continuar con su tradición.

La relación laboral de los familiares no suele ser clara en muchos aspectos, pero no por ello deja de ser frecuentemente gratificante. En ocasiones se establecen acuerdos verbales, y en otras, acuerdos escritos, cuyos contenidos, muchas veces informales, son influyentes en el desempeño posterior de los descendientes. Harvey y James (1999) examinan las ventajas y desventajas generales de las relaciones contractuales explícitas e implícitas. El grado en el cual la familia domina como una forma de organización de negocio depende en parte de si las operaciones de un negocio favorecen

2 Por ejemplo, P4 (11:13) hace referencia a lo dicho por el cuarto entrevistado entre los párrafos 11 a 13 de la transcripción que se encuentra en el programa ATLAS/ti. El lector interesado en alguna de estas citas textuales puede comunicarse directamente con los autores y proveer dicho distintivo, con el cual los autores podrán identificar fácilmente la fuente de consulta. Esta información sólo se encuentra disponible por contacto directo con los autores; no está en bases electrónicas o en algún libro o revista publicado con anterioridad.

relaciones personales informales o las relaciones contractuales impersonales, explícitas y formales, características de organizaciones orientadas al mercado. Aunque los descendientes se enteren de que deben observar unas reglas de juego al vincularse (Lozano, 2006) y el acuerdo contractual al iniciar no es muy atractivo, en algunas situaciones la identidad de la familia, la confianza, las conexiones personales y las funciones de monitoreo que las relaciones familiares proporcionan, promocionan incentivos de éxito más grandes que los contratos formales explícitos. Por ejemplo, al dar una mirada a dos expresiones de descendientes:

“A mí el trabajo me fascinaba, entonces no era solamente porque me pagaban; si no me hubieran pagado también lo hubiera hecho, porque yo lo disfrutaba muchísimo. Eso nos íbamos y hacíamos unas correrías impresionantes y a veces pasábamos todo el día hasta sin almorzar, toda esa cosa, pero a mí eso no me importaba porque yo estaba feliz” P8 (43:43).

“Pues digamos que no había como una relación laboral. Digamos que era como intrínseco que yo trabajaba allí y que a cambio recibía carro, apartamento, los viajes, educación” P2 (59:59).

Proposición 2: *Los descendientes de empresas familiares expondrán mayor inclinación a vincularse a la misma cuando la relación laboral a pactar no entorpezca su trabajo y su progreso profesional.*

Un proceso guiado permite una manera más suavizada de vincular a los descendientes cuando éstos están

mejor preparados y también cuando las relaciones entre los miembros familiares se basan en la confianza y la afabilidad (Morris, Williams, Allen y Ávila, 1997).

Con un movimiento a un costado se puede adoptar un proceso libre, sustentado en que algunos padres suponen que el conocimiento pasa por “ósmosis” en el hogar de la familia, es decir, que la formación tiene un proceso natural, se da de hecho. Ellos podrían argumentar que sus hijos han estado a su alrededor durante años, han observado lo que ellos han hecho y se han enterado sin que fuesen guiados en ese propósito (Frishkoff, 1994).

Estos procesos incrementarían la posibilidad de que el hijo entre a la empresa, contrario a un proceso presionado o de alejamiento. Barach, Gantitzky, Carson y Doochin (1995) dicen que el proceso de sucesión es débil o inhibido cuando los descendientes se sienten forzados, pues nunca pueden dar lo mejor. Por ejemplo, al analizar lo enunciado por algunos de los entrevistados:

“Nosotros como padres no podemos obligar a los hijos a que hagan lo que nosotros queremos” P1 (341:341).

“Admiro muchísimo la forma como mis padres nos educaron. Yo pienso que el hecho de no habernos obligado, de cierta manera ha construido el que nosotros entremos al negocio más por el cariño que les tenemos que por una obligación” P4 (141:141).

“Yo quiero que mis hijos tengan la oportunidad que yo tuve: hacer y estudiar lo que ellos quieran, sin partir de la base de que ellos van a trabajar aquí en la empresa de la

familia. No, yo de esa base no parto” P5 (159:159).

“Nunca, nunca nos obligó a nada en absoluto” P7 (170:170).

“Mi papá nunca nos inculcó que nosotros teníamos que terminar trabajando en la empresa y que por ende teníamos que estudiar tal o cual carrera para prepararnos y seguir esa tradición de trabajar en la empresa” P11 (12:12).

Proposición 3: Los descendientes de la empresa familiar se sienten más inclinados a vincularse a la empresa familiar cuando el modo de actuar proveniente de los padres o tutores ha permitido una decisión guiada o una decisión libre, no presionada.

3.2 Momento

El momento es entendido como la situación temporal en la carrera de vida del descendiente en la instancia de entrar a la empresa familiar.

La educación de los potenciales sucesores generará más posibilidades de que la empresa familiar sea exitosa (Howort y Assaraf, 2001). Se ha encontrado que los sucesores más efectivos tenían más grado en educación formal que los sucesores menos efectivos (Goldberg, 1996).

Como el predecesor puede basar su decisión acerca de su sucesor en cualidades personales más que en género, edad o línea de consanguinidad (Chrisman, Chua y Sharma, 1998), estará propenso a desarrollar directamente o a través de otros esas cualidades, las cuales pueden ser relativas a habilidades de liderazgo, valores o educación, que tienen su

influencia en mayor o menor grado desde la familia, la empresa, el sector y el individuo mismo.

En un estudio de Birley (2002) con un diseño similar al de Stavrou y Swiercz (1998), aunque no se usaron las mismas variables, se concluye que cuando los hijos están mejor educados e informados de sus opciones, el resultado más seguro es que evalúen mejor las oportunidades que tienen de integrarse a la empresa familiar o a otro negocio.

“Mis tíos me enseñaron mucho; el tío Gildardo, el tío Luis. Cada uno de mis tíos me enseñaba y como yo era bien metido entonces... Eso les gustaba porque yo tenía ganas” P1 (107:107).

“Yo me fui primero a estudiar inglés a la Universidad de Michigan y luego me fui a xxxx, donde estuve un año metido en la fábrica y de allí nació la iniciativa nuestra de empezar la fabricación de bombas, que comencé yo cuando ya me vine de allá” P7 (143:143).

“Era a la par cuando arranqué en el primer semestre. Entonces fue muy interesante porque fue el vínculo con la universidad y arrancando a estudiar. Lo interesante es que ahí es donde empiezas a complementarte con la carrera, porque lo que estás viendo en la universidad no se te está quedando teóricamente, entonces empiezas a aplicar cosas” P11 (60:60).

“Cuando él salió de bachiller me decía que quería entrar a la empresa. Pasó a la universidad, acabó su universidad, y cuando ya se graduó y todo lo trajimos aquí a la empresa” P12 (19:19).

“Pensamos que con el tiempo, que ya ellos estén preparados, que ya nosotros no demos más, les toca a ellos: tanto a los hijos de mi hermano Adolfo y a mis hijos, que se encarguen de la empresa. Esa es la idea que hemos tenido todos, pero todavía damos” P12 (71:71).

Proposición 4: *Los descendientes de la empresa familiar tendrán más claridad sobre su decisión de vincularse a la misma cuando sientan que han llegado a un nivel de educación o de conocimiento sobre los negocios familiares.*

Barach *et al.* (1988) y Ward (1994) indican que la experiencia en otras compañías suele ser buena ya que le da al joven la capacidad de adaptarse rápidamente a cualquier cambio de trabajo y en el ambiente de trabajo; además, obtener conocimiento por fuera es un elemento importante en la adquisición de credibilidad y respeto dentro de la empresa familiar. Da legitimidad frente a la familia y los trabajadores, por ejemplo:

“Para mí fue muy valioso trabajar afuera porque cuando uno tiene la oportunidad de trabajar afuera puede demostrar. De cierto modo lo van a valorar por lo que se es y no porque les toque aguantar a la dueña o a la hija del jefe” P3 (115:115).

Proposición 5: *Los descendientes de la empresa familiar serán más propensos a vincularse inicialmente fuera de la empresa familiar cuando sienten que es necesaria la experiencia externa para generar credibilidad y respeto en el personal de la empresa familiar cuando se vinculen a esta en el futuro.*

Birley (1986) observó que durante el último año de educación universitaria formal muchos jóvenes estaban decidiendo sobre futuros trabajos y carreras, y tomaban la empresa familiar como una de muchas opciones. Algunos preferían otros trabajos porque eran más lucrativos y excitantes que las empresas familiares. Los ingresos, ya sea en forma de dinero u otras formas, parecían tener relevancia para los descendientes en los momentos de decisión sobre dónde trabajar, aunque no lo reconocieran abiertamente. En un estudio de Stavrou y Swiercz (1998) se revela que los hijos quieren unirse a la empresa familiar dependiendo de sus necesidades personales, metas y talentos; dentro de las necesidades personales está el dinero. Por ejemplo, observando algunos criterios de los entrevistados, se encuentra:

“A mí el trabajo me gustaba. Me gustaba el trabajo, me gustaba la empresa, me gustaba que uno llegaba aquí como ingeniero y ahí mismo le daban un carro y eso era buenísimo, o sea, había una serie de atractivos muy interesantes que a mí me llamaban la atención. El solo estatus que me daba dentro de la familia el trabajar en la compañía me parecía muy interesante también” P8 (55:55).

[...] Allá te van a pagar bien porque sabemos que en Colipozos pagan bien, con sus prestaciones, sabemos que Colipozos es una empresa donde a la gente no la echan sino que la jubilan” P9 (131:131).

“El estímulo inicial era la plata, porque a uno le decían: venga que se va a ganar tanto, entonces pues a no tener nada en el bolsillo, eso era la mejor opción. Entonces esa era

como la motivación inicial, pero por detrás hay algo muy especial que es ya meterte a la empresa y empezar a tener un sentido de pertenencia, porque ya estás ahí, estás vendiendo, estás aprendiendo indirectamente del negocio” P11 (44:44).

Proposición 6: *Los descendientes de la empresa familiar estarán más inclinados a vincularse a la misma cuando sientan la importancia de los ingresos personales para ir consolidando sus objetivos futuros.*

3.3. Motivaciones

Las motivaciones son entendidas como las razones que explican el interés de los descendientes a vincularse a la empresa familiar.

Se ha observado que el tamaño y la prosperidad de la empresa familiar son importantes al abordar el tema de vinculación. Pasi (2001) encontró que cuanto más grande sea la empresa familiar más interesados van a estar los sucesores, pues no sólo les da un empleo y una oportunidad de hacer carrera, sino que significa llevar un mejor estilo de vida. En general, la imagen y el concepto de prosperidad de las empresas resultan ser una atracción para los descendientes. Rutherford, Muse y Oswald (2006) resaltan el concepto de éxito y desarrollo de la empresa como altamente valorados desde la familia y sus generaciones. El siguiente enunciado de un entrevistado es muy elocuente:

“A ellos les parecía que eso era normal: acompañar a los padres en el desarrollo del negocio, y lógico que influyó muchísimo el éxito que ha tenido el negocio desde el principio, que esto es un negocio que ha tenido

muchas etapas pero todas de progreso” P6 (67:67).

Proposición 7: *Los descendientes de la empresa familiar estarán más proclives a vincularse a la empresa cuando perciben que de ella se tiene un buen concepto de prosperidad en productos, servicios, rentabilidad, prestigio.*

Dumas *et al.* (1995) encuentran que los descendientes valoran el poder trabajar sin estrés, tener libertad para escoger y la oportunidad de poder relajarse en un ambiente saludable. En tanto que Handler (1992) determina que el mutuo respeto y el entendimiento entre generaciones son factores críticos. Eckrich y Loguehead (1996), por su parte, indican que a medida que los descendientes de negocios familiares se vuelven más conflictivos con sus padres, es menos probable que se comprometan con una opción de carrera dentro de ella. En otra investigación, Barach *et al.* (1995) observan que los estudiantes de negocios que no tuvieron voluntad de trabajar para la empresa de sus familias, encontraron a su pariente jefe más combativo que aquellos que planearon trabajar o estaban trabajando en la empresa familiar.

Por otro lado, se destaca el interesante aporte que hace García (2005) al sugerir una visión del modelo de los tres círculos en relación con su concepto de los tres ejes de valores: éticos, emocionales y económicos. El eje ético es profundamente importante para acercar objetivos que usualmente son distantes como son el poder, el dinero y el amor; con la finalidad de hacer del trabajo una fuente de realización y gozar de armonía familiar.

Al respecto, una aseveración de uno de los entrevistados fue:

“Siempre hay una armonía muy interesante. Es lo que ha logrado que la empresa haya perdurado en el tiempo; es como ese amor que le inculcaron mis abuelos a mi papá y a mis tíos” P11 (78:78).

Proposición 8: *Los descendientes de la empresa familiar se sienten más estimulados a vincularse a la empresa familiar cuando perciben un buen nivel de respeto, entendimiento y armonía entre familiares y en la empresa.*

Dumas *et al.* (1995) encuentran evidencias acerca de que los descendientes que se involucran en las granjas de su muestra lo hacen porque aplican en ella una profesión que les gusta. Esto les genera realizaciones y un gran sentido de pertenencia. La existencia de posibilidades de desarrollo y crecimiento profesional en la empresa familiar sensibiliza al potencial sucesor para vincularse a la organización. Al examinar algunas expresiones de los entrevistados, se puede observar lo anteriormente dicho:

“A mí siempre me ha gustado muchísimo la mecánica y los carros y las cosas manuales, entonces yo tuve mucho acceso a talleres, a repuestos y a fábrica” P4 (7:7).

“A mí era que definitivamente el trabajo me gustaba. A mí me gustaba muchísimo el trabajo porque era lo que yo buscaba, era lo que yo siempre había soñado. A mí en ese entonces el trabajo de oficina me parecía mortal y yo no me soñaba jamás trabajando en una oficina. Éste era un trabajo variado porque era un trabajo de campo,

donde en un mismo día visitaba uno, tres, cuatro o cinco fincas y en cada una se estaban haciendo trabajos diferentes” P8 (43:43).

“Como yo estudié en un colegio bilingüe y nadie en mi familia habla inglés, de los vinculados a la empresa, se me dio la oportunidad de explorar la parte de internacionalizar a la empresa, la parte de exportaciones y, pues, por lo bilingüe se me dio, digamos..., se me abrieron las puertas, se me dio apoyo” P11 (12:12).

“Definitivamente, el viaje que me plantearon para iniciar y la oportunidad de poder aprender inglés, de estar un año en los Estados Unidos y hacer una especialización, porque fue lo que yo fui a hacer, no era un curso exclusivamente en una universidad, pero yo hice diferentes actividades que para mí significaron una especialización en el tema de pozos” P8 (55:55).

Proposición 9: *Los descendientes de la empresa familiar estarán más proclives a vincularse en ella cuando las oportunidades de vinculación estén definidas en temas que sean de su gusto o interés para trabajar y desarrollarse.*

Algunos años atrás Barach *et al.* (1995) indicaron, en uno de sus doce factores claves, que el proceso de sucesión es favorecido cuando los descendientes quieren unirse a la empresa, se sienten requeridos y profundamente bienvenidos, no son presionados y a su elección pueden unirse o no a la empresa. Se hace importante considerar que los elementos claves de un entorno balanceado están constituidos por retos, reconocimiento y soporte (Tur-

ner, 1995). El reconocimiento de sus logros y sus capacidades tiene alta importancia para los descendientes. Por ejemplo:

“El hombre tenía la fe puesta en mí. Sí; toda, toda total” P1 (99:99).

“Sentir que la gente apreciaba lo que yo hacía y no porque yo fuera hijo del dueño” P4 (88:88).

“La motivación era que yo era responsable de un montaje, entonces eso me parecía bueno y como era el único que hablaba inglés entonces el gringo hablaba era conmigo, entonces yo me sentía importantísimo” P4 (92:92).

Proposición 10: *Los descendientes de la empresa familiar estarán más inclinados a vincularse a la misma cuando sienten que sus conocimientos, capacidades y habilidades, son reconocidos en el sistema familia-empresa.*

Las intenciones de los jóvenes adultos de unirse y encargarse del negocio familiar pueden ser influenciadas por su potencial poder de tomar decisiones (Stavrou, 1998), lo cual está estrechamente relacionado con el desarrollo del liderazgo en el sistema familia-empresa (Lozano, 2007). Sobre este punto, algunas de las expresiones emitidas por los descendientes entrevistados fueron:

“Yo llegué a unas vacaciones a la empresa, y terminando las vacaciones yo ya era la cabeza. Entonces me quedé manejando los negocios y en esos tres años enseñaba a otras personas, y luego me fui a vivir a Bogotá y fue donde hice otra serie de negocios” P1 (127:127).

“A mí siempre me ha gustado ser líder, aunque yo lleve la carga; pero

para otros es más fácil decir ‘No, el otro que sea el líder’”. P1 (171:171).

Proposición 11: *Los descendientes de las empresas familiares tendrán más propensión a vincularse a la misma cuando sienten que en ella hay posibilidades de desarrollar el liderazgo.*

La propiedad siempre se ha erigido como un tema de mucha importancia causante de profundos debates en la empresa familiar (Williams, 1992; Westhead, Cowling y Howorth, 2001). En general, hay personas que hacen grandes esfuerzos por cuidarla, en tanto que con frecuencia hay otras menos atentas a ello. No obstante, les produce satisfacción saber que figuran con algún porcentaje de propiedad de las empresas o que son herederos de ellas (Birley, 2002). Por ejemplo, algunos criterios de los entrevistados fueron:

“[...] la oportunidad de quedarme con una participación del hotel. A mí la compañía que más me llamaba la atención era el hotel” P2 (111:111).

“Me gusta la región donde están las compañías. Pienso siempre que allí hay progreso y prosperidad gracias a las compañías del grupo” P2 (119:119).

“Yo diría que la opción de trabajar aquí, de trabajar en lo de uno” P3 (119:119).

“La sola motivación de poder desarrollarte como persona en algo que te gusta y que además de que te gusta es tuyo, no tiene comparativo con nada” P4 (120:120).

Proposición 12: *Los descendientes de la empresa familiar serán más propensos a vincularse a*

ella cuando tengan evidencia de que son propietarios, o al menos, herederos de la propiedad de la empresa familiar.

Se pone en evidencia la relevancia que la teoría de recursos y capacidades tiene en los tres grandes componentes que estructuran la etapa de vinculación.

El **modo**, o forma de entrada de tiempo completo, establece un marco de actuación del descendiente frente a su contratante, también frente al resto de la comunidad de la empresa familiar. Los vacíos iniciales en el modo de entrada pueden dar origen a vínculos laborales inadecuados entre el descendiente y otros colaboradores (sean o no familiares). Recursos valiosos pueden dejar de serlo como consecuencia de ello, e incluso capacidades humanas importantes también podrían perder fuerza en su manifestación. En consecuencia, esto podría traer efectos desagradables en la operación de la empresa familiar y en la obtención de rentas superiores. Un modo de entrada justo y claro entre las dos partes, descendientes y contratantes, examinado con anticipación para exponer los intereses y acordar sobre ellos, aumentará la probabilidad de aparición de recursos no replicables.

Por otro lado, es claro que el **momento** de entrada de tiempo completo se da en circunstancias de la vida con diferentes niveles de madurez como persona y como profesional. Si la capacidad del potencial sucesor es la requerida para las funciones a desempeñar en la empresa familiar, se tiene ya uno de los criterios claves que alinean los intereses de la empresa con los recursos que entran a ella.

Finalmente, las **motivaciones** que están presentes en los descendientes pareciera que no sólo contribuyen a la vinculación de aquellos, sino que hacen a éste anímicamente más dispuesto a la realización de las tareas una vez vinculado. Esta disposición es sana para la búsqueda y el logro de rentas de mediano y largo plazo en la empresa familiar. La disposición abierta, avivada por las motivaciones y complementada con otras competencias, hace del potencial sucesor un recurso valioso que no es fácil de encontrar en otras empresas porque las motivaciones parecieran ser consecuencia de años de convivencia familiar en un entorno de propietarios de empresas, es decir, se van construyendo en ese escenario y no parecen surgir repentinamente.

4. CONCLUSIONES

Este trabajo plantea tres conclusiones principales. Por un lado, la etapa de vinculación, que nunca se ha visto como tal y tampoco conformada por diversos componentes, tiene tres importantes factores que la estructuran, a saber: el modo, el momento, y las motivaciones, con subfactores respectivos para cada uno. Esta estructura conforma un cuerpo que permite no sólo ver esta etapa como muy importante en la carrera de los descendientes en empresas familiares, sino también pone de manifiesto una serie de variables para estudiarla y entenderla más. La segunda conclusión se refiere a que estos factores y subfactores guardan relaciones que, a la luz de las proposiciones presentadas, comprometen la decisión final del descendiente de vincularse a la empresa familiar de tiempo completo. Esto, por lo tanto,

ayuda a las distintas generaciones a examinar asuntos para un mejor entendimiento, planeación y ejecución de las acciones entre ellas para lograr procesos de vinculación apropiados y convenientes para empresa y familia. La tercera conclusión hace referencia a que la teoría de recursos y capacidades justificaría los esfuerzos que los propietarios hagan para que los hijos se vinculen de manera formal a la empresa. La teoría explicaría que la vinculación se daría porque los potenciales sucesores reúnen unas condiciones que favorecen la búsqueda de rentas para la empresa. Siendo así, la preparación y el acompañamiento que se les brinde a los potenciales sucesores en la etapa de vinculación (modo, momento y motivaciones) serán clave en el ingreso de recursos valiosos para la empresa familiar.

Estas tres conclusiones se convierten en fundamentos de soporte para propietarios y descendientes de empresas familiares a la hora de definir las estrategias del proceso de sucesión y también permite a los investigadores nuevos elementos para avanzar en el área.

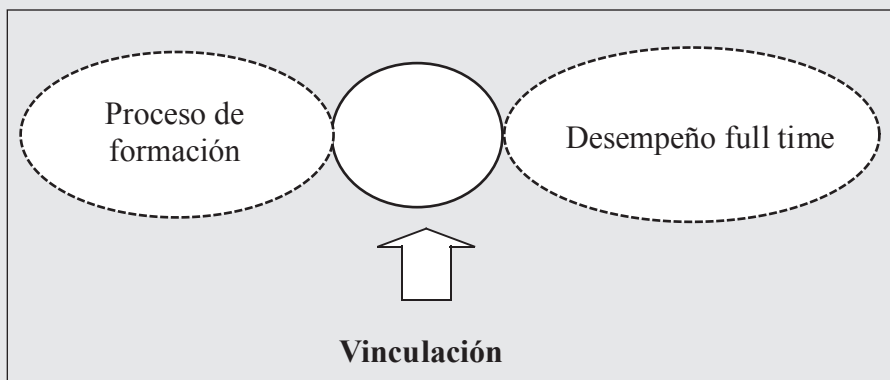
El estudio tiene implicaciones importantes. A los investigadores de empresas familiares les da un marco de referencia más integrado sobre la fase de vinculación, perspectiva desde la cual pueden desarrollar trabajos complementarios o soportarse para la realización de otros trabajos. A las instituciones que tienen cursos o seminarios sobre empresas familiares les ayuda en sus orientaciones teóricas sobre el proceso de sucesión. A los

propietarios de empresas familiares les aporta mejores elementos para formar a los hijos y reducir los errores que se pudiesen cometer. A los adolescentes hijos de propietarios les ayuda a ver claramente las tres dimensiones de la vinculación con las respectivas subdimensiones, y a definir metas claras sin inhibir sus intereses y sin desconocer el ámbito familia-empresa en el cual están inmersos.

En lo relacionado con investigaciones futuras uno de los tramos siguientes en la investigación es el contraste de las proposiciones con una muestra cuantitativa de empresas familiares; por lo cual, en continuidad con la investigación, ya se ha iniciado por parte de los autores el estudio de la primera fase de pertenencia a tiempo completo en la empresa familiar. Fundamentalmente, esto se ha hecho para determinar el compromiso y satisfacción de los descendientes en esta fase de empleo, y también para determinar su relación con la etapa de vinculación. Otros campos diversos se abren para futuras investigaciones: ¿En qué circunstancias un descendiente prefiere crear una empresa propia antes que trabajar en la empresa familiar? ¿Qué influencia pueden tener en la etapa de vinculación los familiares allegados no vinculados? ¿Qué relación puede haber entre el involucramiento temprano de tiempo completo y el compromiso con el primer cargo? ¿Qué repercusiones puede tener la experiencia vivida en la etapa de vinculación frente a la decisión de no trabajar definitivamente en la empresa?

ANEXOS

Anexo 1. Vinculación en el proceso de sucesión



Fuente: Elaboración propia

Anexo 2. Razones para ingresar y no ingresar

Razones para ingresar	Razones para no ingresar
-Trabajar en la empresa es un reto.	-Los sueños futuros no están relacionados con la empresa.
-La empresa es un escalón para alcanzar seguridad financiera y llenar intereses futuros.	-La atención estaría puesta en errores que se cometan en operaciones de la empresa.
-Se puede adquirir el control de las operaciones de la empresa.	-La situación de la industria en la cual se encuentra la empresa no es interesante.
- La localización de la empresa es atractiva.	-La localización geográfica de la empresa no es atractiva.
-Se puede planear la expansión de la empresa.	-Entrar a una empresa sin prosperidad no es deseable.
-El desarrollo de carrera en la empresa provee una amplia flexibilidad.	-Es probable que no se pueda dejar la empresa mas adelante.
-Ayudar a la familia a prosperar a través de la empresa es un reto.	-No es posible aplicar ciertas habilidades en ella.
-Los amigos que tienen padres empresarios presionan permanentemente.	-Trabajar en la empresa no es un reto.
-Es confortable trabajar con la empresa familiar.	-La empresa familiar no enfatiza valores familiares importantes.
-No están disponibles otras alternativas de carrera	-El historial cultural de la familia no promueve la entrada a la empresa.
-Las prácticas de la empresa son un acuerdo familiar.	

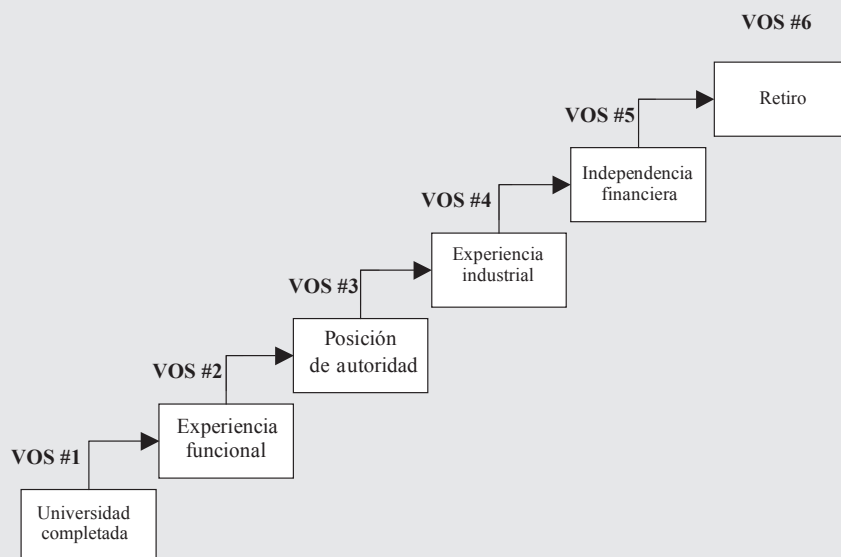
Fuente: Stavrou (1998)

Anexo 3. Motivaciones para vincularse

- Que el predecesor exprese o manifieste voluntad de retiro en el futuro.
- Que los demás confíen en sus capacidades y habilidades.
- Que haya buen ambiente de trabajo en la empresa.
- Que esté definido un entrenamiento al entrar.
- Que haya posibilidades de hacer carrera.
- Interés en temas de la empresa.
- Compromiso a perpetuar la empresa familiar como un valor de familia.
- Existencia de libertad en la decisión de vincularse.

Fuente: Le Breton *et al.* (2004)

Anexo 4. Ventanas de oportunidades estratégicas



Fuente: Harvey y Evans (1994)

Anexo 5. Clasificación de empresas

	Grande	Mediana	Pequeña	Micro
Activos (SMMLV)	> 30.000	Entre 30.000 y 5.001	Entre 5.000 y 501	< 500
Empleados	> 200	Entre 200 y 51	Entre 50 y 11	10 o menos

SMMLV: Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes.

Fuente: Congreso de la República (2004)

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, A. R., Jack, S. L. y Drakopoulou, S. (2005). The Role of Family Membership Entrepreneurial Networks: Beyond the Boundaries of the Family Firm. *Family Business Review*, 18(2), 135-154.
- Aronoff, C. E. y Baskin, M. K. (1998). Preparing your children to drive the business. *Nation's Business*, 86 (1), 60.
- Astrachan, J. H. y Shanker, M. C. (2003). Family business contribution to the U.S. economy: Closer outlook. *Family business review*, 16(3), 211-219.
- Barach, J. A., Ganitzky, J., Carson, J. A. y Doochin, B. A. (1988). Entry of the next generation: strategic challenge for family business. *Journal of Small Business Management*, 26(2), 49-56.
- Barach, J. A., Ganitzky, J., Carson, J. A. y Doochin, B. A. (1995). Successful succession in family business. *Family Business Review*, 8 (2), 131-155.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Birley, S. (1986). Succession in the Family Firm: The Inheritor's View. *Journal of Small Business Management*, 24(3), 36-42.
- Birley, S. (2002). Attitudes of Owner-Manager's Children towards Family and Business Issues. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(3), 5-19.
- Cabrera, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family business. *The Leadership Quarterly*, 16, 71-96.
- Cabrera, K., De Saá, P., García, D. A. y Rao, S. (2001). The succession process from a resource and knowledge based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-46.
- Cadieux, L. (2007). Succession in Small and Medium-Sized Family Business: Toward a Typology of Predecessor Roles during and After Instatement of the Successor. *Family Business Review*, 20 (2), 95-109.
- Casillas, J.C. y Acedo, F.J. (2007). Evolution of the Intellectual Structure of the Family Business Literature: A bibliometric Study of the FBR. *Family Business Review*, 20 (2), 141-162.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. y Sharma, P. (1998). Important Attributes of Successors in Family Business: An Exploratory Study. *Family business review*, 11(1), 19-34.
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. y Sharma, P. (2003). *Current trends and future directions in family business management studies: toward a theory of the family firm*. (Coleman Foundation White paper Series). Recuperado en Noviembre 1, 2008, de: <http://www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/index.asp>
- Chua, J. H., Chrisman, J.J. y Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.
- Congreso de la República. Ley 905 de 2004. Diario oficial No. 45.628 de agosto 2 de 2004. Disponible en <http://www.secretariassenado.gov.co/leyes/L0905004.HTM>
- Davis, J. A. y Tagiuri, R. (1989). The Influence of Life Stage on father-son Work Relationship in Family Companies. *Family Business Review*, 2(1), 47-74.

- Diericx, I. y Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and the Sustainability Competitive advantage. *Management Science*, 35, 1504-1511.
- Dumas, C., Dupuis, J. P., Richer, F. y St-Cyr, L. (1995). Factors that influence the next generation's decision to take over the family farm. *Family Business Review*, 8(2), 99-120.
- Eckrich, C. y Loughhead, T. (1996). Effects of Family Business Membership and Psychological separation on the career Development of Late Adolescents. *Family Business Review*, 9(4), 369-386.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M. (1991). Better stories, better constructs: the case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16(3), 620-627.
- Frishkoff, P. (1994). Succession need not tear a family apart [Edición especial]. *Best's review*, 95 (8), 70.
- García, S. (2005). La dirección por valores en la empresa familiar: La gestión eficaz de su patrimonio de capital axiológico. En Garrido, M. y J. M. Fugardo (Eds.), *El Patrimonio Familiar, Profesional y Empresarial: Sus Protocolos* (Tomo 6, pp. 537-628). Barcelona, España: Bosch.
- García, M. E., López, J. y Saldaña, P. (2002). Socialization patterns of successors in first to second-generation family business. *Family Business Review*, 15(3), 189-203.
- Goldberg, S. D. (1996). Effective Successors in Family Owned Business. *Family Business Review*, 9(2), 185-197.
- Grant, R. M. (1996). *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid, España: Civitas.
- Haberman, H. y Danes, S. (2007). Father-Daughter and Father-Son Family Business Management Transfer Comparison: Family FIRO Model Application. *Family Business Review*, 20(2), 163-184.
- Handler, W. C. (1989). *Managing the Family Firm Succession Process: The Next Generation Family Members' Experience*. Disertación de tesis doctoral no publicada, Boston University, Massachusetts.
- Handler, W. C. (1992). The Succession experience of the next generation. *Family Business Review*, 5(3), 273-286.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- Handler, W. C. y Kram, K. E. (1988). Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. *Family Business Review*, 1(4), 361-381.
- Harvey, M. y Evans, R. E. (1994). The Impact of Timing and Mode of Entry on Successor Development and Successful Succession. *Family Business Review*, 7(1), 221-236.
- Harvey, S. y James, H.S., Jr. (1999). What Can the Family Contribute to Business? Contractual Relationships. *Family Business Review*, 12 (1), 61-71.
- Howorth, C. y Assaraf, Z. (2001). Family business succession in Portugal: An examination of case studies in the furniture industry. *Family business review*, 14(3), 231-244.
- Kirby, D. y Lee, T. (1996). Research note: Succession management in family firms in the North East of England. *Family business review*, 9 (1), 75-85.

- Lambrech, J. (2005). Multigenerational Transition in Family Business: A New Explanatory Model. *Family Business Review*, 18(4), 267-282.
- Lansberg, I. y Astracham, J. H. (1994). Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors. *Family Business Review*, 7(1), 39-59.
- Le Breton, I., Miller, D. y Steier, Ll. P. (2004). Toward and Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
- Longenecker, J. y Schoen, J. (1978). Management succession in the family business. *Journal of small business management*, 16 (3), 1-6.
- Lozano, M. (2006). La relación Intrafamiliar en Entornos Empresariales, Incursión a un Modelo de Diagnóstico. *Estudios Gerenciales*, 22(100), 125-150.
- Lozano, M. (2007, octubre). *El Proceso de Formación de Descendientes antes de su Vinculación a la Empresa familiar*. Artículo presentado en el V Congreso Internacional de Entrepreneurship en Latino América, CIELA. Campinas, Brasil.
- Marshall, C. y Rossman, G. B. (1995). *Designing Qualitative Research* (2da ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Matthews, C. H., Moore, T. W. y Fialko, A. S. (1999). Succession in the Family Firm: A cognitive categorization Perspective. *Family Business Review*, 12(2), 159-169.
- Miles, M. B. y Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data analysis: A Sourcebook of New Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Morris, M. H., Williams, R. y Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(3), 68-81.
- Morris, M. H., Williams, R., Allen, J. A. y Avila, R. M. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385-401.
- Navas, J. L. y Guerras, L. A. (1998). *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones* (2da ed.). Madrid, España: Civitas.
- Neubauer, F. y Lank, A. (1999). *La empresa Familiar, cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao, España: Deusto.
- Pasi, M. (2001). Like Father Like Son? Small Family Business Succession Problems in Finland. *Enterprise and Innovation Management Studies*, 2(3), 195-204.
- Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing*, 32(9/10), 785-802.
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Base View. *Strategic Management Journal*, 14, 179-191.
- Rutherford, M., Muse, L. A. y Oswald, S. L. (2006). A New Perspective on the Developmental Model for Family Business. *Family Business Review*, 19(4), 317-333.
- Sharma, P., Chrisman, J. y Chua, J. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.
- Sharma, P., Chrisman, J. y Chua, J. (2003). Predictors of satisfaction with the Succession Process in Family Firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667-687.

- Stavrou, E. (1998). A four factor model: A guide to planning next generation involvement in the family firm. *Family Business Review*, 11(2), 135-142.
- Stavrou, E. (1999). Succession in Family Businesses: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to Join and Take Over the Business. *Journal of Small Business Management*, 37(3), 43-61.
- Stavrou, E. y Swiercz, P. M. (1998). Securing the Future of the Family Enterprise: A Model of Offspring Intentions to Join the Business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(2), 19-39.
- Strauss, A. L. y Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- Turner, A. (1995). Developing Leadership in the Successor Generation. *Family Business Review*, 8(3), 201-209.
- Ussman, A. M. (1994). *A transferencia de geracao na direccao das empresas familiares em Portugal*. Disertación de tesis doctoral no publicada, Universidade Da Beira Interior, Portugal.
- Venter, E., Boshoff, G. y 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. (1994). *Cómo desarrollar la empresa familiar*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Westhead, P. (1997). Ambitions, external environment and strategic factor differences between family and non-family companies. *Entrepreneurship and Regional Development*, 9(2), 126-157.
- Westhead, P. y Cowling, M. (1998). Family Firm Research: the Need for a Methodological Rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 31-55.
- Westhead, P., Cowling, M. y Howorth, C. (2001). The Development of Family Companies: Management and Ownership Imperatives. *Family Business Review*, 14(4), 369-385.
- Williams, R. O. (1992). Successful Ownership in Business Families. *Family Business Review*, 5(2), 161-172.
- Winter, M., Fitzgerald, M. A., Heck, R. H., Haynes, G. W. y Danes, S. M. (1998). Revisiting the study of family business: methodological challenges, dilemmas, and alternative approaches. *Family business review*, 11(3), 239-252.
- Wortman, M. S., Jr. (1994). Theoretical foundations for family-owned businesses: A conceptual and research based paradigm. *Family Business Review*, 7(1), 3-27.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. London, UK: Sage. 🌸

GESTIÓN EMPRESARIAL ORIENTADA AL VALOR DEL CLIENTE COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA. PROPUESTA DE UN MODELO EXPLICATIVO*

LESLIER VALENZUELA

Doctora en Marketing, Universidad Complutense de Madrid, España.

MBA in Agribusiness, University of Guelph, Canadá.

Diplomado en Marketing, Licenciada en Ciencias Administrativas e Ingeniería Comercial, Universidad del Bío-Bío, Chile.

Profesora Asistente A del Departamento de Administración y Auditoría, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío, Campus Concepción, Chile.
lvalenzu@ubiobio.cl; lesliermaureen@yahoo.es

EDUARDO TORRES

Doctor en Gestión, Universidad de Zaragoza, España.

Licenciado en Ciencias Administrativas e Ingeniero Comercial, Universidad del Bío-Bío, Chile.

Profesor de Marketing, Departamento de Administración, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Chile.
eduardot@unegocios.cl

Fecha de recepción: 29-05-2008

Fecha de corrección: 24-07-2008

Fecha de aceptación: 19-11-2008

RESUMEN

La globalización y el entorno altamente competitivo exigen a las empresas estar orientadas al mercado y gestionar su cartera de clientes como un activo estratégico clave para aumentar la rentabilidad del negocio y lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. El objetivo de este artículo es contribuir con una propuesta de modelo basado en el valor de la cartera de clientes para ayudar a las empresas a tomar mejores decisiones estratégicas de marketing. Las hipótesis formuladas han sido contrastadas a través de un modelo estructural con constructos

fiables que han sido aplicados al sector turístico, específicamente, a las agencias de viajes en España. Los resultados revelan que existe una relación positiva y significativa entre el grado de orientación al valor del cliente y las mejores decisiones estratégicas de marketing. Finalmente, el estudio presenta las conclusiones e implicaciones que estos resultados pudieran tener para la gestión empresarial.

PALABRAS CLAVE

Orientación al mercado, valor de la cartera de clientes, ventaja competitiva, decisiones estratégicas de

* Agradecimientos a la Dirección de Investigación de la Universidad del Bío-Bío por el financiamiento otorgado para llevar a cabo esta investigación a través del Proyecto Regular 072316 4/R y a los evaluadores anónimos que han ayudado con sus observaciones a mejorar la calidad de este artículo.

marketing, sector turístico, gestión empresarial.

Clasificación JEL: M31

ABSTRACT

Business Management orientated to the Customer Value as source of competitive advantage. Propose of an explicative model

The globalization and the high competitive environment, demand the companies to be orientated to the market and to manage its clients' portfolio as a strategic asset that could increase the profitability of the business and to achieve a competitive sustainable advantage in the time. The objective of this article is to contribute with a model based on the customer equity to help the

companies to make better strategic marketing decisions. The formulated hypotheses have been contrasted through a structural model using reliable constructs that have been applied to the tourist sector, specifically, to travel agencies in Spain. The results reveal that there is a positive and significant relation between the customer value orientation ratio and better strategic marketing decisions. Finally, the study presents the conclusions and implications of these results in business management.

KEY WORDS

Orientation to the market, customer equity, competitive advantage, strategic marketing decisions, tourist sector, business management.

INTRODUCCIÓN

Los líderes del mundo empresarial y diversos investigadores destacados, como: Hogan, Lemon y Rust (2002), Reinartz y Kumar (2003), Venkatesan y Kumar (2004), Rust, Lemon y Zeithaml (2004a), Rust, Ambler, Carpenter, Kumar y Srivastava (2004b), Reinartz, Thomas y Kumar (2005), Gupta *et al.* (2006), Kumar, Lemon y Parasuraman (2006), Shah, Rust, Parasuraman, Staelin y Day (2006), entre otros, han comenzado a enfocar la orientación al mercado y el marketing de relaciones con hincapié en el valor del cliente. Asimismo, el *Marketing Science Institute* ha establecido dentro de sus prioridades la evaluación de la productividad de las acciones de marketing y las métricas utilizadas (Marketing Science Institute, 2004), ya que durante muchos años la disciplina del marketing ha carecido de métricas eficaces que permitan medir el retorno de las inversiones de marketing.

En este contexto, muchas compañías están tomando conciencia de que cada vez son menos rentables las estrategias dirigidas a mercados masivos. Por lo tanto, se torna necesario gestionar las relaciones con sus clientes de manera personalizada, desde una perspectiva del valor y de la rentabilidad, a lo largo del ciclo de vida de las relaciones entre el cliente y la empresa, para obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Para Porter (1985) el concepto de ventaja competitiva surge básicamente del valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, el cual debe exceder al costo incurrido por la empresa para crear tal valor. El valor es lo que los clientes están

dispuestos a pagar y el valor superior surge por ofrecer precios más bajos que los competidores con beneficios equivalentes, o por otorgar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. Según Grant (1995) una empresa posee una ventaja competitiva frente a sus competidores, cuando tiene un potencial para obtener una tasa de rentabilidad mayor.

En este trabajo se realiza una revisión exhaustiva sobre estudios teóricos y empíricos del mundo empresarial y académico, con miras a aportar una visión teórica e integrada de todos los conceptos que comprenden esta filosofía de gestión empresarial, orientada al valor del cliente. Por otra parte, el objetivo central de este artículo es contribuir con la propuesta de un modelo basado en el valor de la cartera de clientes, para ayudar a las empresas a tomar mejores decisiones estratégicas de marketing. Este modelo se sustenta en las siguientes dimensiones o constructos: análisis del valor del cliente, evaluación del intercambio de valor entre la empresa y su cliente, cultura organizacional orientada al cliente y decisiones estratégicas de marketing basadas en el valor de la cartera de clientes (Ver Anexo 1).

El estudio empírico se ha aplicado al sector turístico debido a su gran relevancia socio-económica y a su mayor proyección de desarrollo mundial, especialmente para España. Las empresas elegidas como objeto de estudio son las agencias de viajes, quienes actúan como impulsoras de este sector al intermediar entre los productores turísticos y los turistas. Además, se encuadran en un subsector configurado principalmente

por pequeñas y medianas empresas, las cuales se enfrentan a un reducido número de grandes grupos que ostentan una amplia red de locales por las diferentes Comunidades Autónomas, concentrando el grueso del empleo sectorial y especialmente de la facturación.

I. ANTECEDENTES DE LA ORIENTACIÓN AL VALOR DEL CLIENTE

Investigadores como Narver y Slater (1990), Jaworski y Kohli (1993), Deshpandé, Farley y Webster (1993), Matsuno y Mentzer (2000), Webb, Webster y Krepapa (2000), Llonch y López (2004), Low (2005) han corroborado en sus estudios que **la orientación al mercado como filosofía de negocio actúa como generadora de ventajas competitivas y mejores resultados empresariales**. Esto porque una empresa orientada al mercado utiliza el conocimiento de éste para la formulación e implementación de su estrategia (Hunt y Morgan, 1995; Morgan y Strong, 1998) y se destaca frente a sus competidores por su mayor habilidad para comprender, captar y retener a los clientes. La capacidad de comprensión del mercado permite a la empresa anticiparse a las oportunidades del mismo y hace referencia a la habilidad para percibir y actuar sobre los eventos y tendencias del mercado (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990). La capacidad de relación con los clientes se refiere a la habilidad de las empresas para establecer, fortalecer y desarrollar relaciones rentables con el cliente (Grönroos, 1989).

Como respuesta al entorno cada vez más turbulento, competitivo y exigente, tanto del mercado como en

tecnología, la orientación al mercado y el marketing relacional convergen en la estrategia de negocio basada en la gestión de relaciones con clientes (*Customer Relationship Management*, CRM) en función del valor del tiempo de vida de la relación cliente-empresa. En este sentido, el compromiso y la confianza son clave para mantener relaciones de largo plazo con los clientes, ya que según la **teoría compromiso-confianza** de Morgan y Hunt (1994) ambas variables conducen a la efectividad, eficiencia y productividad de las relaciones. La confianza está considerada como un factor esencial para el éxito de las relaciones entre empresas y el cliente (Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Moorman, Deshpande y Zaltman, 1993) y el compromiso relacional es un elemento crítico para las relaciones a largo plazo (Morgan y Hunt, 1994).

En los recientes años han surgido reveladoras investigaciones que corroboran que las compañías deberían valorar la cartera de clientes como el activo clave para conseguir la rentabilidad del negocio (Gupta *et al.*, 2006; Kumar *et al.*, 2006).

Conforme a Reinartz, Krafft y Hoyer (2004, p. 294) el CRM es un “proceso sistemático para gestionar la relación de iniciación, mantención y terminación con el cliente a través de todos los puntos de contactos para maximizar el valor del portafolio de sus relaciones”. Este paradigma sitúa al cliente en el centro de todo el negocio, en este sentido, la gestión integrada de la relación con el cliente se yergue como estrategia básica de supervivencia y crecimiento.

Al centrarse en el cliente, éste pasa a estar por delante de los procesos

internos de la organización, siendo la forma en que el cliente quiere interactuar con ella lo prioritario. De esta manera el *actuar para el cliente* pasa a ser substituido por *actuar con el cliente*. Por consiguiente, el enfoque va más allá de un marketing relacional apuntando a un **marketing colaborativo** entre cliente-empresa para la creación de valor.

Acorde a las prioridades del Marketing Science Institute de afianzar el marketing como una disciplina esencial para contribuir de forma determinante al crecimiento y rentabilidad a largo plazo de la empresa, surgen métricas como el valor del tiempo de vida del cliente (*Customer Lifetime Value*, CLV), el cual es definido según Gupta y Lehmann (2003, p.10) como “el valor presente de todos los futuros beneficios generados desde los clientes”; y el valor de toda la cartera de clientes actuales y potenciales (*Customer Equity*, CE) definido por Hwang, Jung y Suh (2004, p.182) como “la suma de todos los ingresos ganados desde todos los clientes de la empresa en el tiempo de vida de las transacciones después de la deducción del total costo de atraer, vender y servir a los clientes, tomando en cuenta el valor del tiempo del dinero”. Ambas métricas están ganando una mayor relevancia para aportar a la teoría y práctica del marketing, puesto que están demostrando ser eficaces para evaluar la productividad de las decisiones estratégicas de marketing (Gupta *et al.*, 2006; Reinartz y Kumar, 2003; Venkatesan y Kumar, 2004; Rust *et al.*, 2004a, 2004b; Reinartz *et al.*, 2005; Kumar *et al.*, 2006; Shah *et al.*, 2006).

En efecto, el nuevo enfoque de gestión orientado al valor del cliente se

apoya en estas métricas (CLV y CE) estrechamente relacionadas, ya que ambas están sustentadas en el *lifetime value* de clientes individuales de la empresa. El punto clave está en que el valor futuro del cliente introduce el concepto de potencialidad, lo que implica una visión estratégica del activo *cliente* en vez de una visión de corto plazo y netamente táctica; es decir, se busca optimizar cada uno de los aspectos que incrementan el CLV basando la gestión en el concepto de cliente como un activo. Por lo tanto, se plantea que el valor de la empresa en el largo plazo está determinado, en su mayor parte, por el valor de toda su cartera de clientes actuales y potenciales (CE).

En este sentido, la **gestión del valor del cliente** es el nuevo paradigma del CRM, cuya denominación anglosajona sería *Customer Value Management* (CVM). El CVM presenta una mayor perspectiva de gestión de beneficios, con una clara orientación hacia el valor del cliente fundamentada en la premisa de que los recursos son escasos y por ende, deben ser cuidadosamente asignados a los clientes con mayor valor para la empresa, ya que son éstos los que dirigen el éxito del negocio. La orientación al valor del cliente implica, por una parte, el valor que percibe un cliente de la experiencia de su relación con la empresa, el cual debe ser potenciado por la misma. Por otra parte, el valor implica aquellos elementos estratégicos que una compañía recibe de sus clientes y en función de los cuales debe aprender a clasificarlos, atribuyéndoles a cada uno su distinto nivel de valor. Por valor del cliente no sólo se engloba la facturación que genera al negocio de la empresa ya que hay

clientes que, a pesar de generar potentes ingresos, son menos rentables que otros. Por lo tanto, por valor del cliente se debe entender la capacidad de recorrido que el cliente tiene en la compañía, su poder referencial o capacidad para atraer a nuevos clientes, su probabilidad de adquirir nuevos servicios o productos, en definitiva, su valor actual y potencial (Valenzuela y Castillo, 2007).

2. MODELO CONCEPTUAL

En el Gráfico 1 se expone el modelo explicativo, se formula cada una de las hipótesis y se comentan las variables o premisas que lo componen.

Esta investigación plantea una relación positiva entre el grado de orientación al valor del cliente y las decisiones estratégicas de marketing que tome la empresa. En ese orden de ideas, se plantean las siguientes hipótesis:

H₁. Las empresas tomarán mejores decisiones estratégicas de mar-

keting basadas en la gestión de su cartera de clientes; cuanto mayor sea el grado de orientación al valor del cliente que tengan las mismas.

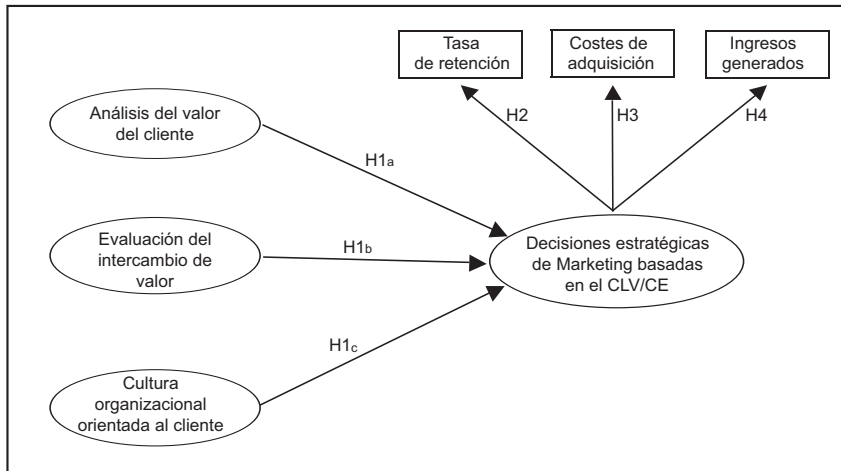
De esta relación se deducen varias hipótesis que miden el grado de orientación al valor del cliente.

H_{1a}. *El grado de orientación al valor del cliente que tenga la empresa será mayor cuanto mayor sea el grado de análisis que realice sobre el valor de sus clientes.*

H_{1b}. *El grado de orientación al valor del cliente que tenga la empresa será mayor cuanto mayor sea el grado de evaluación del intercambio de valor entre la relación cliente-empresa.*

H_{1c}. *El grado de orientación al valor del cliente que tenga la empresa será mayor cuanto mayor sea el grado de su cultura organizacional orientada al cliente.*

Gráfico 1. Modelo explicativo



Fuente: Elaboración propia

Esta filosofía de gestión orientada al valor del cliente no sólo se centra en establecer, fortalecer y desarrollar relaciones de largo plazo con los clientes, sino más bien, su orientación está llegando a un punto donde la habilidad empresarial intenta optimizar cada uno de los aspectos que incrementan el valor del cliente (Rust *et al.*, 2004b). De esta manera, se consigue maximizar finalmente el valor de su cartera de clientes.

En el modelo propuesto en este estudio, se plantea como primera variable explicativa el **análisis sistemático del valor del cliente** ya que el conocimiento profundo del cliente, de una manera permanente y confiable, debe ser la base de un buen sistema de gestión del valor del cliente que le permita realizar una correcta segmentación o tipificación de la cartera de clientes actuales y potenciales tomando en cuenta las preferencias y motivaciones del cliente (y de otros miembros de su hogar), comportamientos de compra (niveles de gasto, frecuencia, motivos de compra del cliente, propensión de compra en el hogar, etcétera) y las características demográficas y socio-económicas del mismo. Igualmente, este análisis debe comprender las dimensiones de valor para el cliente involucradas en su toma de decisión de compra y cómo la empresa está entregando el valor que el cliente necesita (Woodruff y Gardial, 1996; Woodruff, 1997; Flint y Woodruff, 2001). Es fundamental tener una orientación al mercado, especialmente, en relación con la competencia, puesto que es primordial conocer cómo los competidores

están entregando el valor a sus clientes (Dawes, 2000). Así será posible determinar los puntos fuertes y débiles de la organización.

Como segunda variable explicativa, el modelo propone la **evaluación sistemática del intercambio de valor** requerido y percibido por el cliente, versus el valor entregado por la empresa (Woodruff y Gardial, 1996; Woodruff, 1997; Flint y Woodruff, 2001; Bigné, Moliner y Callarisa, 2000; Woodall, 2003). Además, los directivos deberían evaluar la forma cómo el valor entregado por la empresa está siendo comunicado a los clientes y cómo se están distribuyendo los recursos para maximizar el CLV en las etapas de adquisición y retención.

La tercera variable del modelo es la **cultura organizacional orientada al cliente**. Esta filosofía de gestión empresarial requiere que las empresas posean una cultura organizacional y objetivos estratégicos orientados al valor del cliente. Esto conlleva que las compañías deberían adaptar su estructura, procesos y capacidades de gestión a este nuevo enfoque de negocio para que exista un apoyo real a las decisiones estratégicas de marketing. De acuerdo con Slater y Narver (1995), la orientación al mercado implica una cultura que atribuye prioridad a la rentabilidad de largo plazo y a mantener un valor superior para los clientes, considerando al mismo tiempo el interés de la empresa. Para ello, debe existir una coordinación interfuncional comprometida sistemáticamente para crear todas las condiciones necesarias que ofrezcan valor a los clientes y, en

general, a todos los agentes de la cadena de valor, incluyendo la empresa en cuestión (Narver y Slater, 1990; Llonch y López 2004; Low, 2005). Al respecto, el punto de partida debería ser el compromiso de los directivos de la empresa, ya que la dirección cumple un rol fundamental para sensibilizar, persuadir, comunicar y gestionar el cambio de enfoque centrado en el valor del cliente.

En la segunda fase del modelo se establece como variable dependiente la **toma de decisiones estratégicas de marketing basadas en la gestión de la cartera de clientes (CLV/CE)**. Según varios modelos básicos del CLV y/o CE (Berger y Bechwati, 2001; Reinartz y Kumar, 2003; Venkatesan y Kumar, 2004; Rust *et al.* 2004a, 2004b) las variables que conforman el valor de la cartera de clientes están clasificadas en tres categorías: tasa de retención, costos incurridos e ingresos generados.

La **tasa de retención** es un factor definido con respecto a un cliente individual, se refiere a la probabilidad de que dicho cliente permanezca leal a un particular proveedor y que siga produciendo el ingreso esperado, así como también, los costos dentro de un período fijo. Puede ser estimada con la ayuda de determinantes empíricamente validadas de lealtad, tales como satisfacción de cliente, barreras de salida, comportamiento de búsqueda variada y atractivo de las alternativas. Por ende, debe ser considerado como un factor dinámico que refleje los cambios en el comportamiento de compra del cliente durante su ciclo de vida (Wang y Spiegel, 1994).

En relación con los **costos del cliente** se destacan los de adquisición, de

marketing y de recuperación. Los de adquisición deben ser contabilizados cuando es posible entrever el CLV de un futuro cliente y para los clientes actuales deben considerarse como costos de inversión incurridos por la empresa para adquirir un cliente. Los costos de marketing representan costos de retención y desarrollo de clientes; estos incluyen todas las actividades o acciones de marketing que apuntan a mejorar la rentabilidad de cada cliente, por ejemplo, costos de promoción (envío de saludos personalizados, envío de catálogos, promoción de venta, etcétera). Los costos de recuperación incurridos antes del final de la relación para evitar la deserción, lo que se conoce como *churn costs*, son los costos incurridos para persuadir (Keane y Wang, 1995) y aquellos que surgen después del término de la relación, derivados de los esfuerzos realizados para recuperar a un cliente.

En cuanto a los **ingresos generados** se destacan los provenientes de mejores ventas (*up selling*), de la venta cruzada (*cross selling*) y de los márgenes de contribución resultantes. El *up-selling* simboliza la retención del valor de un cliente que se manifiesta en una mayor cuantía de compra por transacción, más transacciones por período o debido a un efecto de precios (Reinartz y Kumar, 2003) como consecuencia de factores clave en la relación (entrega oportuna, servicio post-venta, confianza en la calidad, facilidades de pago, entre otros).

De lo anterior se deducen las siguientes hipótesis, las cuales establecen relaciones positivas entre las decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE y la tasa de retención, los costos de adquisición e ingresos generados.

- H₂. Las empresas que tomen decisiones estratégicas de marketing, basadas en la gestión del valor de su cartera de clientes, aumentarán la tasa de retención de sus clientes rentables.
- H₃. Las empresas que tomen decisiones estratégicas de marketing, basadas en la gestión del valor de su cartera de clientes, mejorarán la optimización de sus costes de adquisición de un futuro cliente rentable.
- H₄. Las empresas que tomen decisiones estratégicas de marketing, basadas en la gestión del valor de su cartera de clientes, mejorarán los ingresos generados por los clientes durante su tiempo de vida.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

3.1. Recolección de datos y muestra

La metodología utilizada es de tipo causal y cuantitativo para investigar con carácter primario, el comportamiento de los directivos y del personal de las agencias de viajes en España, en relación con su grado de orientación al valor del cliente y su efecto en la toma de decisiones estratégicas de marketing. Se ha utilizado un método no probabilístico y por conveniencia a través de la depuración de dos bases de datos: España 30.000-Fomento de la Producción (2005) y Hostelmarket (2004).

Para confeccionar las escalas de medida con suficiente grado de fiabilidad y validez, se utilizó el procedimiento sugerido por Deng y Dart (1994). En primer lugar, se aseguró la representatividad de las empresas que componen la muestra en relación con su

nivel de facturación, resultados netos y su plantilla de empleados. Para ello, se usó la prueba t para una muestra y se corroboró que las diferencias entre la muestra y la población no son significativas. Los resultados obtenidos permitieron concluir que los datos de la muestra son compatibles con el valor poblacional propuesto y, en consecuencia, se mantuvo la hipótesis nula de que la media de la muestra es igual a la media de la población. En segundo lugar, se aseguró la validez de contenido de las escalas de medida que se incluirían en el cuestionario final. Por lo tanto, para elaborar la escala y medir cada variable del modelo propuesto, se tomó como referencia escalas ya validadas en investigaciones realizadas por distintos autores (Harris, 2002; Kohli, Jaworski y Kumar (1993), Narver y Slater (1990), Reinartz *et al.* (2004) y Walker (2001)). Por otra parte, se usó el método de expertos para validar previamente el cuestionario. Para evaluar cada ítem de la escala propuesta, se utilizó la escala de Likert de siete posiciones (1-7): 1 es totalmente inadecuado y 7 totalmente adecuado. A partir de esta evaluación, se obtuvo la escala definitiva usada para elaborar el cuestionario en el que también se usó la propuesta de Likert de siete posiciones (1-7), interrogando sobre el grado de acuerdo y desacuerdo con cada afirmación, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

En la Tabla 1 se presentan mayores detalles sobre la metodología.

Para todos los datos obtenidos se analizaron las propiedades psicométricas de las escalas de medida de análisis del valor del cliente, evaluación del intercambio de valor, cultura organi-

Tabla 1. Ficha técnica del estudio empírico

Universo	Agencias de viajes registradas en la base de datos España 30.000-Fomento de la Producción (2005) y Hostel Market (2004)
Población	340 Agencias en España
Unidad de Análisis	Respuestas de los altos directivos de las agencias de viajes que operan en España
Diseño de la muestra	Uso del método de encuestas auto-administradas realizadas mediante estrategia multicanal: Internet (Sitio Web, correo electrónico), teléfono, persona a persona
Número de Encuestas	82 encuestas válidas
Tasa de respuesta	24,12 por ciento del total de la población
Nivel de Facturación	Las empresas encuestadas representan el 55,34 por ciento del total facturado en la población. El 16,1 por ciento de estas agencias presentan niveles de facturación entre los 100 y 500 millones de euros
Periodo temporal	15 de febrero al 11 de septiembre de 2006

Fuente: Elaboración propia

zacional orientada al cliente y decisiones estratégicas de marketing.

1.2. Estudio de la escala de medida

Los estudios estadísticos se llevaron a cabo utilizando los software SPSS versión 14.0 y AMOS 6.0 para Windows. Para el análisis de unidimensionalidad se realizó un AFE de componentes principales con rotación varimax, con un criterio de aceptación mayor o igual que 0,70; para un tamaño mínimo de 60 casos (este estudio cuenta con 82 casos válidos) necesario para la significación de 0,05 y un nivel de potencia de 80%, con errores estándar supuestamente dos veces mayores que los coeficientes convencionales de correlación (Hair, Black, Babin, Anderson y Tatham, 2006) y una varianza explicada superior al 50%.

Igualmente, se usó el modelo alfa de Cronbach con un criterio conservador

mayor o igual que 0,7 para cada una de las dimensiones identificadas. Como se refleja en la Tabla 2, casi todas las dimensiones presentan componentes superiores a 0,7. Sólo la variable DEV21, referente a incentivos personalizados para medir el concepto de estrategias de retención, obtuvo un valor inferior de 0,614. No obstante, esta variable se ha mantenido ya que teóricamente es relevante para el modelo propuesto. Por otra parte, el KMO y el porcentaje acumulado de varianza explicada en todos los casos son superiores a 0,70 y a 0,50; respectivamente. Del mismo modo, el coeficiente de Cronbach como indicador de fiabilidad de las dimensiones supera en todos los casos el valor óptimo de 0,7.

Para comprobar la fiabilidad de cada constructo se usó el cálculo del *índice de fiabilidad compuesta*. Los resultados obtenidos han sido todos superiores al límite mínimo de 0,6

Tabla 2. Análisis de la unidimensionalidad

Variable latente	Componente	Variable observada	Cargas	KMO	Varianza Explicada Acumulada	Coefficiente Alfa de Cronbach
Análisis del valor del cliente	C1: Análisis	AVC1: información sobre clientes	0,814	0,793	69,683	0,839
		AVC2: qué clientes aportan un mayor valor	0,809			
		AVC3: puntos fuertes y débiles para satisfacer necesidades	0,874			
		AVC4: atributos del producto que más valora los clientes	0,840			
Evaluación del intercambio de valor	C1: Evaluación	EIV5: grado satisfacción del cliente	0,720	0,793	62,853	0,875
		EIV6: coste de retener al cliente	0,756			
		EIV7: rentabilidad del cliente	0,871			
		EIV8: relación durante el ciclo de vida	0,788			
		EIV9: efectividad de los canales de comunicación	0,845			
		EIV10: innovación o desarrollo de productos	0,766			
Cultura orientada al cliente	C1: Cultura	COC11: aumenta la rentabilidad a través de la satisfacción de los clientes	0,772	0,754	72,039	0,870
		COC12: información sobre rentabilidad y satisfacción de clientes disponible para los Dptos.	0,921			
		COC13: coordinación entre los dptos para implantar las estrategias y objetivos planteados	0,924			
		COC14: capacidad para entregar un servicio diferenciado que satisfaga segmentos diferentes	0,764			
Decisiones estratégicas de marketing basadas en el CLV/CE	C1: Estrategias de desarrollo	DEV15: basadas en el conocimiento de sus clientes	0,806	0,732	28,305	0,884
		DEV16: cross-selling	0,844			
		DEV17: up-selling	0,909			
	C2: Costes de inversión de clientes	DEV18: relaciones de largo plazo con clientes más rentables	0,814	0,732	52,891	0,804
		DEV19: acciones correctivas	0,854			
		DEV20: adquisición de clientes rentables	0,797			
	C3: Estrategias de retención	DEV21: incentivos personalizados para aumentar el gasto	0,614	0,732	73,645	0,715
		DEV22: personaliza productos o servicios	0,812			
		DEV23: restablecer relación con clientes inactivos pero valiosos	0,794			

Fuente: Elaboración propia

recomendado por Hair *et al.* (2006) para aceptar la hipótesis de fiabilidad (Ver Tabla 3).

Para la evaluación de la validez de contenido se construyeron las escalas con variables validadas en investigaciones previas concernidas al ámbito de orientación de mercados, marketing relacional y de orientación al cliente. Posteriormente, se realizó un proceso de depuración a través de la aplicación de un pre-test y del método de panel de expertos confor-

mado por profesionales y académicos reconocidos en España.

La validez convergente se ha evaluado mediante los coeficientes de lambda estandarizados para cada variable latente. Todas las variables han obtenido un coeficiente de regresión estandarizado superior a 0,50 con un nivel de significación del 95% para garantizar la convergencia del modelo de medida (Hair *et al.*, 2006; Anderson y Gerbing, 1988) (Ver Tabla 3).

Tabla 3. Validación de las escalas de medidas

Variables latentes	Variables observadas	Coefficiente estandarizado	Coefficiente de Correlación R ²	Índice de Fiabilidad Compuesta	AVE
Análisis	AVC1	0,73	0,53	0,86	0,60
	AVC2	0,71	0,50		
	AVC3	0,86	0,73		
	AVC4	0,79	0,63		
Evaluación	EIV5	0,64	0,41	0,84	0,56
	EIV6	0,86	0,73		
	EIV7	0,72	0,52		
	EIV8	0,75	0,56		
	EIV9	0,81	0,65		
	EIV10	0,70	0,49		
Cultura	COC11	0,64	0,41	0,88	0,65
	COC12	0,94	0,88		
	COC13	0,95	0,90		
	COC14	0,63	0,40		
Decisiones Estrategias de Desarrollo	DEV15	0,65	0,43	0,89	0,74
	DEV16	0,92	0,85		
	DEV17	0,98	0,95		
Costes de inversión de clientes	DEV18	0,80	0,64	0,80	0,57
	DEV19	0,69	0,47		
	DEV20	0,79	0,62		
Estrategias de retención	DEV21	0,63	0,40	0,65	0,48
	DEV22	0,63	0,39		
	DEV23	0,59	0,35		

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la validez discriminante, se usó la varianza extraída media (*Average Variance Extracted*, AVE) como una buena forma de medir que las dimensiones estudiadas tienen una entidad propia y su contenido no es solapado con el contenido de las restantes dimensiones (Fornell y Larcker, 1981). Según Hair *et al.* (2006), el criterio de aceptación recomendado para la AVE de cada variable latente debería ser un valor superior al 50%. Como se aprecia en la Tabla 3 todas las variables latentes mostraron valores superiores al 50% excepto la variable **estrategias de retención** que obtuvo un valor muy cercano del 48%. No obstante, si bien es posible mejorar este resultado a través de un ajuste al constructo (eliminando una variable manifiesta), se ha decidido no mejorar el ajuste estadístico y mantener los indicadores que son valiosos en información para el planteamiento teórico de esta investigación. Además, es un valor aceptable para investigaciones de carácter exploratorio.

4. RESULTADOS OBTENIDOS PARA EL MODELO CAUSAL

Los resultados obtenidos en el AFC para cada uno de los constructos son satisfactorios en términos de ajuste absoluto (X^2 , GFI), de ajuste incremental (NFI, TLI, IFI, CFI) y valores aceptables en términos de parsimonia. Después de comprobar la idoneidad de la escala, se ha procedido a contrastar el modelo propuesto a través de un sistema de ecuaciones estructurales para corroborar las relaciones propuestas en el modelo (Ver Tablas 4 y 5). El criterio para aceptar estos contrastes, exige que los valores t (CR) asociados con los parámetros

estimados deben ser superiores a 1,96 ó 2,58 en valor absoluto, para un 5% ó 1% de nivel de significación, respectivamente.

Los resultados muestran que las estimaciones son estadísticamente significativas a un nivel de 0,01 aportando el fundamento teórico para la evaluación de los indicadores de cada variable latente. Sólo la relación entre las variables latentes **análisis del valor del cliente** y **decisiones estratégicas de marketing basadas en el CLV/CE** presenta un valor t muy bajo de 0,607 y por tanto, no es significativa. Ante este resultado no esperado, se cree que la no-contrastación de esta hipótesis no se debe a un mal planteamiento teórico sino más bien a una limitación de los indicadores utilizados. En este sentido, se cree que este constructo debería ser replanteado, ampliado y aplicado en posteriores estudios empíricos. La Tabla 5 expone los índices de bondad del ajuste derivados del contraste del modelo que confirman la verificación de las hipótesis H_{1b} , H_{1c} , H_2 , H_3 y H_4 .

El ajuste del modelo estructural puede ser considerado globalmente como aceptable. Si bien el tamaño de la muestra puede haber afectado los datos de significatividad del test de la chi cuadrado, los índices CFI, IFI y TLI muestran niveles muy elevados, superiores a 0,9 (Bagozzi y Yi, 1988). Además, el índice GFI tiene un valor cercano al valor óptimo de 0,9.

En cuanto a las relaciones causales, los resultados del estudio empírico (Tabla 4) muestran que la **evaluación del intercambio de valor** y la **cultura organizacional orientada al cliente** tienen un efecto

Tabla 4. Contraste del modelo

Enunciado de las Hipótesis	Valor t	Cargas	Resultados de la Contrastación	Nivel de Significación
H1. Las empresas tomarán mejores decisiones estratégicas de marketing basadas en la gestión de su cartera de clientes, cuanto mayor sea el grado de orientación al valor del cliente que tengan las mismas. El grado de orientación al valor del cliente que tenga la empresa será mayor cuanto mayor sea el grado de:				
H1a. Análisis que realicen sobre el valor de sus clientes.	0,607	0,091	Refutada	NO
H1b. Evaluación del intercambio de valor entre la relación cliente-empresa.	3,916	0,688	Verificada	0,01
H1c. Su cultura organizacional orientada al cliente.	2,015	0,273	Verificada	0,05
H2. Las empresas que tomen decisiones estratégicas de marketing, basadas en la gestión del valor de su cartera de clientes, aumentarán la tasa de retención de sus clientes rentables.	4,051	0,767	Verificada	0,01
H3. Las empresas que tomen decisiones estratégicas de marketing, basadas en la gestión del valor de su cartera de clientes, mejorarán la optimización de sus costes de adquisición de un futuro cliente rentable.	3,066	0,431	Verificada	0,01
H4. Las empresas que tomen decisiones estratégicas de marketing, basadas en la gestión del valor de su cartera de clientes, mejorarán los ingresos generados por los clientes durante su tiempo de vida.	n.p.*	0,796	Verificada	0,01

* Nota: Para fijar la escala de medida de la variable latente, la saturación del primer indicador de cada escala se fija a 1, por lo que aparecen las siglas n.p. en la columna del valor t (Critical Ratio, CR) para cada primer indicador.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Indicadores de Bondad del Ajuste

Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste
Ajuste Absoluto	X2 (g.l.) 511 (221) p = < 0,001 GFI = 0,852 NFI = 0,92
Ajuste Incremental	TLI = 0,91 IFI = 0,923 CF = 0,922
Ajuste de Parsimonia	PNFI = 0,556 PGFI = 0,663

Fuente: Elaboración Propia

positivo directo y significativo sobre las **decisiones estratégicas de**

marketing basadas en el CLV/CE y corroboran las hipótesis H_{1b} y H_{1c} . No obstante, el concepto latente de mayor incidencia ha sido la **evaluación del intercambio de valor**, lo que permite concluir que, aunque para tomar mejores decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE las empresas no deberían ignorar el análisis del valor de sus clientes y la cultura orientada a los mismos, las organizaciones deberían poner mayor énfasis en la evaluación del intercambio de valor que se da en la relación cliente-empresa. Además, hay que tomar en cuenta que el efecto combinado de los tres conceptos latentes (análisis, evaluación y

cultura) que miden la orientación al valor del cliente, consigue un valor de coeficiente de determinación de 85% de la varianza de las decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE.

Con respecto al constructo de **decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE**, los análisis de medida detectaron tres conceptos latentes definidos como: *estrategias de desarrollo*, *costes de inversión de clientes* y *estrategias de retención*, los cuales son teóricos y estadísticamente diferentes entre sí aunque estén interrelacionados. Este resultado es muy relevante puesto que estos conceptos latentes son los que plantean las hipótesis H_2 , H_3 y H_4 , y se puede observar una relación positiva significativa entre las **decisiones estratégicas de marketing basadas en el CLV/CE** y la **tasa de retención** de clientes rentables, la optimización de **costes de adquisición** de nuevos clientes y los **ingresos generados** por clientes actuales. Además, el ajuste estructural del modelo es aceptable tomando en cuenta los índices de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia. Por consiguiente, con los resultados obtenidos se puede confirmar estas hipótesis satisfactoriamente.

5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

A partir del estudio empírico es posible observar que efectivamente las empresas que toman decisiones estratégicas de marketing orientadas al valor de su cartera de clientes (CLV/CE), mejoran su tasa de retención de clientes rentables y los ingresos generados por los clientes durante su tiempo de vida. Esto se explica

porque al conseguir que los clientes rentables permanezcan leales a la organización, se logra que éstos continúen produciendo el ingreso esperado o lo que es mejor, que evolucionen en sus compras aportando un mayor beneficio para el negocio. También el estudio empírico señala que las empresas optimizan mejor sus costos de adquisición e inversión de clientes. Esto se produce porque las empresas dirigen sus esfuerzos de marketing para atraer y mantener a los clientes rentables o con un mayor potencial de rentabilidad lo cual permite, en el largo plazo, prorratear mejor los costos invertidos. No obstante, en el estudio se detecta que la mayor parte de las agencias de viajes todavía hacen hincapié en la captación masiva y no selectiva en función del valor del cliente.

Esta investigación se ha enfocado en el CLV ya que es una métrica desagregada, útil para identificar a los clientes rentables y distribuir los recursos acorde con el valor que dichos clientes aportan al negocio (Kumar *et al.*, 2006). Asimismo, se ha hecho hincapié en la *retención de clientes rentables* sobre la *retención de clientes fieles*, ya que no necesariamente los clientes fieles son rentables, ni los clientes rentables son siempre fieles. Esta premisa, que parece simple, explica muchos de los fracasos que han tenido los programas de fidelización en relación con los retornos esperados de la inversión. Por consiguiente, la clave de la cuestión no está en fidelizar a todos los clientes para retenerlos, sino en conocer con precisión y fiabilidad a qué clientes se debe retener y recompensar, de tal manera que las acciones de marketing sean eficientes a la hora de ge-

nerar los ingresos esperados y evitar incurrir en costos para persuadir que un cliente se vaya o después intentar recuperarlo.

A modo de ejemplo, un estudio realizado por Hidalgo y Farías (2006) sobre el grado en que los compradores intensivos de marcas privadas y los compradores poco intensivos de marcas privadas difieren en términos de variables psicográficas, señala que el primer tipo de compradores valoran el ahorro de precios y los segundos serían más conscientes por la calidad de los productos y tendrían mayor presión por el tiempo empleado. Por lo tanto, este estudio de alguna manera corrobora la importancia que tiene conocer exhaustivamente la cartera de clientes, especialmente, con relación a sus motivaciones y comportamiento de compra, para evitar que las acciones de retención y en general los esfuerzos de marketing, no sólo no proporcionen buenos resultados, sino que se transformen en una máquina de perder recursos monetarios y de derrochar los talentos humanos de la organización. El desafío es detectar con exactitud qué relación entre valor, rentabilidad y lealtad une a los clientes, y posteriormente, implementar estrategias de marketing eficientes y eficaces para cada uno de los segmentos específicos de clientes. Sin embargo, el estudio detecta que, en términos generales, las agencias de viajes requieren mejorar sus procesos e invertir en sistemas de inteligencia de clientes que permitan actualizar constantemente el conocimiento sobre los clientes y monitorear los componentes del CE (tasa de retención, costes de adquisición, de desarrollo y de recuperación e ingresos generados desde los clien-

tes). De esta manera el sector podrá mejorar la eficiencia de sus acciones de marketing y la eficacia de los flujos de información y de los canales de comunicación utilizados.

Otro factor clave que se debería considerar es Internet, puesto que este canal ha redefinido las reglas de los negocios tradicionales al crear un canal alternativo de venta e interacción con el cliente. Esto es imperativo, especialmente, en el contexto de las compañías orientadas al cliente, donde las medidas de reducción de costos pueden fácilmente afectar la habilidad de la organización para crear valor para sus clientes.

Se visualiza que la filosofía de gestión orientada al valor del cliente continuará evolucionando, al igual que los avances en la tecnología que introducirán nuevos y mejores procedimientos para obtener, seleccionar, almacenar, analizar y extraer conclusiones de la información del valor del cliente, lo cual permitirá tomar mejores decisiones estratégicas de marketing. En este sentido, el punto de partida es el compromiso de los directivos de la empresa, ya que la dirección cumple un rol fundamental para sensibilizar, persuadir, comunicar y gestionar el cambio de enfoque centrado en el valor del cliente. Los directivos de marketing deben transformar esta disciplina en un activo cuantificable y respetable que contribuya a impulsar un crecimiento sostenido de los resultados.

Finalmente, es importante mencionar las limitaciones de este estudio. En primer lugar, los datos derivados del estudio empírico provienen de una muestra con un tamaño reducido para los supuestos de aplicación del

modelo. No obstante, en esta investigación el modelo explicativo propuesto ha conseguido un ajuste aceptable con un gran número de grados de libertad y, probablemente, si este estudio fuera aplicado a una muestra de mayor tamaño, se obtendría un mejor ajuste del modelo. Además, la muestra empleada abarca la mayor parte de las Comunidades Autónomas de España y estadísticamente se ha comprobado que es representativa de la población. En segundo lugar, no se ha considerado la influencia del tiempo en los resultados y es un estudio declarativo, puesto que los datos provienen de las apreciaciones de los directivos encuestados. Lo ideal sería complementarlo con el método de experimentación u observación directa. Y en tercer lugar, el estudio

debería estar aplicado a la demanda, ya que conocer cómo perciben los clientes el valor entregado por las empresas es fundamental para conseguir una mejor aproximación y calidad del estudio.

En relación con las futuras investigaciones se necesitaría estudiar si los resultados son generalizables para otras industrias y países, y así evaluar el efecto del factor intercultural. Además, se debería incorporar otros factores como la competencia, indicadores del mercado (económicos, sociales, políticos...), cómo los consumidores usarán los avances de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y cómo las compañías deberán incorporar estos avances tecnológicos para aumentar el valor de su cartera de clientes.

Anexo 1. Escalas de análisis del valor del cliente, evaluación del intercambio de valor, cultura organizacional orientada al cliente y decisiones estratégicas de marketing

Análisis del valor del cliente	Fuente
Analiza sistemáticamente la información que recopila sobre sus clientes para identificar sus preferencias.	Elaboración propia
Implementa periódicamente un método para analizar quiénes de sus clientes actuales aportan un mayor valor para el negocio de la compañía.	Reinartz <i>et al.</i> (2004)
Analiza periódicamente los puntos fuertes y débiles de la organización con relación a lo que el cliente valora (sus necesidades y preferencias).	Narver y Slater (1990)
Realiza un análisis sistemático acerca de los atributos del producto y/o servicio que más valoran sus clientes.	Elaboración propia
Evaluación del intercambio de valor	
Mide de forma sistemática el grado de satisfacción del cliente.	Narver y Slater (1990)
Mide periódicamente el coste de retener al cliente.	Reinartz <i>et al.</i> (2004)
Mide de forma sistemática la rentabilidad del cliente.	Reinartz <i>et al.</i> (2004)
Evalúa el estado de la relación con sus clientes durante todo su ciclo de vida.	Reinartz <i>et al.</i> (2004)
Evalúa sistemáticamente la efectividad de los canales de comunicación utilizados para aumentar la rentabilidad de su cartera de clientes.	Elaboración propia
Evalúa sistemáticamente los esfuerzos en la innovación o desarrollo de productos para asegurar el nivel de calidad que sus clientes desean.	Kohli <i>et al.</i> (1993)
Cultura organizacional orientada al cliente	
Fija regularmente objetivos dirigidos a aumentar la rentabilidad de su cartera de clientes a través de conseguir la satisfacción de sus clientes.	Narver y Slater (1990), Slater y Narver (1995) y Reinartz <i>et al.</i> (2004)
Se encarga de que toda la información sobre la satisfacción y la rentabilidad de sus clientes esté disponible para todos los departamentos.	Kohli <i>et al.</i> (1993)
Posee una cultura de coordinación entre los departamentos para implantar las estrategias y lograr los objetivos planteados.	Harris (2002)
Una fortaleza de la empresa es su capacidad de organizar los recursos humanos para entregar un servicio y/o producto diferenciado que satisfaga a diferentes segmentos de clientes.	Reinartz <i>et al.</i> (2004)
Decisiones estratégicas de marketing	
Implementa estrategias basadas en el conocimiento del valor de sus clientes.	Walker (2001)
Personaliza sistemáticamente productos o servicios para aportar mayor valor a sus clientes.	Reinartz <i>et al.</i> (2004)
Construye relaciones de largo plazo con sus clientes más rentables.	Reinartz <i>et al.</i> (2004)

Continuación Anexo 1.

Decisiones estratégicas de marketing (Continuación)

Toma inmediatamente acciones correctivas si descubre que los clientes rentables están descontentos con la calidad del producto o servicio.	Kohli <i>et al.</i> (1993)
Basa sus decisiones de inversión en la adquisición de clientes que aportan mayor rentabilidad al negocio de la empresa.	Reinartz <i>et al.</i> (2004)
Cuenta con procedimientos formales de venta cruzada (<i>cross-selling</i>) para rentabilizar a sus clientes.	Reinartz <i>et al.</i> (2004)
Cuenta con procedimientos formales de mejores ventas (<i>up-selling</i>) para rentabilizar a sus clientes.	Reinartz <i>et al.</i> (2004)
Otorga incentivos a sus clientes rentables para aumentar su nivel de gasto en el comportamiento de compra.	Reinartz <i>et al.</i> (2004)
Implementa un proceso sistemático para restablecer una relación con clientes inactivos pero que son valiosos para su negocio.	Reinartz <i>et al.</i> (2004)

Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, J. y Gerbing, D. (1988). Structural equation modelling in practice: a review and recommend two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411- 423.
- Bagozzi, R. y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 77 - 95.
- Berger, P. y Bechwati, N. (2001). The allocation of promotion budget to maximize customer equity. *OMEGA*, 29 (1), 49- 61.
- Bigné, J.E., Moliner, M.A. y Callarisa, L.J. (2000). El valor y la fidelización de clientes: propuesta de modelo dinámico de comportamiento. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (39), 65-78.
- Dawes, J. (2000). Market orientation and company profitability: further evidence incorporating longitudinal data. *Australian Journal of Management*, 25 (2), 173-200.
- Deng, S. y Dart, J. (1994). Measuring Market Orientation: A Multi-Factor, Multi-Item Approach. *Journal of Marketing Management*, 10 (8), 725-742.
- Deshpandé, R., Farley, J.U. y Webster, JR., F.E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrature analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23-27.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. y Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51, 11-27.
- Flint, D. J. y Woodruff, R. B. (2001). The initiators of changes in customers' desired value. *Industrial Marketing Management*, 30, 321-337.
- Fomento de la Producción. (2005). *España 30.000* (Base de datos, versión 1.0.2.). Barcelona, España: Ediciones Fomento de la Producción.
- Fornell, C. y Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Grant, R.M. (1995). *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications* (2da ed.). Cambridge, MA: Blackwell Publishers (versión española publicada en 1996: *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid, España: Civitas).
- Grönroos, C. (1989). Defining marketing: a market-oriented approach. *European Journal of Marketing*, 23 (1), 52-60.
- Gupta, N., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N., et al. (2006). Modelling Customer Lifetime Value. *Journal of Service Research*, 9 (9), 139-155.
- Gupta, S. y Lehmann, D.R. (2003). Customer as assets. *Journal of Interactive Marketing*, 17 (1), 9-14.
- Hair, J., Black, B. Babin, B., Anderson, R. and Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6ta ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Harris, L. (2002). Measuring market orientation: exploring a market oriented approach. *Journal of Market-Focused Management*, 5 (3), 239-270.
- Hidalgo, P. y Farías, P. (2006). Analizando la compra de marcas privadas: Evidencia empírica desde Chile. *Estudios Gerenciales*, 22 (101), 85-100.

- Hogan, J., Lemon, K. y Rust, R. (2002). Customer equity management: charting new directions for the future of marketing. *Journal of Service Research*, 5 (1), 4-12.
- Hostelmarket. (2004). *Anuario empresarial del Turismo y la Hostelería* (Base de Datos Agencias de Viajes, Hostelmarket 2004). Feadr, BK.
- Hunt, S.D. y Morgan, R.M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59 (2), 1-15.
- Hwang, H., Jung, T. y Suh, E. (2004). An LTV model and customer segmentation based on customer value: a case study on the wireless telecommunication industry. *Expert systems with applications*, 26, 181-188.
- Jaworski, B.J. y Kohli, A.K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Keane, T. J. y Wang, P. (1995). Applications for the lifetime value model in modern newspaper publishing. *Journal of Direct Marketing*, 9 (2), 59-66.
- Kohli, A. y Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kohli, A., Jaworski, B. y Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30 (4), 467-477.
- Kumar, V., Lemon, K. y Parasuraman, A. (2006). Managing customers for value. An overview and research agenda. *Journal of Service Research*, 9 (2), 87-94.
- Llonch, J. y López, M. (2004). La relación entre la orientación al mercado y los resultados y el efecto moderador de la estrategia genérica en dicha relación. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 21, 065-088.
- Low, D. (2005). *Market orientation, performance and the market environment: a study of Australian manufacturing SME's*, ANZMAC 2005. Conference: Strategic Marketing and Market Orientation, University of Western Sydney, Australia. Disponible en: <http://smib.vuw.ac.nz:8081/WWW/ANZMAC2005/index.html>
- Marketing Science Institute. (2004). *Research Priorities. A guide to MSI research programs and procedures*. Cambridge, M.A. Autor.
- Matsuno, K. y Mentzer, J. (2000). The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. *Journal of Marketing*, 64, 1-16.
- Moorman, C., Deshpande, R. y Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationship. *Journal of Marketing*, 58, 81-101.
- Morgan, R. E. y Strong, C.A. (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing*, 32 (11/129), 1051-1073.
- Morgan, R. M. y Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: The Free Press.

- Reinartz, W. y Kumar, V. (2003). The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration. *Journal of Marketing*, 67, 77-99.
- Reinartz, W., Krafft, M. y Hoyer, W. (2004). The customer relationship management process: its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293-305.
- Reinartz, W., Thomas, J. y Kumar, V. (2005). Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability. *Journal of Marketing*, 69, 63-79.
- Rust, R., Lemon, K. y Zeithaml, V. (2004a). Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, 68 (1), 109-127.
- Rust, R., Ambler, T., Carpenter, G., Kumar, V. y Srivastava, R. (2004b). Measuring marketing productivity: current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, 68 (4), 76-89.
- Shah, D., Rust, R., Parasuraman, A., Staelin, R. y Day, G. (2006). The path to customer centricity. *Journal of service research*, 9 (2), 301-314.
- Slater, S.E. y Narver, J (1995). Market orientation and the learning organisation. *Journal of Marketing*, 59, 63-74.
- Valenzuela, L. y Castillo, E. (2007). El cambio del marketing en dirección a una nueva era de gestión estratégica centrada en el cliente. *REA- Revista de Estudos da Administração*, 15, 97-108.
- Venkatesan, R. y Kumar, V. (2004). A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. *Journal of Marketing*, 68, 106-125.
- Walker, H. (2001). The measurement of a market orientation and its impact on business performance. *Journal of Quality Management*, 6, 139-172.
- Wang, P. y Spiegel, T. (1994). Database marketing and its measurements of success: designing a managerial instrument to calculate the value of a repeat customer base. *Journal of Direct Marketing*, 8 (2), 73-81.
- Webb, D., Webster, C. y Krepapa, A. (2000). An exploration of the meaning and outcomes of a customer defined market orientation. *Journal of Business Research*, 48, 101-112.
- Woodall, T. (2003). Conceptualising value for the customer: an attributional, structural and dispositional analysis, *Academy of Marketing Science Review*, 12, 1-42.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Academy of Marketing Science*, 25 (2), 139-153.
- Woodruff, R. B. y Gardial, S.F. (1996). *Know your customer: new approaches to customer value and satisfaction*. Cambridge, MA: Blackwell. ☀

COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN ESCENARIOS GLOBALES

JULIÁN PUGA VILLARREAL

Doctor en Ciencias Administrativas, Instituto Politécnico Nacional, México.
Profesor e Investigador, Universidad Autónoma de Sinaloa, México.
Miembro del Sistema Nacional de Investigadores de México.
julianpuga2000@yahoo.com.mx

LUIS MARTÍNEZ CERNA

Doctor en Economía y Dirección de Empresas, Universidad de Deusto, España
MBA Loyola College/Universidad Alberto Hurtado, Chile.
Profesor e Investigador, Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Chile.
Miembro de Network Ph.D. Student, European Academy of Business in Society (EABIS)
lmartinez@academia.cl

Fecha de recepción: 23-04-2008

Fecha de corrección: 26-05-2008

Fecha de aceptación: 19-11-2008

RESUMEN

En el mundo de los negocios las condiciones del entorno han venido transformándose de manera acelerada y profunda. Los líderes y directivos de los tiempos modernos necesitan estar renovando permanentemente sus competencias para disponer de herramientas intelectuales y prácticas de utilidad en su gestión cotidiana. Este trabajo tiene como objetivo, aportar con una discusión teórica sustentada en una intensa investigación documental y de campo relativa a las competencias que, en la lógica de la realidad actual, los directivos de primer nivel necesitan desarrollar en cualquier parte del mundo, sin considerar el entorno específico en que desempeñen sus cargos. Estas competencias

constituyen una demanda creciente en la formación de directivos y, de acuerdo con lo visto en la literatura, se vinculan principalmente con capacidades mentales y/o personales —llamadas *habilidades blandas*— más que con destrezas mecánicas o prácticas. El desarrollo de competencias directivas contribuye a mejorar el desempeño de las organizaciones. La revisión de la literatura da cuenta de lo anterior, en cuanto a determinar características que permitan tener una visión estratégica más global para comprender el entorno cambiante y mejorar el desempeño de la organización.

PALABRAS CLAVE

Competencias directivas, orientación al conocimiento, liderazgo, habilida-

des de comunicación, valores éticos, trabajo en equipo.

Clasificación JEL: M12, J24

ABSTRACT

Management's competences in global scenarios

The environmental conditions have been changing rapidly and deeply the business. Leaders and managers of modern times need to be constantly renewing their skills to provide the intellectual tools and practices used in their daily management activities. This study aims to provide a theoretical discussion based on intensive research and field documentary on the competences that, in the logic of the present reality, leaders and top-level executives anywhere in the world need to develop, regardless of the specific environment in which they

perform their duties. These skills are being increasingly demanded on the training of managers and, as seen in the literature, are linked primarily with mental capacities and/or personal – so-called soft skills – rather than mechanical skills or practices. The development of management's competences helps improve the performance of organizations. The review of the literature shows that, in terms of identifying features that take a more comprehensive strategic vision to understand the changing environment and to improve organizational performance.

KEY WORDS

Management's competences, orientation to knowledge, leadership, communication skills, ethical values, team work.

INTRODUCCIÓN

En la lógica actual de globalización e intensa competencia, así como en el contexto de las tendencias organizacionales que se perciben en el mundo entero, la mayoría de los estudios en temas de liderazgo y gerencia coinciden en que las competencias de los individuos responsables de la conducción organizacional al más alto nivel, tienen que ser revisadas con el propósito de que el inventario de capacidades de dichas personas guarde correspondencia con las exigencias que el entorno global actual está requiriendo de las organizaciones. Las viejas maneras de conceptualizar y operar los negocios, que aún son de uso frecuente en la mayoría de administradores de mayor jerarquía de las organizaciones sociales de distintos tipos y nacionalidades, necesitan ser reemplazadas por formas más vanguardistas, auténticas, agresivas, estratégicas y responsables. Las decisiones que toman los directivos de nivel superior impactan el funcionamiento total de las organizaciones que dirigen y guardan estrecha conexión con los conocimientos y creencias que ellos han cultivado. Conocer y comprender las competencias que los nuevos escenarios turbulentos y cambiantes están exigiendo a los directivos, les permitirá emprender acciones de capacitación y/o actualización para contar con los conocimientos, habilidades y rasgos personales que guarden correspondencia con las nuevas realidades.

Las competencias que necesitan poseer hoy los altos directivos para estar en armonía con los requerimientos del mundo empresarial actual son muchas; sin embargo, hay algunas

que se constituyen en esenciales y que son transversales al tipo de empresa y, por consiguiente, trascienden al tipo de directivo. En este artículo se pondrá especial atención a cinco competencias que, en opinión de los autores, resumen de alguna forma la relevancia de los comportamientos observables y habituales que justifican el éxito de una persona en su función directiva, éstas son: ***orientados al conocimiento; liderazgo; habilidad de comunicación; valores éticos y habilidad para trabajar en equipo.***

Desde esta perspectiva, y entendiendo que las competencias directivas en escenarios globales constituyen el eje o centro de estas cinco competencias, se desarrollarán en los siguientes apartados el significado y los alcances de cada uno de los atributos gerenciales señalados (o *habilidades blandas*), entendiendo que cada competencia forma parte y contribuye a desarrollar las ***competencias directivas*** necesarias para ***escenarios globales*** que se presentan en un modelo conceptual que permitirá comprender la totalidad del conjunto de análisis con un enfoque más sistémico.

I. LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS REQUERIDAS

1.1. Orientado al conocimiento

Al cambiar los criterios de desempeño empresarial sustentados en la cantidad y en los activos fijos hacia criterios basados en la calidad y los activos intangibles, las competencias del directivo han tenido igualmente que adaptarse a estas nuevas exigencias. En los nuevos tiempos, el éxito de una organización depende más de sus fortalezas intelectuales que de

sus activos físicos. Los gerentes formados exclusivamente mediante la experiencia y rodeados de empleados con habilidades básicamente mecánicas, están siendo reemplazados por administradores *formados profesionalmente* que apoyan su gestión en colaboradores con capacidades preponderantemente mentales.

Para garantizar la viabilidad de la empresa en el largo plazo, es imperativo que el administrador actual se especialice en recopilar, generar y diseminar conocimiento útil por todos los ámbitos de la organización. La era del conocimiento y la información demanda administradores comprometidos permanentemente con su propio aprendizaje y con el de la empresa en su conjunto.

Meignant y Rayer (1989) refieren el trabajo de Bennis y Nanus (1986) acerca de la investigación realizada sobre las características personales de noventa directivos norteamericanos y en la que se identifican seis criterios principales que determinan el éxito dentro de la función directiva. En esos seis criterios se incluye la capacidad de aprender.

Dada la rapidez con que se suscitan los acontecimientos y cambian los escenarios, la única fortaleza competitiva de los negocios ha llegado a ser el conocimiento. Según Toffler y Toffler (1996) la razón para que se transporten materias primas de un lugar a otro obedece a que no se ha utilizado el capital humano para producir los sustitutos de tales materiales. Asimismo, la existencia de gran cantidad de organizaciones que construyen su poderío utilizando el conocimiento como su ingrediente fundamental, es evidencia significa-

tiva de las posibilidades inherentes al conocimiento.

Respecto a los objetivos de desarrollo de la administración para el mejoramiento del desempeño y la efectividad, Burack (1996) sugiere, entre otros objetivos, la promoción del aprendizaje y el mejoramiento continuos.

La Escuela Denmark de Negocios y el Grupo PA de Consultoría en Inglaterra (en Dahlgard, Norgaard y Jakobsen, 1997) plantean seis principios fundamentales de una excelencia de negocios, dentro de los cuales se localiza el *compromiso con el aprendizaje continuo*. Por su parte, Martin (1998) sostiene que, a partir de la revisión de los reportes de investigación realizados en 1994 respecto a la educación y desarrollo en administración, se llegó a la conclusión de que los administradores deben comprometerse ellos mismos con un aprendizaje de por vida.

Por su parte, Hall (1996) afirma que las carreras laborales del siglo XXI serán dirigidas por la persona, no por la organización, y que dichas carreras serán reinventadas cada tanto tiempo por el propio individuo, a causa de los cambios en el medio ambiente laboral. Asimismo, se enfatiza que ellas no serán medidas considerando la edad cronológica o las etapas de la vida de la persona, sino el aprendizaje continuo y los cambios de identidad que el individuo sea capaz de adoptar.

Hitt, Keats y DeMarie (1998) señalan lo afirmado por muchos académicos, en el sentido de que el nuevo medio ambiente de los negocios demanda nuevas competencias de parte del ad-

ministrador. Ellos proponen un grupo de nueve competencias que debe desarrollar el ejecutivo dentro de estos nuevos escenarios, localizándose entre ellos la capacidad para construir un medio ambiente (u organizacional) de aprendizaje, a partir del cual la organización desarrolle las capacidades necesarias para responder a los continuos cambios del mercado y a las condiciones generales del entorno a partir del conocimiento.

En un estudio sobre veinte grandes organizaciones de Europa, USA y Asia, Barlett y Ghoshal (1997) concluyeron que los administradores de primer nivel, involucrados en la adopción de modernos esquemas de organización, tuvieron que redefinir su rol principal para evolucionar desde controladores administrativos a capacitadores para el desarrollo de los empleados. O sea, **la principal responsabilidad del gerente moderno consiste en contribuir en el desarrollo del elemento humano a efecto de proporcionar a las personas, aquellas herramientas cognoscitivas que les permitan mantenerse viables y añadir valor a la organización de la que son miembros.** Esto es mayormente válido ahora que los paradigmas de una profesión, los contenidos de los puestos y las premisas en que se basa el desempeño, cambian de manera intempestiva.

Esta evolución del administrador hacia el conocimiento también es producto de la incapacidad de la experiencia –alguna vez la exclusiva alternativa de aprendizaje– para proveer de toda la gama de actitudes y aptitudes que los presentes entornos volátiles demandan. El aprendizaje

basado en estándares de operación fue apropiado cuando los cambios eran moderados pero cuando estos cambios se suscitan con mayor velocidad, el éxito pasado no es predictivo de un éxito futuro y, en tal caso, el aprendizaje necesita incluir el conocimiento de cualquier actividad que pueda dar forma a la organización de hoy o del futuro (Baldwin, Danielson y Wiggenhorn, 1997).

Pero, el conocimiento que cada miembro de la organización adquiere de manera aislada es insuficiente para su propio crecimiento y el de la organización de la que forma parte; para que el conocimiento arroje resultados satisfactorios requiere ser atendido en tres niveles: el individual, el grupal y el organizacional. Para Ahmed, Loh y Zairi (1999) la estructura del aprendizaje sugiere que el individuo, el grupo y las características organizacionales impactan el proceso de aprendizaje y el mejoramiento continuos; es decir, de poco sirve el conocimiento individual si no existen condiciones grupales propicias para aplicarlo, como tampoco es útil el aprendizaje grupal si la organización en su conjunto no se ha comprometido con el crecimiento personal y laboral de todos los grupos e individuos que la integran.

Siguiendo a estos mismos autores, en el nivel más general, el interés del administrador por el conocimiento requiere incluir acciones orientadas hacia la construcción de una cultura organizacional del aprendizaje continuo por parte de todos los miembros de la compañía; es decir, para llegar a ser una empresa centrada en el aprendizaje y el mejoramiento continuos, se requiere una cultura orga-

nizacional que constantemente guíe a los miembros de la organización a esforzarse por un mejoramiento continuo, así como un clima laboral que contribuye al aprendizaje (Ahmed *et al.*, 1999).

Un administrador orientado al conocimiento se interesa genuinamente tanto por su propio desarrollo como por el crecimiento integral de todos los que integran la empresa y asigna una alta prioridad a este rubro; sus decisiones y criterios de asignación de recursos manifiestan un reconocimiento implícito o abierto a quienes construyen las fortalezas de la firma, al utilizar el conocimiento como la materia prima principal. De esta forma, una primera competencia requerida para el directivo es la de estar **orientado al conocimiento**, la cual se encuentra en los tres niveles señalados (Gráfico 1).

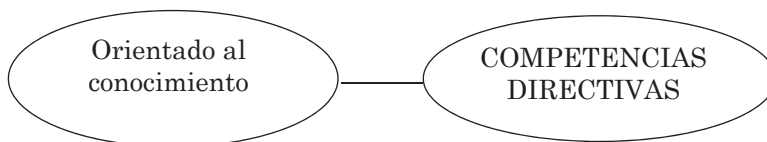
1.2. Liderazgo

El poseer cualidades de líder es también una de las cinco características necesarias del administrador. Tratándose de un atributo o cualidad personal, el liderazgo se refiere a la capacidad de un individuo para constituirse en cabeza de grupo. **Los líderes tienen capacidad para incidir en los comportamientos y pensamientos de las personas, sin**

importar la existencia o no de un vínculo formal entre ambas partes, o la cercanía física que medie entre ellos. El liderazgo, según Daft (1988), es el uso de influencia para motivar a los empleados a lograr los objetivos organizacionales. Pero, aunque el liderazgo implique influencia, ésta no se limita a la ejercida sobre un subordinado sino que es posible que tenga efecto también sobre compañeros del mismo nivel e inclusive sobre superiores. Los líderes han sido típicamente vistos en sus relaciones, con seguidores o subordinados sobre los que tienen autoridad formal; pero algunas teorías han reconocido que el liderazgo puede hacerse presente entre personas de la misma jerarquía, mientras que otras teorías han sugerido que pueden ser encontrados subordinados que influyen las decisiones de sus superiores. Cualquier persona que mediante sus acciones o discursos ejerce influencia sobre un número importante de individuos, sin mengua de su jerarquía, es indiscutiblemente un líder.

Sin embargo, sin demérito de la importancia del asunto anterior, es de mayor trascendencia discutir el tipo de liderazgo a que se refieren los hombres de negocios o científicos de la administración, cuando afirman que el administrador requiere poseer

Gráfico 1. Competencias requeridas: orientado al conocimiento



Fuente: Elaboración propia

cualidades de líder a efecto de poder ofrecer buenos resultados.

En principio, importa mencionar que el estilo de liderazgo sustentado en la autoridad formal y el control de arriba hacia abajo, ha perdido definitivamente su vigencia y nuevas concepciones de la autoridad y las jerarquías se han venido gestando. El elemento humano se ha convertido rápidamente en el activo principal de los negocios y nuevas maneras de vinculación con los empleados se han venido conformando. El gerente ha dejado de fungir como controlador y ha asumido funciones de facilitador y capacitador. Según Marchington, Godman, Wilkinson y Ackers (1992), el administrador está evolucionando de policía a capacitador, de supervisor a facilitador y de experto técnico a *experto en gente*. Los tipos de liderazgo que están emergiendo se construyen con la premisa básica de situar al elemento humano en primer plano. El liderazgo centrado en la gente está sustituyendo al típico liderazgo centrado en los procesos o el control de las operaciones y los activos. Por ejemplo, las empresas mejor operadas en los Estados Unidos siempre han logrado el mejoramiento de la productividad y la calidad a través de la gente (Dahlgaard y Dahlgaard, 1999).

De acuerdo con estos autores, la excelencia en los negocios se obtiene y se define a través de cuatro “Ps”, siendo el origen de las mismas la gente (*people*). Así, gente excelente establece vínculos o relaciones excelentes (*partnerships*) con proveedores, consumidores, sociedad y otros, a fin de obtener excelentes procesos (*processes*) que permiten ofrecer excelentes productos (*products*).

Teniendo como soporte teorías establecidas, enfoques sobre la excelencia en los negocios y dimensiones comúnmente usadas en calidad, Kanji (1998) establece un modelo para la excelencia en los negocios compuesto por cuatro principios, entre ellos una administración basada en la gente, concepto que parece haber alcanzado estatus de paradigma o principio básico del desempeño en las empresas modernas, de clase mundial o de excelencia.

Asimismo, Snape, Redman y Bamber (1994) señalan que la función de los administradores ha rebasado el contenido técnico del puesto y que ellos están adoptando una más amplia perspectiva de los negocios, al acentuar la adquisición de habilidades en el trato con consumidores y empleados.

En un estudio sobre innovación y competitividad, Clark y Guy (1998), concluyen, entre otras cosas, que las compañías líderes mostraron un mayor énfasis en el desarrollo del recurso humano. De igual forma, refieren que, a partir de 1996, el Foro Económico Mundial incluyó la inversión en capital humano dentro de sus factores para medir la competitividad de las naciones.

La capacidad para manejar el intelecto humano y transformarlo en productos y servicios de utilidad, está llegando a ser la habilidad crítica del ejecutivo de los tiempos actuales (Quinn, Anderson y Finkelstein, 1996). Como nunca, el éxito de una gran organización se sustenta en la calidad de su capital intelectual, en vez de sus activos físicos o capital financiero. Si una organización no evoluciona desde una administra-

ción centrada en el control y la acumulación de fortalezas materiales, hacia una orientada a desarrollar las potencialidades de su capital humano, el largo plazo se encargará de informarles de lo incorrecto de su actuación.

Entonces, el tipo de liderazgo actualmente necesario construye su esencia con el recurso humano como *ingrediente* principal. Dado que los resultados que ofrecen son efímeros y superficiales, los estilos autocráticos y autoritarios de liderazgo son actualmente inviables de ejercer, sobre todo en sociedades democráticas y desarrolladas. De acuerdo con lo anterior, se puede observar en el Gráfico 2 la segunda competencia requerida para los directivos: **el liderazgo**.

1.3. Habilidad de comunicación

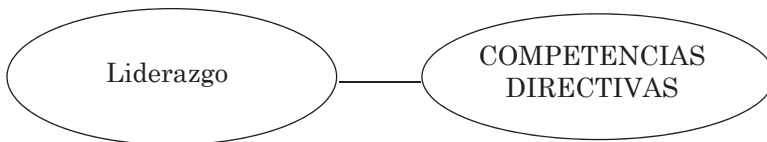
Aunque generalmente se concibe como la aptitud para transmitir mensajes, la habilidad de comunicación es mucho más que transmisión de los mismos, más que expresión oral clara y fluida. En el contexto del presente trabajo, se conceptúa como **la capacidad comprobada del individuo para recibir y transmitir mensajes oportunos y unívocos, independientemente del canal o la forma de comunicación que se elija**.

Una investigación realizada por Álvarez y García (2000) en las 500 empresas más importantes de España, arrojó 25 características necesarias del administrador, entre las cuales, dos se vinculan con la habilidad de comunicación: el saber escribir de manera clara y con estilo y la aptitud para hablar claro.

Mediante el cuestionamiento a superiores y compañeros del mismo nivel en organizaciones de diverso tipo, Whetten y Cameron (1991) identificaron a 402 administradores altamente efectivos y los interrogaron respecto a los factores o aspectos que los hicieron ser gerentes exitosos. El estudio arrojó sesenta características, dentro de las primeras diez aparece la habilidad de comunicación verbal (incluyen escuchar).

Estos mismos autores refieren un estudio efectuado por Margerison y Kakabadse (1984) en el cual interrogan a 721 CEO (gerentes) de corporaciones de Estados Unidos respecto a las cosas más importantes que ellos habían aprendido a efecto de llegar al puesto que ocupaban, así como las habilidades básicas de administración que los directivos requerían desarrollar para llegar al mismo puesto. En las respuestas a ambos interrogantes, la comunicación

Gráfico 2. Competencias requeridas: liderazgo



Fuente: Elaboración propia

aparece entre las principales habilidades requeridas.

Dados los cambios que diversos factores introducen continuamente en los contenidos de los cargos, Gore (1996) plantea que, en lo sucesivo, los trabajadores necesitarán desarrollar tres tipos de competencias: competencias para una tarea o función específica, competencias generales para el trabajo y competencias para adquirir nuevos conocimientos. Gran cantidad de las competencias incluidas en el segundo tipo se refieren a habilidades relacionadas directa o indirectamente con la habilidad de comunicación (oral y/o escrita), tales como preparar un currículum, mantener entrevistas, ofrecer servicios, dar indicaciones a otras personas, hacer una explicación verbal o escrita de algún trabajo realizado o a realizar, entre otras.

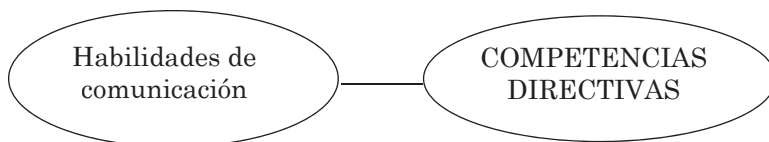
En el caso del administrador, la habilidad de comunicación se proyecta como un tipo de supra habilidad. Por ser el elemento humano el recurso principal que hace posible los productos finales, cualquier gerente requiere ser hábil para establecer y mantener una comunicación adecuada y fluida con superiores, compañeros y subordinados y con todo sujeto o entidad con quien se vincule de cualquier modo. Pero, la habilidad de comunicación ha de ser interpretada en su totalidad y

no ha de reducirse al papel de emisor; el saber ser buen receptor también es parte de dicha habilidad. Además, el buen comunicador entiende el significado y la importancia de los mensajes implícitos, así como de las formas o mecanismos informales de comunicación. De esta forma, el Gráfico 3 muestra la tercera competencia requerida para los ejecutivos y que tiene relación con las **habilidades de comunicación**.

1.4. Valores éticos

Aunque puede tener distintos significados y dimensiones, para los fines de este artículo **la ética de los negocios se refiere a los sustentos morales de las relaciones que las empresas establecen con los diversos públicos con que se vinculan, sean empleados, proveedores, clientes, competidores o con la administración pública** (Navas y Guerra, 2002). El desempeño ético de directivos y empresas no se limita a la observancia de leyes o disposiciones gubernamentales, involucra también el compromiso de conducirse solidaria, recta y humanamente. El directivo ético se compromete con su comunidad, evita engañar al consumidor en relación con la calidad o atributos de sus productos, respeta y valora a sus empleados, informa oportunamente a los accionistas, se

Gráfico 3. Competencias requeridas: habilidades de comunicación



Fuente: Elaboración propia

vincula positivamente con su entorno natural, combina el beneficio de la empresa con el beneficio de los empleados y, en general, se comporta de manera humana, justa y responsable. Cuando es adecuadamente dimensionada, la ética llega a formar parte sustantiva del ser individual o grupal.

Por su parte, Beyer y Nino (1999) se refieren a la ética en los negocios y señalan que el comportamiento ético es un buen negocio en el largo plazo, no obstante la existencia de gente que logra hacer fortuna en el corto plazo gracias a un desempeño no ético. Según este mismo autor, el comportamiento ético engendra confianza entre empleados y consumidores, lo cual conduce al éxito empresarial en el largo plazo.

En algunos contextos, la ética en los negocios es, con bastante seguridad, la principal asignatura pendiente. Los vicios del poder público en lo relativo a irregularidades, corrupción, autoritarismo, abuso de autoridad, nepotismo en algunos casos, ha contaminado, de alguna manera, los negocios. Ante la ausencia de un liderazgo recto por parte de autoridades, el tejido social se puede descomponer auspiciando un comportamiento viciado por parte de individuos y organizaciones. Esto es particularmente importante en algunos países con democracias o economías débiles. No es difícil encontrar organizaciones que dañan el ambiente en diversas modalidades, engañan al público, faltan al respeto a su personal, ocultan información a accionistas, ofrecen productos dañinos sin advertir al respecto e incumplen compromisos con su clientela.

Sin embargo, tal vez la ética en los negocios no ha logrado capturar la atención debida de la mayoría de los teóricos de la administración, por estar ellos mismos profundamente involucrados en la discusión de otros asuntos directamente vinculados con el rendimiento financiero en el corto plazo o, simplemente, por ser un tema que incomoda a empresarios y no atrae simpatías suficientes para conseguir apoyos para su investigación.

Teal (1996) habla de la necesaria humanidad en administración y señala que una de las características importantes de los grandes líderes es la integridad y que muchos administradores creen comportarse íntegramente, pero en la práctica tienen problemas con el concepto. El ser íntegro es, indiscutiblemente, un componente importante del actuar ético y, en este contexto, significa conducirse recta y justamente. El administrador no es íntegro cuando percibe salarios elevados y los empleados son remunerados a niveles miserables, cuando no corresponde al respeto que los demás le brindan, cuando se vale de su posición de poder para obtener beneficios personales en detrimento de la compañía.

A su vez, Franco Bernabé (en Teal, 1996) afirma que el liderazgo consta fundamentalmente de humanidad y que ésta se relaciona con la moralidad. En su opinión, comportarse moralmente implica analizar no únicamente lo que es benéfico para uno mismo, sino también para la empresa y la comunidad.

Paradójicamente, la ética no se enseña formalmente y el individuo debe asumir en lo individual, el compromiso de conducirse éticamente

sin importar que no forme parte de un programa académico específico o de un entrenamiento laboral. Sin embargo, hay muchas otras maneras de estimular el compromiso de la persona hacia los valores éticos, como por ejemplo, a través del desarrollo de la sensibilidad humana, de la interacción con personas íntegras, del desarrollo personal, del medio laboral apropiado, de la conducta ética de superiores y de cualquier actividad que se encamine a despertar en el sujeto un respeto auténtico hacia sus semejantes y el medio que le rodea.

Evidentemente, cada cual debe comprometerse con un actuar responsable y humano, pero una buena manera de estimular el desempeño ético de la gente consiste en la observancia de valores éticos por parte de los responsables de conducir los esfuerzos colectivos. De manera natural, las personas tienden a comportarse en consideración a los comportamientos observados en los superiores y, dentro de cierto rango, validan como convenientes o correctas las acciones por ellos ejecutadas, cuando éstas armonizan con lo observado en los líderes. Para el cumplimiento de estos valores éticos es clave que el equipo directivo mantenga esa actitud, ya que suele ser el punto de referencia para el comportamiento del resto de los integrantes de la organización (Navas y Guerra, 2002).

Una manera de evitar que individuos con conductas no éticas hereden sus malos hábitos o valores negativos a la organización, consiste en seleccionar a los administradores tanto con base en sus competencias vinculadas al contenido práctico del cargo, como con atención a sus características

personales, a su modo de conducirse cotidianamente y su manera de interpretar el mundo que les rodea. PEPSICO ha diseñado un perfil de competencia del ejecutivo del futuro con base en tres factores clave: la manera en que los individuos ven el mundo, su manera de pensar y su manera de actuar (Barlett y Ghoshal, 1997). Uno de los mayores errores cometidos en los procesos de selección es la importancia desmedida que se concede a antecedentes como experiencia y nivel académico, mientras que atributos como honestidad, creatividad, imaginación, actitud positiva y valores morales son, en el mejor de los casos, accesorios de los demás, cuando deberían ser parte fundamental de la evaluación del candidato.

Con base en una revisión de los criterios seguidos en el Premio Australiano de Calidad, el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige, el Premio Europeo de Calidad, el Premio Deming de Calidad de Japón y el Premio de Calidad de Nueva Zelanda; Edgeman y Dalghaard (1998) encontraron cuatro áreas básicas a partir de las cuales los líderes y la función de liderazgo son evaluados, siendo una de ellas un liderazgo responsable hacia la sociedad.

Esta responsabilidad para con la sociedad atañe a diferentes comportamientos o aspectos; puede consistir en el cumplimiento oportuno de las obligaciones fiscales, la participación en actividades comunitarias, el respeto a los valores o cultura de la gente, el cuidado del medio ambiente, la promoción de actividades culturales y cualquiera medida orientada hacia el mejoramiento intelectual o material

de una comunidad, cuestiones que se relacionan directa o indirectamente con el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Su, Zhang y Hulpke (1998), identifican cuatro componentes básicos del estilo de administración en China, ubicándose dentro de ellos el concerniente a *la moralidad sobre todo*. A decir de estos autores, la primacía de la moralidad en la filosofía administrativa china proviene del confucionismo y es herencia de antiguas ideas respecto a que, mediante una base moral, se obtendrán mejores resultados que atendiendo simplemente los requerimientos de la tarea.

Thorne y Smith (2000) estudiaron las ventajas competitivas de las organizaciones de clase mundial y encontraron que las competencias clave de la organización del futuro se identificarían con base en diez factores, formando parte de ellos una nueva responsabilidad social.

En resumen, el comportamiento ético en los negocios es de interés no sólo porque un comportamiento contrario perjudica al consumidor, al medio ambiente, al trabajador o a la comunidad; sino también porque en el largo plazo, el desempeño no ético compromete innecesariamente la existencia de las firmas. Así, en el Gráfico 4, se presenta la cuarta

competencia requerida para los directivos: *valores éticos*.

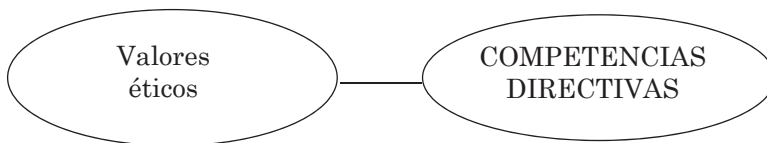
1.5. Trabajo en equipo

La cultura del trabajo en equipo se ha extendido a la mayoría de las organizaciones exitosas del mundo, tal vez influenciadas por los resultados que la práctica del trabajo colectivo arrojó en las compañías japonesas. Mediante un estilo de dirección que priorizó el desempeño colectivo sobre el individual, gran cantidad de estas empresas lograron posicionarse en el mercado mundial desplazando a empresas tradicionalmente líderes.

En su más amplia acepción, el saber trabajar en equipo involucra no solamente la conformación formal de grupos de personas para dar respuesta a exigencias coyunturales del mercado, sino que incluye además una filosofía del esfuerzo y los logros compartidos y un compromiso explícito con una colectividad antes que con personas consideradas en lo individual.

Velsor y Leslie (1995) realizaron un estudio comparativo sobre diversas investigaciones efectuadas en diferentes países y en diferentes momentos, acerca de las causas del fracaso de directivos que anteriormente habían sido exitosos. Estos autores identificaron cuatro causas, entre ellas, la incapacidad para delegar y construir

Gráfico 4. Competencias requeridas: valores éticos



Fuente: Elaboración propia

un equipo. Esta incapacidad de los directivos investigados significó un comportamiento individualista y sustentado en la sobreconfianza del gerente en sí mismo, en detrimento de la confianza hacia un equipo de trabajo. En lugar de ejercer un liderazgo participativo, se optó por un estilo autocrático de conducción que, finalmente, se convirtió en obstáculo para un buen desempeño gerencial y un óptimo trabajo en equipo.

Con el surgimiento de nuevos conceptos y herramientas de negocios, como los equipos autodirigidos y el *empowerment*, así como con el reconocimiento real de la primacía del elemento humano, los supuestos tradicionales en que se fundaba el ejercicio del liderazgo han sufrido modificaciones y los equipos de trabajo como un todo han asumido el rol que antaño pertenecía al líder omnipotente. Las lealtades de los individuos hoy ya no pueden ser enfocadas hacia un individuo sino hacia una colectividad; los paradigmas respecto a la autoridad y la responsabilidad han sufrido modificaciones sustanciales y ya es imprescindible que las personas se comprometan con equipos de trabajo y con ellas mismas, antes que con el superior formal. Un ejecutivo investigado por Velsor y Leslie (1995), manifestó que uno de sus gerentes, que antaño había sido exitoso, falló a la larga por no saber transitar de un liderazgo personal a un liderazgo participativo que involucrara al grupo en su conjunto en la toma de decisiones.

Pero no todas las empresas del mundo han implementado estos nuevos esquemas basados en el esfuerzo y el beneficio colectivo. Los desaciertos

de los ejecutivos en cuanto a su desinterés en la construcción y dirección de un equipo constituye el talón de Aquiles de muchas organizaciones que aún no perciben la ventaja del trabajo colectivo.

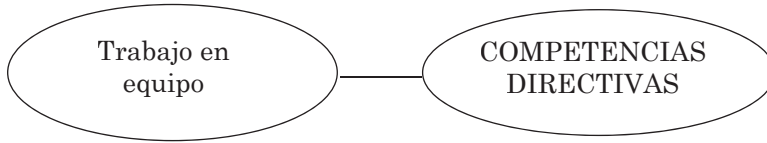
En opinión de Dean y Evans (1994) hay cuatro atributos que requieren poseer los programas de administración de la calidad, dentro de los cuales se encuentra la asignación de poder al empleado y el trabajo en equipo. Si se renuncia a la vieja tutela de los “jefes” y se permite que colectivamente los colaboradores encuentren por sí mismos la mejor manera de realizar el trabajo, esta independencia les permitirá crecer como individuos y aportar ideas auténticas en beneficio de la organización.

Kanji (1998) establece un modelo para la excelencia en los negocios basado en cuatro principios, entre los que se encuentra una administración basada en la gente, mismo que es dividido en dos conceptos claves: el trabajo en equipo y la gente hacen la calidad.

Dentro de las características que tendrán las carreras directivas del siglo XXI, Allred, Snow y Miles (1996) consideran que los administradores requerirán contar con competencias en un tipo de liderazgo colaborativo sustentado en el trabajo de equipo. De acuerdo con dichos autores, la habilidad para relacionarse, establecer vínculos fraternales y otras competencias colaborativas, serán críticas para llevar a cabo una administración efectiva.

Los administradores de los tiempos actuales y futuros serán evaluados, no tanto por su rendimiento indivi-

Gráfico 5. Competencias requeridas: trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia

dual como por su capacidad para integrar equipos de trabajo. El directivo autócrata, centralista y autoritario, requiere ser reemplazado por otro demócrata, constructor de equipos y con habilidades de liderazgo emanadas de su autoridad profesional y sensibilidad hacia los demás. De esta forma, y en función de lo expuesto, en el Gráfico 5 se observa que la quinta competencia requerida para los directivos es el *trabajo en equipo*.

2. COMENTARIOS FINALES

Recapitulando, las cinco habilidades mínimas que requieren poseer los gerentes o directivos de los nuevos tiempos son: *orientado al conocimiento, liderazgo, habilidad para comunicar, valores éticos y capacidad para construir equipos de trabajo*.

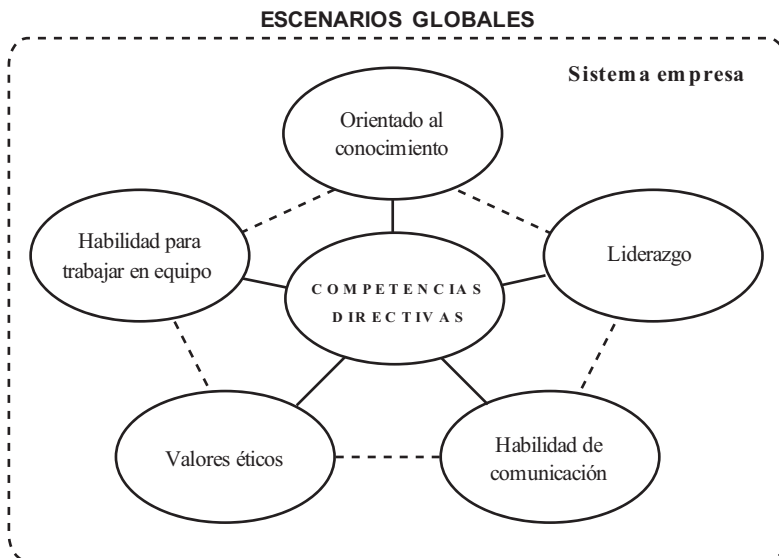
Es innegable que estas características, dado su carácter genérico, no son exhaustivas ni las únicas válidas o necesarias; hay muchas competencias adicionales que se pueden necesitar, principalmente según el contexto en que desarrolle su trabajo o las peculiaridades de su cargo. Sin embargo, este resumen o revisión ha permitido visualizar un panorama global de las competencias necesarias y que, según se ha señalado, constituyen la base de un comportamiento observable y habitual de un directivo superior

para afrontar los retos que plantean los escenarios globales.

Estas características, asimismo, no tienen una connotación de privada o pública, es decir, un administrador o un alto directivo, tiene responsabilidades inherentes a su posición y con base en ella responden. De esta forma, el tipo de organización contribuye en esencia a desarrollar o potenciar estas competencias. Los esfuerzos de las organizaciones públicas y privadas para diagnosticar y desarrollar competencias directivas son una buena señal de la importancia que reviste este tema.

Es importante comprender que estas competencias son absolutamente complementarias y se retroalimentan para contribuir de esta forma a la integralidad del directivo en cuanto a las competencias mínimas requeridas para alcanzar el desarrollo de una herramienta esencial, que permita asegurar la competitividad de las organizaciones en escenarios globales. El Gráfico 6 muestra las diferentes interrelaciones que se generan en torno a las competencias directivas, donde cada una de las competencias requeridas y enunciadas en este artículo aporta desde su dimensión a la totalidad del sistema, permitiendo crear condiciones favorables para su desarrollo y consolidación.

Gráfico 6. Esquema de competencias directivas




Fuente: Elaboración propia

La revisión de la literatura da cuenta de la riqueza del desarrollo de competencias directivas para las organizaciones, en cuanto a determinar características con una visión estratégica más global, que permita comprender el entorno cambiante y mejorar el desempeño de la organización. A pesar de las limitaciones de este trabajo, que se relacionan específicamente con revisiones meramente teóricas y puntuales y en variados contextos, se hace necesario profundizar con trabajos empíricos y quizá por industria o sectores económicos, con el fin de acotar al estudio realidades más concretas.

BIBLIOGRAFÍA

- Ahmed, P.K., Loh, A., y Zairi, M. (1999). Cultures for continuous improvement and learning. *Total Quality Management*, 10(4-5), 426-434.
- Allred, B.B., Snow, C. y Miles, R. (1996). Characteristics of Managerial Careers in the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 17-27.
- Álvarez, P. y García, J. (2000). Correlación entre los Perfiles Profesional y Académico de los Ejecutivos Españoles. *Dirección y Organización*, 15, 45-51.
- Baldwin, T., Danielson, C. y Wiggenhorn, W. (1997). The Evolution of Learning Strategies in Organizations: From Employee Development to Business Redefinition. *Academy of Management Executive*, 11(4), 47-57
- Barlett, C. y Ghoshal, S. (1997). The Myth of the Generic Manager: New Personal Competencies for New Management Roles. *California Management Review*, 40(1), 92-116.

- Bennis, W.G. y Nanus, B. (1986). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York, NY: Harper & Row.
- Beyer, J.M. y Nino, D. (1999). Ethics and Cultures in International Business. *Journal of Management Inquiry*, 8(3), 287-297.
- Burack, E. H. (1996). *Planificación y Aplicaciones Creativas de Recursos Humanos*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Clark, J. y Guy, K. (1998). Innovation and Competitiveness: A Review. *Technology Analysis and Strategic Management*, 10(3), 363-395.
- Daft, R. (1988). *Management*. Chicago, IL: The Dryden press.
- Dahlgaard, J. y Dahlgaard, P. (1999). Integrating Business Excellence and Innovation Management: Developing a Culture for Innovation, Creativity and Learning. *Total Quality Management*, 10(4), S465.
- Dahlgaard, J., Norgaard, A. y Jakobsen, S. (1997). Styles of Success. *European Quality*, 4(6), 36-39.
- Dean, J.W. y Evans, J.R. (1994). *Total Quality Management, Organization and Strategy*. Minneapolis, MN: West Publishing.
- Edgeman, R. y Dahlgaard, J. (1998). A Paradigm for Leadership Excellence. *Total Quality Management*, 9(4), 75-79.
- Gore, E. (1996). *La Educación en la Empresa. Aprendiendo en Contextos Organizacionales*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Grant, R.M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R.M. (1996). *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid, España: Civitas.
- Hall, D. (1996). Protean Careers of the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 10(4), 8-16.
- Hamel, G., y Prahalad, C.K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Hill, L.A. y Wetlaufer, S. (1998). Leadership When There Is No One to Ask: An Interview with ENI's Franco Bernabe. *Harvard Business Review*, 76(4), 81-94.
- Hitt, M., Keats, B. y DeMarie, S.M. (1998). Navigating in the New Competitive Landscape: Building Flexibility and Competitive Advantage in the 21st Century. *Academy of Management Executive*, 12(4), 22-42.
- Kanji, G. (1998). Measurement of Business Excellence. *Total Quality Management*, 9(7), 633-643.
- Mahoney, J.T. y Pandian, J.R. (1992). The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.
- Marchington, M., Goodman, J., Wilkinson, A. y Ackers, P. (1992). *New Development in Employee Involvement*. London, UK: Employment Department.
- Margerison, C. y Kakabadse, A. (1984). *How American Chief Executives Succeed*. New York, NY: American Management Association.
- Martin, V. (1998). Developing Managers in the 1990's Public Service: New Requirements in Public Service Management Development. *Total Quality Management*, 9(2), 304-314.

- Martínez, S. y Dorfman, P. (1998). The Mexican Entrepreneur: An Ethnographic Study of the Mexican. *Em-presario. International Studies of Management and Organizations*, 28(2), 97-123.
- Meignant, A. y Rayer, J. (1989). *Saute Manager!* Paris, Francia: Editions d'organisation.
- Navas, J.L. y Guerra, L. (2002). *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones* (2da. ed.). Madrid, España: Civitas.
- Pérez, J. (1996). *Estrategia, gestión y habilidades directivas*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Pinto, J. (2007). Sistema de gestión de competencias basados en capacidades y recursos y su relación con el sistema SECI de gestión del conocimiento, realizadas por las pequeñas empresas del Urola medio (España). *Estudios Gerenciales*, 105(23), 13-38.
- Puffer, S. y McCarthy, D.J. (1996). A Framework for Leadership in a TQM Context. *Journal of Quality Management*, 1(1), 109-130.
- Puga, J. y Martínez, L. (2006). La importancia estratégica del desarrollo de administradores en la alta dirección. *Revista Aspectos*, 3, 103 – 112.
- Quinn, J.B., Anderson, P. y Finkelstein, S. (1996). Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best. *Harvard Business Review*, 74(2), 71-80.
- Snape, E.J., Redman, T. y Bamber, G.J. (1994). *Managing Managers: Strategies and Techniques for Human Resource Management*. New York, NY: Blackwell, Oxford.
- Su, D., Zhang, Y. y Hulpke, J. (1998). A Management Culture Revolution for the Next Century?. *Journal of Applied Management Studies*, 7(1), 135-139.
- Teal, T. (1996). The Human Side of Management. *Harvard Business Review*, 35-44.
- Thorne, K. y Smith, M. (2000). Competitive Advantage in World Class Organizations. *Management accounting*, 78(3), 22-26.
- Toffler, A. y Toffler, H. (1996). *La Creación de una Nueva Civilización*. México: Plaza y Janés.
- Vals, A. (1998). *Las 12 habilidades directivas clave*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Varela, R. y Bedoya, O.L. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basada en competencias. *Estudios Gerenciales*, 100(22), 21-47.
- Velsor, V. y Leslie, J. (1995). Why Executives Derail: Perspectives Across Time and Cultures. *Academy of Management Executive*, 9(4), 62-72.
- Whetten, D.A. y Cameron, K.S. (1991). *Developing Management Skills* (2da ed.). New York, NY: Harpers Collins. 

EMPRENDIMIENTO SOCIAL – REVISIÓN DE LITERATURA¹

ALEXÁNDER GUZMÁN VÁSQUEZ

Doctorando en Administración, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Colombia.
Magister en Administración de Empresas, Universidad de los Andes, Colombia.
Especialista en Gerencia de Mercadeo y en Finanzas, Universidad Externado, Colombia.
Administrador de Empresas, Universidad Externado, Colombia.
ale-guzm@uniandes.edu.co

MARÍA ANDREA TRUJILLO DÁVILA

Doctoranda en Administración, Facultad de Administración, Universidad de los Andes, Colombia.
Magister en Administración de Empresas, Universidad de los Andes, Colombia.
Ingeniera sanitaria, Universidad de Antioquia, Colombia.
ma.trujillo53@uniandes.edu.co

Fecha de recepción: 19-06-2008

Fecha de corrección: 14-07-2008

Fecha de aceptación: 19-11-2008

RESUMEN

El emprendimiento ha cobrado interés para las escuelas de negocios desde la década de los ochenta debido a la relación con la creación y dirección de empresas, entre otras razones. El emprendimiento es un campo vasto que involucra diferentes tópicos como financiación del emprendimiento, características del emprendedor, emprendimiento corporativo, empresas de familia, reconocimiento de oportunidades, aprendizaje y emprendimiento social, entre otros. Esta revisión se enfoca en lo que representa el emprendimiento social, su constructo,

importancia, características y tópicos para investigaciones futuras. Se revisaron 51 referencias bibliográficas, principalmente artículos publicados en revistas académicas en relación con el emprendimiento social a partir del año 2000 y hasta la actualidad. Este artículo, además de clarificar el constructo teórico de emprendimiento social e identificar sus características fundamentales, resalta la importancia del mismo para el desarrollo de países emergentes y su pertinencia en la política pública. Se presentan diferentes secciones dedicadas a sus aspectos fundamentales.

1 Al profesor del seminario de Emprendimiento e Innovación del Doctorado en Administración de la Universidad de los Andes, Doctor Carlos Dávila Ladrón de Guevara, por sus valiosos aportes y seguimiento en la elaboración de este artículo como trabajo final del curso en mención.

PALABRAS CLAVE

Emprendimiento social, valor social, desarrollo económico.

Clasificación JEL: L26, L31

ABSTRACT

Social Entrepreneurship – Literature Review

Since the eighties, entrepreneurship has attracted the interest of business schools because of its role in creating and managing companies, among other reasons. Entrepreneurship is a vast field that involves a range of subjects such as startup financing, the entrepreneurial profile, corporate entrepreneurship, family businesses, opportunities recognition, training and social entrepreneurship. This

review focuses on social entrepreneurship, its structure, importance, characteristics and subjects for future research. It was revised 51 bibliography references, especially articles published in academics journals, related with social entrepreneurship since year 2000 to present. There are different sections dedicated to fundamental aspects. This article not only clarify social entrepreneurship theoretical construct and identify its fundamental characteristics but also illustrates the importance itself for the emerging countries development and its public politics relevance.

KEY WORDS

Social entrepreneurship, social value, economic development.

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento ha sido estudiado desde la economía, la psicología, la sociología y la antropología. En un principio, la economía se encargó de estudiarlo buscando la relación del mismo con el desarrollo desde un punto de vista puramente económico. Posteriormente, la psicología, la sociología y la antropología desarrollaron aportes que se encargaron del estudio del fenómeno desde un punto de vista social. Al interior de las escuelas de negocios, ha cobrado interés desde la década de los ochenta debido a la relación con la creación y dirección de empresas, entre otras razones. El emprendimiento involucra diferentes acepciones como lo es el emprendimiento social, sobre el cual existen relativamente pocos acuerdos. Para algunos, está asociado a la realización de obras benéficas o se refiere a las cuestiones de la caridad humana; otros, consideran que este tipo de emprendimiento es de vital importancia para el desarrollo económico y social. Este artículo busca generar entendimiento sobre lo que representa el emprendimiento social, acotar el constructo, entender la importancia del mismo para la sociedad y la pertinencia de su estudio, diferenciarlo del emprendimiento de negocios o con ánimo de lucro, discutir respecto al concepto de valor social sostenible y alentar y definir algunos tópicos para investigaciones futuras.

Para desarrollar este objetivo se revisaron 51 referencias bibliográficas, principalmente artículos publicados en revistas académicas en relación con el emprendimiento social a partir del año 2000 hasta la actualidad. La revisión de la literatura aquí presentada se enfoca en los aportes

teóricos realizados principalmente en los últimos ocho años, sin ignorar aportes clásicos necesarios para contextualizar la discusión académica contemporánea sobre el tema. Además, la revisión de la literatura se realiza primordialmente sobre trabajos divulgados a través de publicaciones académicas. El enfoque abordado es netamente conceptual y pretende clarificar conceptos e incentivar la investigación futura en relación con los emprendimientos sociales, buscando determinar su importancia, especialmente en las economías emergentes.

I. DEFINICIÓN

Desde el trabajo seminal de Cantillón (1755) hasta el trabajo realizado por Shane y Venkataraman (2000), se ha relacionado el emprendimiento con el descubrimiento de oportunidades rentables. Estos últimos autores toman la definición de oportunidad de Casson (1982) y declaran que “las oportunidades de emprendimiento son aquellas situaciones en las que nuevos bienes, servicios, materias primas y métodos de organización, pueden ser vendidos e introducidos a un precio mayor que sus costos de producción” (Shane y Venkataraman, 2000, p. 220). “El emprendedor es entonces quien descubre, evalúa y explota oportunidades rentables, tomando en cuenta el riesgo, alerta a las oportunidades y necesidad por la innovación. ¿Entonces dónde encaja el aspecto social al interior de este marco conceptual para el emprendimiento?” (Roberts y Woods, 2005, p. 46). Este cuestionamiento facilita dar inicio a una discusión que concluya en la presentación de una definición de emprendimiento social.

1.1. Una definición ecléctica

Actualmente no se cuenta con claridad respecto a lo que representa el emprendimiento social. “El crecimiento del emprendimiento social en términos globales en la última década ha sido impresionante, pero el significado preciso del término permanece como un asunto de debate” (Harding, 2004, p. 40). Parte de la confusión en relación con este tipo de actividad emprendedora, radica en el desarrollo teórico dentro de diferentes dominios o áreas de conocimiento, llevando a una falta de coherencia en el enfoque con el cual es abordada esta temática (Weerawardena y Sullivan, 2006).

Un elemento común en diferentes definiciones de emprendimiento social es la búsqueda de soluciones a problemas sociales. El emprendedor social identifica oportunidades que se presentan a sí mismas como problemas que requieren soluciones y se esfuerza por crear emprendimientos para resolverlos (Sullivan, 2007). Los emprendedores sociales buscan soluciones para problemas tales como el analfabetismo, la drogadicción o la contaminación ambiental. “Es importante resaltar que el emprendimiento social no es lo mismo que caridad o benevolencia; incluso no es necesariamente sin ánimo de lucro. En esencia, es una actitud benevolente motivada por una necesidad profundamente arraigada de dar a otros, pero va más allá de esto [...] los emprendedores sociales son gente de negocios” (Roberts y Woods, 2005, p. 50).

Martin y Osberg (2007) buscan diferenciar el emprendimiento social de la provisión de servicios sociales y activismo social. En el caso de la provisión de servicios sociales, in-

dividuos comprometidos identifican un equilibrio estable infortunado y desarrollan un programa para atacar esta situación. Sin embargo, “su impacto permanece restringido, su servicio confinado a la población local y su alcance es determinado por los recursos que están en capacidad de atraer. Estas acciones son extremadamente vulnerables, lo que puede llevar a la interrupción o pérdida del servicio por parte de las poblaciones que sirven” (pp. 36-37).

En el caso del activismo social, la motivación sigue siendo la identificación de un equilibrio estable infortunado, pero el actor social se diferencia por su orientación en la acción. “Antes que tomar una acción directa, como lo haría el emprendedor social, el activista social intenta crear cambio a través de la acción indirecta, influenciando a los demás a tomar acción: gobiernos, organizaciones no gubernamentales, consumidores, trabajadores, entre otros” (Martin y Osberg, 2007, p. 37).

La creación de valor social sostenible es la característica clave que diferencia el emprendimiento social de las obras de beneficencia o las actuaciones caritativas de individuos bien intencionados. Los emprendedores sociales “actúan como ‘agentes de cambio’ en el sector social, innovando y actuando de acuerdo con el deseo de crear un valor social sostenible” (Harding 2004, p. 41). Según Reis y Clohesy (2001, p. 116), “el emprendimiento social es fuertemente influenciado por el deseo del cambio social y de sostenibilidad de la organización y los servicios sociales que presta”. Es por ello que los planes de negocios de los emprendimientos sociales

están centrados especialmente en la sostenibilidad financiera (Novy-Hildesley, 2007). Así, no se puede hablar de emprendimiento social dejando de lado la sostenibilidad.

Para Roberts y Woods (2005, p. 49) “el emprendimiento social es la construcción, evaluación y persecución de oportunidades para el cambio social transformativo llevado a cabo por individuos visionarios, apasionadamente dedicados”. Esta definición permite resaltar otros aspectos claves del emprendimiento social. El primero de ellos es que las oportunidades sociales no se descubren, sino que se construyen gracias a la generación de ideas, se evalúan y si es el caso, se desarrollan con el ánimo de atender problemas sociales específicos. El segundo aspecto está relacionado con las características de los emprendedores sociales. En este escrito se considera que para efectos de una definición de la actividad emprendedora social, no es necesario tener en cuenta las características del individuo. Por lo tanto, se excluyen aportes como los realizados por Hemingway (2005), quien presenta una discusión teórica sobre cómo los valores determinan la propensión del individuo a generar emprendimientos sociales. En este aparte se pretende definir características de la actividad emprendedora social y no del emprendedor social.

Es importante reconocer que el emprendimiento social puede desarrollarse en diferentes sectores. Austin, Stevenson y Wei-Skillern (2006), definen emprendimiento social como “una actividad innovadora, de creación de valor social, que ocurre al interior y a través de los sectores sin ánimo de

lucro, de negocios y gubernamental” (2006, p. 2). Lo anterior permite comprender que el emprendimiento social no está aislado del emprendimiento comercial, sino que coexisten.

Note que la distinción entre emprendimientos social y comercial no es dicotómica, sino más bien más acertadamente conceptualizada como un continuo que varía desde lo puramente social a lo puramente económico. Aun en los extremos, sin embargo, existen elementos en común entre ambos. Así, la actividad caritativa debe reflejar realidades económicas, mientras que la actividad económica debe generar valor social (Austin *et al.*, 2006, p. 3).

Finalmente, para llegar a una definición propia, que en lugar de constituir una más entre las existentes pretende ser ecléctica y aun así precisa, se considera pertinente revisar la definición propuesta por Martin y Osberg (2007). Para ellos, el emprendimiento social sigue tres componentes:

(1) la identificación de un equilibrio estable pero intrínsecamente injusto que causa exclusión, marginalización, o sufrimiento a un segmento de la humanidad que carece de medios financieros o influencia política para alcanzar un beneficio transformador por su cuenta; (2) la identificación de una oportunidad en este equilibrio injusto, desarrollando una proposición de valor social y llevando a utilizar inspiración, creatividad, acción directa, coraje y fortaleza, desafiando de ese modo la hegemonía del estado estable; y (3) la creación de un equilibrio estable y nuevo que libera el potencial coartado o alivia el sufrimiento del grupo objetivo, y a través de la imitación y la creación

de un ecosistema estable alrededor del nuevo equilibrio, asegura un mejor futuro para el grupo objetivo y la sociedad como un todo (Martin y Osberg, 2007, p. 35).

Las discusiones precedentes permiten presentar una definición de emprendimiento social, entendiéndolo como un tipo específico de emprendimiento que busca soluciones para problemas sociales a través de la construcción, evaluación y persecución de oportunidades que permitan la generación de valor social sostenible, alcanzando equilibrios nuevos y estables en relación con las condiciones sociales, a través de la acción directa llevada a cabo por organizaciones sin ánimo de lucro, empresas u organismos gubernamentales.

1.2. Debate respecto al emprendimiento social en el sector privado

De acuerdo con el economista Milton Friedman (1970), la única responsabilidad social de los negocios está en incrementar sus utilidades y se deben enfocar exclusivamente en ello. Para Friedman, la corporación es un instrumento de los accionistas a quienes pertenece. Cuando una corporación realiza una contribución social, está privando al accionista de ejercer el derecho de decidir sobre sus recursos económicos. En conclusión, Friedman argumenta que si, ha de hacerse una contribución, esta debe ser realizada por los accionistas como individuos o por sus empleados y no por la corporación (Porter y Kramer, 2002).

Kolstad (2007) ha identificado una posición *neo-friedmaniana* según la

cual se argumenta que los ejecutivos que dirigen las corporaciones deben desarrollar políticas relacionadas con el emprendimiento social sólo si estas permiten incrementar el retorno de los accionistas. El objetivo principal de la corporación es la maximización de los beneficios de los propietarios, y los intereses de los grupos de interés deben ser tenidos en cuenta sólo si beneficiándolos a ellos se obtiene beneficio para los accionistas. En esta línea de pensamiento, Porter y Kramer (2002) consideran que cuando las corporaciones usan sus esfuerzos caritativos para mejorar su entorno competitivo, logran alcanzar beneficios sociales y económicos. Para ellos, en la medida en que estos esfuerzos no contribuyan a la mejora de la competitividad empresarial, no deben realizarse.

Ante esta corriente de pensamiento, Kolstad (2007) argumenta que la existencia de un acuerdo entre gerentes y propietarios (en el que los gerentes persiguen el bienestar de los propietarios), no exime a ninguno de los dos grupos de responsabilidades con terceras partes, que es razonablemente ético que los gerentes entreguen algo de sus retornos para promover otros fines y que en países en vía de desarrollo, la colaboración del sector privado en la solución de los problemas sociales es fundamental debido a la ineficiencia e incapacidad de las instituciones públicas y de los gobiernos para hacerlo por sí solos.

Por lo expuesto anteriormente, para Kolstad “la posición neo-friedmaniana no debe seguir siendo usada por no ser éticamente defendible” (2007, p. 143). En esta postura teórica, el

actuar exclusivamente en función de la maximización de beneficios para los accionistas no es un comportamiento ético. Investigaciones en negociación han definido tres dimensiones principales que llevan a los individuos a actuar de manera no ética. La primera, la avaricia y la persecución de utilidades; la segunda, la naturaleza de la competencia y el deseo por golpear a la contraparte en un entorno competitivo; y la tercera, la necesidad de asegurar o restaurar un estándar de justicia que ha sido violado (Fassin, 2005). Como puede verse, las dos primeras razones están altamente relacionadas con las empresas privadas. Por otra parte, “los gerentes favorecen la generación de valor de los accionistas sobre las creencias éticas personales y el bien común, porque creen firmemente que las leyes corporativas exigen de ellos la toma de acciones legales para beneficiar en primera medida a los accionistas” (Rose, 2007, p. 307).

En este artículo se toma posición teórica a favor de los argumentos planteados por Kolstad asegurando que las gerencias de empresas privadas deben buscar el bienestar de los diferentes grupos de interés, desarrollando emprendimientos sociales que complementen su actuar económico, representen un comportamiento ético y permitan contribuir a la solución de problemas sociales, más aún en países en vías de desarrollo.

2. DIFERENCIAS CON EL EMPRENDIMIENTO COMERCIAL O DE NEGOCIOS

Un asunto fundamental al abordar el emprendimiento social está en diferenciarlo del emprendimiento de negocios o comercial, buscando

otorgarle un dominio académico específico. Sin embargo, no se pretende desconocer la existencia de elementos comunes entre los dos. “Todo proceso de emprendimiento conlleva un balance de comportamiento social y comportamiento económico, que a su vez, permite la generación de valor social y valor económico” (Chell, 2007, p. 17).

Por otra parte, es importante resaltar la tendencia de las entidades sin ánimo de lucro a cambiar su estatus legal. Las razones de este cambio están en los recortes de presupuesto a programas de bienestar social realizados por algunos gobiernos a partir de la década de los setenta, acompañado de la disminución de donaciones provenientes de contribuciones del sector privado. Esto ha llevado a las organizaciones sin ánimo de lucro a subcontratar o asociarse con entidades con ánimo de lucro, a crear sus propias divisiones de emprendimientos de negocios o a adoptar la forma organizacional y legal de las empresas con ánimo de lucro para continuar realizando su labor sin afrontar tantas restricciones monetarias (Eikenberry y Kluver, 2004).

Un ejemplo de lo anterior lo constituye el *Big Issue Magazine*, creado por John Bird en Londres en 1991, que tiene como misión ayudar a las personas sin hogar a obtener un ingreso y a combatir la exclusión social y la pobreza que los aqueja. “El Big Issue es una compañía limitada que vende revistas sobre la base de la calidad y no buscando una donación caritativa” (Hibbert, Hogg y Quinn, 2002, p. 289). Investigaciones realizadas sobre los motivos por los cuales los clientes

adquieren esta revista, demuestran que los clientes no solo lo hacen por la calidad del contenido, sino por el deseo de ayudar a las personas desamparadas sin hogar (Hibbert *et al.*, 2002 y 2005).

2.1. Diferenciación basada en el fin perseguido

De acuerdo con Skoll en Dearlove (2004), la gran diferencia está en que mientras los emprendedores de negocios abordan el problema desde un punto de vista puramente económico, los emprendedores sociales se enfocan en un tópico que desean resolver en el sector social y no actúan necesariamente motivados por remuneraciones materiales o monetarias para sí mismos. Una distinción muy similar se percibe en la definición de emprendedor social presentada por Olsen (2004), para quien este individuo está representado por la persona que toma las mismas herramientas que usualmente se ven en el sector privado y las aplica para resolver problemas sociales. “Estos individuos no tienen deseos de enriquecerse sino hacer a otros ricos en espíritu o realización” (p. 21). Dado lo anterior, y teniendo en cuenta la falta de motivación de los emprendedores sociales por la remuneración económica sustentada por estos autores, es pertinente retomar planteamientos del *pensamiento weberiano* sobre el espíritu del capitalismo.

Weber (2001) (1904-1905) considera que el espíritu capitalista contiene un elemento irracional, al considerar necesario la entrega al trabajo de manera absoluta y considerar la acumulación de riqueza una obligación moral, por encima de la felicidad del individuo. Buscando explicación

a esta irracionalidad, Weber indaga sobre “los impulsos psicológicos que, originados por una determinada fe religiosa y por determinadas prácticas religiosas, llevan al creyente a un determinado modo de vida” (Abellán, 2001, p. 27). En esta indagación, Weber concluye que en el protestantismo ascético de raíz calvinista se encuentra el fundamento religioso del capitalismo.

El protestantismo ascético está construido sobre la creencia según la cual Dios ha decidido condenar a una parte de la humanidad y salvar a otra. Para el individuo entonces cobra vital importancia determinar si es elegido de Dios. Los pastores calvinistas imponen a los creyentes la obligación de sentirse elegidos, pues la falta de seguridad es falta de fe. Sólo el trabajo constante y la acumulación de riqueza representan expresiones de una vida racional que permiten acreditar al creyente el conocimiento de estar entre los elegidos (Abellán, 2001). En las creencias del protestantismo ascético, el emprendimiento social no juega un papel importante, ya que “Dios no le pide al creyente que haga buenas obras aisladas, pues el elegido, que sigue siendo criatura, siempre queda con todas las obras que haga a una distancia infinita por debajo de las exigencias de Dios” (Abellán, 2001, p. 29).

Para Weber, “el sistema capitalista actual es un cosmos terrible en el que el individuo nace y que es para él, al menos como individuo, como un caparazón prácticamente irreformable, dentro del que tiene que vivir. Él le impone al individuo, en cuanto que éste está integrado en el conjunto del mercado, las normas de

su actividad económica” (Weber, 2001 [1904-1905], p. 63). Por lo tanto, es posible conjeturar que el desarrollo de emprendimientos sociales puede encontrar fuerte resistencia al interior del capitalismo, lo que implica un reto importante para el emprendedor social.

2.2. Diferenciación basada en las características de la actividad emprendedora

Austin *et al.* (2006), utilizan cuatro variables para comparar el emprendimiento social y el de negocios, buscando establecer divergencias.

La primera variable utilizada para este análisis es la falla de mercado. Un problema para el emprendedor comercial es una oportunidad para el emprendedor social (Austin *et al.*, 2006). La segunda variable para el análisis es la misión. En principio, el propósito fundamental del emprendimiento social es la creación de valor social para el bien público (Sullivan, Weerawardena y Carnegie, 2002; Moore, 2000), mientras que el emprendedor de negocios busca la creación de operaciones rentables que resulten en primera instancia en rentabilidad privada para los accionistas. Una tercera variable la constituye la movilización de recursos. Por una parte, “la restricción no distributiva de los excedentes generados por las organizaciones sin ánimo de lucro y el propósito social enraizado o las formas híbridas de la empresa social, limitan a los emprendedores sociales para financiarse en los mismos mercados de capitales de los emprendedores comerciales” (Austin *et al.*, 2006, p. 3). Además, es común que los emprendimientos sociales no estén en capacidad de remunerar de manera

competitiva el personal talentoso que necesitan. Finalmente, la cuarta variable está definida como la medición del desempeño. Los emprendimientos sociales afrontan grandes dificultades para la evaluación del desempeño por la imposibilidad de medir el impacto social.

Austin *et al.* (2006) no se limitan exclusivamente a estas variables para establecer la diferenciación entre el emprendimiento de negocios y el emprendimiento social. Basándose en un modelo creado por Sahlman (1996), que enfatiza el ajuste dinámico entre cuatro componentes interrelacionados en el emprendimiento de negocios—las personas, el contexto, el acuerdo y la oportunidad—, los autores desarrollan una comparación más profunda entre el emprendimiento de negocios y el social.

En relación con la oportunidad, concebida en esta comparación como “una actividad que requiere la inversión de recursos escasos con la esperanza de un retorno futuro” (Sahlman, 1996, p. 140), en un nivel conceptual, aparentemente no existirían diferencias al respecto entre el emprendimiento comercial y el social. Sin embargo, para el emprendedor comercial la oportunidad debe tener un mercado creciente o representativo y la industria debe ser estructuralmente atractiva, mientras que para el emprendedor social reconocer una necesidad social o una falla del mercado, usualmente garantiza más que un tamaño suficiente de mercado. Para el emprendedor social las oportunidades son abundantes, mientras que para el emprendedor comercial no es así.

Respecto a la dimensión del contexto, “aunque los factores contextuales crí-

ticos son análogos de varias maneras, el impacto del contexto sobre el emprendedor social difiere del originado por el emprendedor comercial, por la influencia ejercida por la interacción de la misión y los sistemas de medición del desempeño de la empresa social sobre el comportamiento emprendedor” (Austin *et al.*, 2006, p. 9). Los mecanismos de selección de mercado son menos severos en el sector social, pues entornos muy hostiles pueden soportar de mejor manera los emprendimientos sociales que los comerciales. Además, durante periodos recesivos las necesidades sociales tienden a intensificarse.

La tercera dimensión en este análisis, utilizando el modelo del emprendimiento comercial, se conforma por las personas y los recursos. Como se mencionó anteriormente, por las características de emprendimiento social, existe gran dificultad para contar con el recurso humano y los fondos de capital necesarios.

Finalmente, la cuarta dimensión está relacionada con el acuerdo. “Debido a la manera en que deben ser movilizados los recursos y a las ambigüedades asociadas con la medición del desempeño, los términos de los acuerdos son fundamentalmente diferentes para los emprendedores sociales y comerciales” (Austin *et al.*, 2006, p. 14).

Dorado (2006) presenta una diferenciación similar entre emprendimientos de negocios y emprendimientos sociales, apoyándose en tres procesos analíticos distintivos: la definición de la oportunidad, la consecución de recursos financieros y la estructura organizacional. Respecto a la oportunidad, Dorado resalta la relación que

se ha establecido en investigaciones precedentes entre la experiencia previa del emprendedor y el tipo de emprendimiento de negocios que crea. Existe una cercana relación entre la experticia y trayectoria de los fundadores de empresas y el tipo de emprendimientos de negocios que crean (Bird y Romanelli, 2001). Sin embargo, debido a la inclinación de los emprendimientos sociales por asumir comportamientos relacionados con los emprendimientos de negocios, “existe el riesgo de creer que la experiencia afrontando un problema social particular puede ser utilizada eficientemente en la definición de una solución basada en los principios de los emprendimientos de negocios” (Dorado, 2006, p. 332).

La consecución de recursos financieros para los emprendimientos comerciales tiende a ser un asunto de segunda línea, comparado con la identificación de la oportunidad. Sin embargo, para el emprendedor social es un tema central debido a la carencia de flujo de caja y de activos, que caracteriza sus emprendimientos. Finalmente, respecto a la estructura organizacional, las consideraciones legales en relación con cada tipo de emprendimiento, la supervisión privada y pública a la que son sometidos y la relación con los grupos de interés, generan una estructura organizacional más estructurada para los emprendimientos de negocios en comparación con la de los sociales (Dorado, 2006).

Debido a que en el primer aparte de este documento se definió emprendimiento social como un tipo específico de emprendimiento que permite la generación de valor social sostenible,

en el siguiente aparte se abordará este último constructo con cierto grado de profundidad.

3. VALOR SOCIAL SOSTENIBLE

En el ámbito académico hay mediana claridad sobre lo que se conoce como generación de valor económico. En 1993, la firma consultora norteamericana Stern Stewart & Co. desarrolló un nuevo criterio para evaluar el resultado económico de las empresas, representado principalmente por el indicador de valor económico agregado (EVA). El indicador EVA es entendido como el retorno neto de la actividad operativa de una compañía una vez restado el costo de capital –costo de la financiación otorgada por los accionistas– y por deuda con terceros (Baran, Hrotko y Olejník, 2007). Cuando una empresa cumple con las obligaciones adquiridas con quienes han financiado su operación y aún así genera excedentes adicionales de riqueza para los accionistas, se dice que está generando un valor económico agregado. Esta definición de valor económico está enfocada en el beneficio percibido por los accionistas.

Un proyecto de investigación colectiva desarrollado por la Social Enterprise Knowledge Network - SEKN² en 2006, propuso definiciones para creación de valor económico y social. De acuerdo con la SEKN (2006, p. 286), “la creación de valor económico consiste en la identificación de oportunidades, en donde los beneficiarios del valor creado están dispuestos a

pagar un precio por él que es superior al costo de producirlo, por lo que se genera riqueza material”. La anterior definición de valor económico se enfoca en el beneficio recibido por los clientes.

La creación de valor social, por su parte, consiste esencialmente en cambiar para bien las vidas de los individuos, mediante la consecución de objetivos socialmente deseables (SEKN, 2006). Sin embargo, ¿cómo se logra la generación de este valor social por parte de los emprendimientos sociales?

El primero de cuatro mecanismos, que resalta la SEKN en los emprendimientos sociales buscando dar respuesta a esta pregunta, es el trabajo desarrollado para derribar la presencia de barreras en el grupo objetivo que sufre de una carencia específica. Hay barreras de diferentes tipos. Las primeras y más comunes son las de precio/ingreso, como la falta de acceso a educación formal, sexual y de planificación familiar. Organismos internacionales reconocen que aunque las mujeres tengan derecho a controlar su propia reproducción, numerosas barreras sociales las previenen de hacerlo. Aunque estas barreras varían entre y al interior de los países, generalmente incluyen la falta de educación (Germain, 2000). Otro tipo de barreras es el impuesto por la exclusión de los mercados de capitales; algunos emprendimientos sociales buscan derribar este tipo de barreras a través de la promoción del

2 Alianza de las escuelas de negocios de España y América Latina, convocada por James Austin en el año 2000 para estudiar y enseñar los emprendimientos sociales. La Universidad de los Andes pertenece a esta red y realiza los aportes estudiando y enseñando este fenómeno en Colombia.

microcrédito, el cual busca mejorar las condiciones de vida y la capacidad de generar riqueza, es decir, reducir los niveles de pobreza en el mundo. Se busca que las personas de escasos recursos pongan en marcha pequeños negocios que generen ingresos para mejorar su nivel de vida (Marbán, 2007).

Además de los tipos de barreras mencionados anteriormente, se destacan barreras geográficas y culturales o simbólicas. Un estudio realizado en Guatemala respecto a las barreras de acceso a los servicios de salud por parte de la comunidad indígena, determinó la presencia de barreras geográficas, relacionadas con la distancia y con la escasez de transporte; y barreras culturales, entre las que se destaca la lengua española como obstáculo y la concepción de los indígenas de la medicina y los tratamientos (Hautecoeur, Zunzunegui y Vissandjee, 2007).

Un segundo mecanismo señalado por la SEKN como posible fuente de generación de valor social, es el apoyo proporcionado a poblaciones objetivo debilitadas. En ocasiones, incluso las empresas toman acciones a favor de la comunidad porque reconocen que no pueden progresar como islas de riqueza en un océano de pobreza (SEKN, 2006). Las empresas se enfocan en invertir sus recursos en organizaciones no gubernamentales, cooperativas, pequeños negocios, instalaciones comunitarias y viviendas de interés social. El principio que guía este tipo de inversiones en la corporación es el tomar acciones que fortalezcan las comunidades locales (Cochran, 2007).

La SEKN reconoce como tercer meca-

les para la generación de valor social, el buscar dar una voz a quien de otra manera permanecería pasivo frente a la defensa de sus intereses y sus derechos. Entre grupos potenciales que pueden ser ayudados con este mecanismo se ubican los niños y adolescentes, quienes en ocasiones no cuentan con respaldo alguno para hacer valer sus derechos. Los consumidores, los discapacitados físicos y mentales y el medio ambiente, también pueden ser soportados a través de emprendimientos sociales. Un problema que pretende ser mitigado con este tipo de emprendimientos es el tráfico de seres humanos. En Europa, niños son traficados al interior del continente hacia países vecinos, África, Asia y las antiguas repúblicas soviéticas. Una de las razones de este tráfico es la explotación económica, la mayoría a través de la explotación sexual. Las propuestas para combatir este tipo de esclavitud contemporánea van desde la promulgación de leyes, hasta la concienciación de las comunidades en riesgo (Skrivankova, 2006).

Finalmente, un cuarto mecanismo para la generación de valor social está representado por las soluciones que se buscan a efectos secundarios indeseados de bienes o servicios que se producen en el marco normativo vigente, como los residuos sólidos, la adicción a la nicotina o al alcohol. Las empresas generalmente deben tomar acción para ganar legitimidad social y poder desempeñarse sin la oposición de la comunidad (SEKN, 2006). Un caso para citar es el de la compañía petrolera argentina Pérez – Companc (desde el 2002 propiedad de Petrobras) que sufrió varios cambios estructurales para poder asumir los nuevos desafíos de la industria

petrolera, incluyendo asuntos de sostenibilidad ambiental. Factores internos y externos han influenciado los cambios experimentados en la compañía. Dentro de los factores externos, la presión de la sociedad civil jugó un papel central. Las organizaciones no gubernamentales del país protestan informando a la población sobre los problemas sociales y de medio ambiente generados por las empresas, presionan a las compañías y al gobierno a actuar y, en ocasiones, llevan estos problemas a la corte (Puppim y Gardetti, 2006).

Basándose en los planteamientos de los párrafos precedentes, a continuación se define valor social como:

La búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica. En contraposición a lo que ocurre con el valor económico desde el punto de vista del consumidor, que es capturado en forma autónoma por sus beneficiarios y remunerado con sus propios recursos en un intercambio comercial, en este caso el emprendimiento social ayuda al beneficiario a obtener un valor que, por distintos motivos, habría estado fuera de su alcance (SEKN, 2006).

Esta definición permite entender por qué razón los emprendimientos sociales, principalmente encargados de la generación de valor social, pueden ser desarrollados por el sector privado con ánimo de lucro, sin ánimo de lucro y por el sector público. Es por esto que los académicos se refieren al emprendimiento social como la

creación de cambio social positivo, sin importar las estructuras o procesos a través de los cuales se lleva a cabo (Tracey y Phillips, 2007).

4. IMPORTANCIA

4.1. Impacto sobre el desarrollo económico

Para abordar la importancia de la actividad emprendedora social es pertinente retomar los aportes de Schumpeter que han resaltado la relevancia del emprendimiento. Las intenciones de Schumpeter estaban encaminadas a desarrollar una teoría que facilitara comprender el desarrollo económico de mejor manera que lo permitido hasta ese momento por teorías económicas como la teoría estática y la teoría de los clásicos. Schumpeter realizó su primer intento en edificar este aporte en el libro titulado *La teoría del desarrollo económico*, en 1912. “Su argumento general fue que todos los cambios realmente importantes en la economía eran configurados por el emprendedor” (Swedberg, 2000, p. 14).

Se buscó primero una causa para los cambios en la estructura general. Se encontró esta causa en el hecho de que nuevas combinaciones son realizadas. Cuando nuevas combinaciones son llevadas a cabo estas pueden ser atribuidas a las acciones de un tipo particular de agente económico denominado el ‘emprendedor’. El comportamiento del emprendedor difiere sustancialmente del de otros agentes económicos, quienes se ajustan dentro del esquema ideado por la economía estática. Finalmente, se identifican diferentes medios por los cuales el emprendedor, en este sentido, lleva a nuevas combinaciones

a través de diferentes formas organizacionales en la economía, gracias a lo cual de manera selectiva dirige la economía en nuevas direcciones. Estos medios tienen en común que con su ayuda los agentes de la economía estática son forzados a realizar nuevas funciones (Schumpeter, (2003)/[1912], pp. 64-65).

Esta importancia otorgada a la actividad desarrollada por el emprendedor en relación con el desarrollo económico, puso en la escena académica el emprendimiento. Las nuevas combinaciones mencionadas por Schumpeter, desarrolladas por el emprendedor y que llevan a cambios estructurales en la economía, están relacionadas con la innovación. Se identifican cinco tipos de innovación; la introducción de un nuevo bien (o el mejoramiento en la calidad de un bien existente), la introducción de un nuevo método de producción, la apertura de un nuevo mercado, la conquista de una nueva fuente de suministro de materias primas o bienes en proceso, y la creación de un nuevo tipo de organización industrial (Casson, 1982; Langlois, 2002).

La actividad desarrollada por el emprendedor es llevada a cabo en diferentes sectores, con distintos propósitos y por diversos actores. Puede realizarse buscando incrementar la riqueza personal, solucionar un problema social o al interior de la empresa para mejorar el portafolio de productos o servicios, o el desempeño de la firma. Por lo tanto,

la importancia del emprendimiento social radica en el impacto que él mismo tiene sobre el desarrollo económico y social, como manifestación de la actividad del emprendedor en la economía. Algunas investigaciones han resaltado el impacto favorable de la actividad emprendedora social en la economía. Los resultados de un estudio realizado en el 2003 por el Observatorio de Emprendimiento Global del Reino Unido, afirman que “los emprendedores sociales son desproporcionadamente efectivos en la creación de puestos de trabajo” (Harding, 2004, p. 43).

4.2. Necesidad de construcción social participativa

El emprendimiento social constituye un movimiento social consolidado y en crecimiento. Muchos piensan que esta es una nueva moda, impulsada por la era del emprendimiento, pero están en un error. El actual resurgimiento del emprendimiento social es una renovación del espíritu que promueve las fundaciones del sector sin ánimo de lucro, independiente, construido por individuos que ven como su responsabilidad actuar para aminorar los problemas sociales (Olsen, 2004). Para Drayton, creador de la Fundación Ashoka,³ en el siglo XIX empezaron a aparecer algunos emprendedores sociales trabajando en contra de la esclavitud. Sin embargo, a partir de 1980 la arena social como un todo dio un salto estructural a una nueva arquitectura competitiva emprendedora, trabajando eficiente-

3 “En 1980, Drayton fundó Ashoka sobre la creencia que los emprendedores sociales tienen gran potencial para resolver los problemas sociales. Ashoka es una de las primeras organizaciones diseñadas explícitamente para financiar emprendedores sociales. Su propósito era y continúa siendo empoderar emprendedores sociales con recursos financieros y una red profesional al interior de la que sean capaces de diseminar sus ideas y soluciones” (Barendsen y Gardner, 2004, p. 44).

mente en la solución de problemas que aquejan a la sociedad (Drayton, 2006). Los emprendimientos sociales privados han demostrado eficacia al afrontar estos males. Algunos consideran más valioso el aporte de estos emprendimientos que los aportes del gobierno y proclaman la necesidad de su existencia para que el gobierno alcance sus fines. (Thompson, Alvy y Lees, 2000).

El emprendimiento social es particularmente necesario, sobre todo en países emergentes, en donde los gobiernos cuentan con mayores restricciones presupuestales para la atención de los problemas sociales. En palabras de Jeff Skoll, cofundador de eBay, “Muchas personas se están dando cuenta y están reconociendo que los males sociales alrededor del mundo no se irán y que los enfoques tradicionales [gubernamentales] no funcionarán. Pienso que los emprendedores sociales han reconocido esto y están dedicando su tiempo y talentos para resolver estos males sociales” (citado en Dearlove, 2004, p. 52).

En este mismo sentido, Austin y Chu (2006) afirman que el trabajo realizado por los organismos gubernamentales y los emprendedores sociales es complementario. Para ellos, las filantropías pública y privada, en el mejor de los casos, han realizado contribuciones significativas para el surgimiento de iniciativas innovadoras, pero han fallado en garantizar escala y desempeño en estos esfuerzos. El sector público ha sido capaz de movilizar esfuerzos masivos por varios periodos, pero ha sido incapaz de escoger modelos que incorporen y mantengan su eficiencia y eficacia. Por su parte, los esfuerzos

filantrópicos privados proporcionan modelos eficientes y eficaces en cuanto a desempeño, pero no logran un impacto representativo. Por lo tanto, las contribuciones del sector público y el filantrópico son importantes pero insuficientes. La cooperación permitirá alcanzar esfuerzos que aprovechen escala, permanencia, eficiencia y eficacia en la lucha contra la pobreza.

Alvord, Brown y Letts (2002) mencionan cómo diferentes innovaciones llevadas a cabo por los emprendedores sociales tienen un impacto favorable en el desarrollo. Para ellos, los emprendedores sociales innovan de tres maneras diferentes: (1) construyendo capacidades locales, (2) diseminando un *paquete* de innovación para atacar una necesidad específica ampliamente distribuida; y finalmente, (3) construyendo movimientos que generen alianzas para oponerse a abusos de las élites o las instituciones (Alvord *et al.*, 2002). Estas innovaciones, identificadas por los autores en emprendimientos sociales exitosos, son estudiadas debido al alto impacto que han tenido en la solución de problemas de grupos marginales alrededor del mundo.

4.3. Asunto de política pública

Diferentes autores han argumentado la necesidad de fomentar este tipo de emprendimientos utilizando los instrumentos proporcionados por la política pública. Hart (2003) afirma que, si bien la política pública nunca determina por sí sola lo que hacen los emprendedores y cómo esto afecta a la sociedad, afecta los determinantes contextuales de la demanda y oferta de emprendedores en la sociedad (Hart, 2003). Ebner (2003) reconoce igualmente la importancia de la nor-

matividad vigente sobre la actividad emprendedora. Según su punto de vista, la función del emprendimiento está históricamente condicionada: “Una variedad de agentes económicos pueden temporalmente llevar a cabo la función de emprendimiento, situados históricamente en un contexto institucional específico” (p. 132). Para Ebner, el agente encargado de desarrollar la actividad emprendedora cambia, dadas las condiciones institucionales.

Los encargados de establecer políticas públicas deben ser conscientes de la necesidad de incentivar el emprendimiento social. Hacer esto puede llevar a mejores condiciones para el crecimiento económico. A través de un estudio realizado sobre emprendimiento social en diferentes ciudades de Estados Unidos, Sullivan (2007) menciona que “las ciudades que pueden de alguna manera incentivar o alentar los emprendedores sociales, tienen mayor probabilidad de ser exitosas mejorando sus entornos locales” (p. 78). Un estudio similar señala que existen varias razones para un soporte gubernamental a las actividades de emprendimientos sociales, como la canalización de recursos a las comunidades necesitadas, la innovación, la experiencia y la eficiencia de esas iniciativas y la posibilidad para los líderes públicos de concentrarse en otros asuntos que no pueden ser atendidos por iniciativas privadas, como la reglamentación o la planeación (Korosec y Berman, 2006).

5. CONCLUSIONES

En este artículo se ha resaltado como el objetivo central del emprendimiento social la búsqueda y puesta en marcha de soluciones a problemas

sociales. Sin embargo, se resaltan características imprescindibles para considerarlo como un emprendimiento social en sí mismo, tales como la acción directa de los emprendedores sociales y la modificación de manera permanente al desequilibrio social identificado en el entorno. Este emprendimiento no está circunscrito únicamente al sector de las organizaciones sin ánimo de lucro, sino que debe ser llevado a cabo por otro tipo de organizaciones tales como los organismos gubernamentales o por las empresas del sector privado.

Por lo anterior, y considerando que cualquier organización puede adelantar emprendimientos sociales, emerge el debate sobre la responsabilidad social de las corporaciones. Si bien algunos teóricos sostienen que no es otra que la generación de utilidades para los accionistas, aquí se sostiene que las gerencias de empresas privadas deben buscar el bienestar de los diferentes grupos de interés, desarrollando emprendimientos sociales que complementen su actuar económico. Dado esto, el emprendimiento de negocios no puede separarse plenamente del emprendimiento social, puesto que coexisten en un continuo entre los objetivos económicos y los sociales. A pesar de lo anterior, para claridad conceptual, se pueden resaltar diferencias claras entre uno y otro tipo de emprendimiento. La principal diferencia entre los emprendimientos sociales y los de negocios está en que mientras los emprendedores de negocios abordan el problema desde un punto de vista puramente económico, los emprendedores sociales se enfocan en un tópico que desean resolver en el sector social y no actúan necesariamente motivados por remuneracio-

nes materiales o monetarias para sí mismos. Además del fin perseguido, los emprendimientos sociales se diferencian de los emprendimientos de negocios por las características que adopta el emprendimiento social como una actividad emprendedora especial. Por ejemplo, las fallas de mercado pueden representar una barrera para los emprendimientos de negocios, pero resultan fuente de oportunidades de los emprendimientos sociales.

Dado que la creación de valor social sostenible es la característica clave de los emprendimientos sociales, es necesario acotar que, cuando se hace referencia a la creación de valor social sostenible, se está haciendo mención a la generación de riqueza para la sociedad por medio de cambios permanentes. La creación de valor se puede alcanzar derribando la presencia de barreras en el grupo objetivo que sufre de una carencia específica, apoyando a poblaciones objetivo debilitadas, buscando dar una voz a quien de otra manera permanecería pasivo frente a la defensa de sus intereses y sus derechos, y encontrando soluciones a efectos secundarios indeseados de bienes o servicios que se producen en el marco normativo vigente, como los residuos sólidos, la adicción a la nicotina o al alcohol.

La importancia del emprendimiento social está en el impacto que éste tiene sobre el desarrollo económico, y es especialmente oportuno en países en vías de desarrollo, en los que la construcción social colectiva complementa la acción realizada por el Estado para hacer frente a los problemas de la sociedad. Lo anterior hace que este tipo de emprendimientos sean un

asunto de política pública al cual es necesario prestarle atención.

Finalmente, es importante resaltar que la principal limitación de este trabajo está en la poca literatura existente hasta el momento, relacionada con el análisis del emprendimiento social desde una perspectiva teórica y empírica en economías emergentes. Se recomienda ahondar en investigaciones empíricas y contrastar las predicciones teóricas relacionadas con los emprendimientos sociales, principalmente en países en vía de desarrollo, debido al impacto de este tipo de emprendimiento para el bienestar económico de estas naciones.

6. AGENDA DE INVESTIGACIÓN

Las discusiones precedentes permiten identificar diferentes tópicos para investigaciones sobre el fenómeno del emprendimiento social. En primer lugar, si efectivamente este tipo de emprendimientos permite desarrollar escenarios más propicios para el crecimiento económico, ¿qué factores llevan a las personas u organizaciones a ser emprendedores sociales? Es necesario entender mejor qué tipo de apoyo, por parte de los gobiernos locales, aumentan las iniciativas de emprendimiento social. ¿Importan la naturaleza del problema o el nivel de apoyo ofrecido? ¿Pueden los gobiernos de alguna manera soportar la expansión del emprendimiento social hasta poder reducir significativamente la cantidad de dinero invertido en los principales problemas sociales? (Sullivan, 2007). Responder este tipo de preguntas permitirá el diseño de políticas públicas adecuadas en relación con los emprendimientos sociales.

Otra pregunta de investigación está relacionada con las características de los emprendimientos sociales exitosos. Dado que los recursos dirigidos a este tipo de emprendimientos son escasos, es pertinente preguntarse: ¿Qué características deben tenerse en cuenta cuando se está decidiendo si hacer una contribución a un emprendimiento social? ¿Las características evaluadas por organizaciones dedicadas a financiar emprendimientos sociales son acertadas?

La necesidad de medir el impacto generado por los emprendimientos sociales, en términos de valor económico y valor social, es cada vez más inminente. “Sin embargo, hay muy poca o ninguna teorización; poca sistematización de datos a nivel nacional; y nada de comparaciones internacionales del impacto y tipos de actividad emprendedora social” (Harding, 2004, p. 40). Lo anterior resalta la necesidad de generar instrumentos de recolección de información y medición apropiados para evaluar los proyectos sociales.

Una completa agenda de investigación es propuesta por Austin *et al.* (2006), quienes agruparon las implicaciones sobre investigación en seis tópicos diferentes. A continuación se citan los tópicos y una pregunta relacionada con cada uno de ellos. Mercados, ¿cuáles son los efectos de las fuerzas del mercado sobre la formación y comportamiento de las empresas sociales? Misión, ¿cómo afecta la misión la movilización de recursos? Capital, ¿qué nuevos instrumentos financieros pueden ser desarrollados para vencer algunas de las deficiencias actuales de los mercados de capitales filantrópicos?

Personas, ¿hasta qué punto pueden ser utilizados efectivamente los sistemas de incentivos pecuniarios de los negocios en las empresas sociales y, viceversa, hasta qué punto pueden desarrollarse en los negocios los sistemas de incentivos no pecuniarios de las empresas sociales? Desempeño, ¿cómo se puede medir la creación de valor social? Y finalmente, contexto, ¿cómo las fuerzas contextuales configuran la creación de oportunidades para el emprendimiento social? (Austin *et al.*, 2006)

Teniendo en cuenta los planteamientos weberianos sobre el espíritu capitalista y relacionándolos con la naturaleza de los emprendimientos sociales, se llega al planteamiento de algunos interrogantes: ¿Se ha modificado el espíritu capitalista dando surgimiento a un pensamiento más colectivo respecto a la acumulación de riqueza? ¿El emprendedor social encuentra el origen de su espíritu cooperativo en otro tipo de creencias religiosas, como las católicas? o simplemente ¿Actuar de manera racional en la actualidad implica un actuar más responsable desde el punto de vista social?

La investigación en emprendimiento social debe prestar especial énfasis al enfoque sociológico. Lo anterior no implica que los enfoques psicológico y económico no sean importantes en este campo. Sin embargo, el emprendimiento social, como un fenómeno sociológico, representa un amplio desafío para la investigación, y puede ser estudiado siguiendo el esquema planteado por Ruef y Lounsbury (2007) para el estudio de la actividad emprendedora. De acuerdo con estos autores, existen cuatro perspectivas

sociológicas en el comportamiento emprendedor: la perspectiva contextual, entorno e individuo; la perspectiva de comportamiento, análisis micro; la perspectiva constructivista, impacto; y la perspectiva ecológica, entorno.

BIBLIOGRAFÍA

- Abellán, J. (2001). Estudio preliminar. En Max Weber (2001)/[1904-1905]. *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Madrid, España: Alianza Editorial.
- Alvord, S., Brown, D. y Letts, C. (2002). *Social entrepreneurship and social transformation: an exploratory study*. (Hauser Center for Nonprofit Organizations Working Paper No. 15). Disponible en: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=354082
- Austin, J. y Chu, M. (2006). Business and Low-Income Sectors: Finding a new weapon to attack poverty. *Harvard Review of Latin America*, 6 (1), 3-5.
- Austin, J., Stevenson, H. y Wei-Skillern, J. (2006, enero). Social and Commercial Entrepreneurship: Same, Different, or Both? *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30 (1), 1-22.
- Baran, D., Hrotko, L. y Olejník, P. (2007). Economic value added - EVA. *Economics & Management*, 12, 669-675.
- Barendsen, L. y Gardner, H. (2004). Is the Social Entrepreneur a New Type of Leader?. *Leader to Leader*, 34, 43-50.
- Bird, C. y Romanelli, E. (Eds.) (2001). The local origins of new firms. In *The entrepreneurship dynamic: origins of entrepreneurship and the evolution of industries*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Cantillón, R. (1755). *Essai Sur la Nature du Commerce en General* (H. Higgs, Ed. y Trans.). Londrés, UK : Macmillan. (Traducción publicada en 1931)
- Casson, M. (1982). *The Entrepreneur. An Economic Theory*. Oxford, Reino Unido: Martin Robertson & Company.
- Chell, E. (2007). Social Enterprise and Entrepreneurship. *International Small Business Journal*, 25 (1), 5-26.
- Cochran, P. (2007). The evolution of corporate social responsibility. *Business Horizons*, 50(6), 449-454.
- Dearlove, D. (2004). Interview: Jeff Skoll. *Business Strategy Review*, 15 (2), 51-53.
- Dorado, S. (2006). Social Entrepreneurial Ventures: Different Values so Different Process of Creation, no?. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11 (4), 319-343.
- Drayton, W. (2006). Everyone a change-maker: social entrepreneurship's ultimate goal. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(1), 80-96.
- Ebner, A. (2003). The Institutional Analysis of Entrepreneurship: Historist Aspects of Schumpeter Development Theory. En J. Backhaus (Ed.), *Joseph Alois Schumpeter. Entrepreneurship, Style and Vision* (pp. 117-140). Dordrecht, the Netherlands: Kluwer Academic.
- Eikenberry, A. y Kluver, J. (2004). The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk?. *Public Administration Review*, 64 (2), 132-140.
- Fassin, Y. (2005). The Reasons Behind Non-Ethical Behavior in Business

- and Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 60 (3), 265-279
- Friedman, M. (1970, Septiembre 13). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine*, SM17.
- Germain, A. (2000). Population and Reproductive Health: Where Do We Go Next?. *American Journal of Public Health*, 90 (12), 1845-1847.
- Harding, R. (2004). Social Enterprise: The New Economic Engine?. *Business Strategy Review*, 15 (4), 39-43.
- Hart, D. (Ed.) (2003). Entrepreneurship Policy: What It Is and Where It Came From. In *The Emergence of Entrepreneurship Policy. Governance, Start-ups and Growth in the U.S. Knowledge Economy* (pp. 3-19). Cambridge, UK: Cambridge University.
- Hautecoeur, M., Zunzunegui, M. y Vissandjee, B. (2007, marzo). Las barreras de acceso a los servicios de salud en la población indígena de Rabinal en Guatemala. *Salud Pública de México*, 49 (2), 86-93.
- Hemingway, C. (2005). Personal Values as a Catalyst for Corporate Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 60 (3), 233-249.
- Hibbert, S., Hogg, G. y Quinn, T. (2002). Consumer response to social entrepreneurship: The case of the Big Issue in Scotland. *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 7 (3), 288.
- Hibbert, S., Hogg, G. y Quinn, T. (2005). Social entrepreneurship: Understanding consumer motives for buying The Big Issue. *Journal of Consumer Behavior*, 4 (3), 159-172.
- Kolstad, I. (2007). Why Firms Should Not Always Maximize Profits. *Journal of Business Ethics*, 76 (2), 137-145.
- Korosec, R. y Berman, E. (2006, mayo). Municipal Support for Social Entrepreneurship. *Public Administration Review*, 66 (3), 448-462.
- Langlois, R. (2002). Schumpeter and the Obsolescence of the Entrepreneur. *Advances in Austrian Economics*, 6, 287-302.
- Marbán, R. (2007). Origen, Caracterización y Evolución del Sistema de Microcréditos Desarrollado por el Grameen Bank en Bangladesh. *Revista de Economía Mundial*, 16, 107-126.
- Martin, R. y Osberg, S. (2007). Social Entrepreneurship: The case for definition. *Stanford social innovation review*, 5(1), 28-39.
- Moore, M. (2000). Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29, 183-204.
- Novy-Hildesley, J. (2007, abril). Social Entrepreneurship Yields High Returns. *Far Eastern Economic Review*, 170 (3), 61-63.
- Olsen, H. (2004, mayo). The Resurgence of Social Entrepreneurship. *Fraser Forum*, 21-22
- Porter, M. y Kramer, M. (2002, diciembre). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80 (12), 56-69.
- Puppim, J. y Gardetti, M (2006). Analysing Changes to Prioritise Corporate Citizenship. *Journal of Corporate Citizenship*, 21, 71-83.
- Reis, T. y Clohesy, S. (2001). Unleashing new resources and entrepreneurship for the common good: A

- philanthropic renaissance. *New Directions for Philanthropic Fundraising*, 2001 (32), 109-144.
- Roberts, D. y Woods, C. (2005). Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, 7 (1), 45-51.
- Rose, J. (2007). Corporate Directors and Social Responsibility: Ethics versus Shareholder Value. *Journal of Business Ethics*, 73 (3), 319-331.
- Ruef, M. y Lounsbury, M. (2007). Introduction: The Sociology of Entrepreneurship. En M. Ruef & M. Lounsbury (Vol. Eds.), *The Sociology of Entrepreneurship. Vol 25. Research in the Sociology of Organizations* (pp. 1-29). Oxford, Reino Unido: JAI Press.
- Sahlman, W. A. (1996). Some thoughts on business plans. En W. A. Sahlman, H. Stevenson, M. J. Roberts y A. V. Bhidé (Eds.), *The entrepreneurial venture* (pp. 138-176). Boston, MA: Harvard Business School.
- Schumpeter, J. A. (2003)/[1912]. The Theory of Economic Development. En Jurgen, B. (ed), *Joseph Alois Schumpeter. Entrepreneurship, Style and Vision*. Dordrecht. The Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 61-113.
- Shane, S. y Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25 (1), 217-226.
- Skrivankova, K. (2006). Combating trafficking in human beings. *International Review of Law, Computers & Technology*, 20 (1-2), 229-232.
- Social Enterprise Knowledge Network - SEKN (2006) *Gestión efectiva de emprendimientos sociales: Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Washington, D.C.: Inter-American Development Bank.
- Sullivan, D. (2007, febrero). Stimulating Social Entrepreneurship: Can Support From Cities Make a Difference?. *Academy of Management Perspectives*, 21 (1), 77-78.
- Sullivan, G., Weerawardena, J. y Carnegie, K. (2002). Social entrepreneurship: Towards conceptualization. *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 8 (1), 76.
- Swedberg, R. (Ed.) (2000). The Social Science View of Entrepreneurship. En *Entrepreneurship. The Social Science View* (pp. 7-24). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Thompson, J., Alvy, G. y Lees, A. (2000). Social entrepreneurship – a new look at the people and the potential. *Management Decision*, 38 (5/6), 328.
- Tracey, P. y Phillips, N. (2007, junio). The Distinctive Challenge of Educating Social Entrepreneurs: A Postscript and Rejoinder to the Special Issue on Entrepreneurship Education. *Academy of Management Learning & Education*, 6 (2), 264-271.
- Weerawardena, J. y Sullivan, G (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41 (1), 21-35.
- Weber, Max (2001)/[1904-1905]. *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Madrid, España: Alianza Editorial. ☀

INCREMENTANDO LAS RELACIONES COMERCIALES ENTRE COLOMBIA Y CHINA

JAIME RAFAEL AHCAR OLMOS

Magíster en Comercio Internacional, Universidad de Alicante, España.
Economista y Especialista en Economía Internacional, Universidad Externado, Colombia.
Docente, coordinador del área de Economía Internacional e Investigador del Grupo - IDEAS -
Departamento de Economía, Pontificia Universidad Javeriana de Cali, Colombia.
jahcar@javerianacali.edu.co

EMMA OSORIO MEDINA

Magíster en Administración con Énfasis en Finanzas Internacionales, Universidad Autónoma de
Guadalajara, México.
Magíster en Estudios Políticos, Pontificia Universidad Javeriana de Cali, Colombia.
Economista investigador del Grupo - IDEAS - Departamento de Globalización y Desarrollo del
departamento de Economía de la Universidad Javeriana de Cali, Colombia.
Docente de Tiempo Completo, Pontificia Universidad Javeriana de Cali, Colombia.
eosorio@javerianacali.edu.co

Fecha de recepción: 03-04-2008

Fecha de corrección: 14-08-2008

Fecha de aceptación: 19-11-2008

RESUMEN

Después de las reformas de finales de los años setenta, China consiguió su despegue económico a tal punto que, en la actualidad, se consolida como uno de los mercados más importantes del mundo, recibiendo la atención de investigadores y hombres de negocios a lo largo del planeta. En Colombia existen pocos estudios que hayan explorado las relaciones comerciales con China; en tal sentido, el presente artículo ofrece una amplia revisión de fuentes estadísticas y referencias bibliográficas, dando luces sobre las características y los factores que afectan las relaciones comerciales bilaterales. Los resultados muestran que, si bien China es un valioso proveedor de mercancías para Colombia,

las exportaciones hacia ese país aún se encuentran por debajo de su potencial, y se genera un déficit comercial enorme. También muestra que las exportaciones colombianas hacia China se hallan concentradas en unos pocos productos y que dado el tamaño y potencialidad de esta economía, se deberían comenzar negociaciones comerciales que busquen la firma de un acuerdo de libre comercio que permita incrementar el comercio entre ambos países.

PALABRAS CLAVE

Relaciones comerciales internacionales, Acuerdos de Libre Comercio, China, Colombia, política comercial, importaciones, exportaciones.

Clasificación JEL: F14, F15

ABSTRACT

Improving business relations between Colombia and China

After the reforms of the late 1970s, China achieved such a strong economic take-off that it was able to consolidate into one of today's most important markets worldwide, catching the attention of business people and researchers around the globe. In Colombia few studies have been conducted to examine commercial relations with China. In this respect, this paper provides a thorough review of statistical sources and bibliographical references, shedding light on the characteristics of and the factors affecting bilateral commercial relations. It shows that, although China

is an important supplier of goods to Colombia, exports to that country remain below their potential, thus generating a huge commercial deficit. It also shows that Colombian exports to China focus on a limited number of products and, given the size and potential of the Chinese economy, Colombia should begin commercial negotiations with China for the purpose of signing a free trade agreement that would make it possible to increase trade between both countries.

KEY WORDS

International commercial relations, free trade agreements, China, Colombia, commercial policy, imports, exports.

INTRODUCCIÓN

Tras cerca de dos décadas de apertura económica, la política exterior de Colombia se enfoca en consolidar la internacionalización de su economía. En esa dirección apuntan la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Chile, el acuerdo de Complementación Económica No. 59 CAN-Mercosur y las negociaciones de tratados de libre comercio con Estados Unidos, la Unión Europea y las repúblicas de El Salvador, Guatemala y Honduras, entre otros.¹ Con la misma lógica de seguir avanzando en la liberalización comercial, luego de los diferentes escollos con que se ha tropezado la aprobación del TLC entre Colombia y los Estados Unidos, se ha sumado Canadá a la lista de países con los que se busca expandir las relaciones comerciales colombianas.

A pesar de la clara apuesta del país por el libre comercio, el comercio internacional colombiano se encuentra todavía poco diversificado desde el punto de vista del destino de sus exportaciones, con una fuerte dependencia del mercado estadounidense y latinoamericano que representan más del 60% del total. Ningún país asiático se encuentra aún en la lista de los acuerdos de integración firmados o en negociación por Colombia, aunque se ha iniciado una estrategia de integración con algunos países de esa región.

Contrario a las tendencias mundiales en materia comercial que le otorgan a Asia-Pacífico y en especial a

China un peso relevante, la política comercial colombiana ha prestado poca atención al afianzamiento de los lazos comerciales con esta parte del mundo, mientras Chile, por ejemplo, ya cuenta con tratados de libre comercio con China y Corea del Sur y más recientemente ha iniciado negociaciones con Japón.

Siendo las exportaciones un indicador importante del desempeño del país frente al resto del mundo, como lo resalta el Consejo Privado de Competitividad (2007) en su Informe de Competitividad, la firma de acuerdos comerciales con los países asiáticos y especialmente con China, podría constituirse en una necesidad sentida por resolver en los próximos años, pues a través de estos acuerdos se podría lograr un acceso privilegiado y un marco legal claro para el comercio entre estas naciones.

Este artículo pretende identificar y analizar las relaciones comerciales entre Colombia y China. Para ello, se establecerá la importancia de China en el contexto mundial, se analizarán cuáles son los factores económicos, políticos, institucionales y culturales que inciden en las relaciones bilaterales, así como el estado actual del comercio entre ambos países con el fin de analizar la pertinencia del inicio de negociaciones de libre comercio con este país.

Para lograr lo anteriormente planteado, se realizó un estudio exploratorio de tipo descriptivo - analítico y se adelantó un proceso de recopilación

1 Para mayor información sobre los esfuerzos de Colombia por ampliar sus relaciones comerciales, en la siguiente dirección electrónica del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo se encuentra una lista detallada de los tratados de libre comercio firmados y en proceso de negociación: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/categorydetail.asp?idcategory=892&idcompany=1>

y revisión bibliográfica y de bases de datos estadísticos, el cual permitió mejorar la comprensión de los factores que merecieron especial atención para profundizar en su estudio y análisis, de acuerdo con la literatura y las estadísticas disponibles sobre el tema.

La estructura temática de este artículo incluye la presente introducción, un primer apartado que explora los distintos ámbitos económicos y políticos que reflejan el lugar de China en la economía mundial en la actualidad; un segundo apartado que identifica los factores económicos, políticos, institucionales y culturales que influyen en las relaciones comerciales entre Colombia y China; un tercer apartado donde se analizan las relaciones comerciales entre Colombia y China; un cuarto apartado que analiza el perfil del sector externo de China y, finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones que se derivan de la investigación.

I. CHINA EN LA ECONOMÍA MUNDIAL

China es probablemente el país que, debido a sus cambios estructurales en materia política y económica, ha logrado con relativa mayor rapidez mejorar sus condiciones económicas y sociales, aunque en este último terreno los problemas por resolver siguen siendo muchos. Gracias a su renovado dinamismo económico, la posición actual de China en los distintos escenarios donde se define el poderío e importancia global de una nación resulta incuestionable en la actualidad. A continuación, se hará un diagnóstico de la posición de China con respecto al resto del mundo en cuanto a comercio exterior, producto

interno bruto, población, ingreso per cápita, inversión extranjera directa y algunos aspectos geopolíticos.

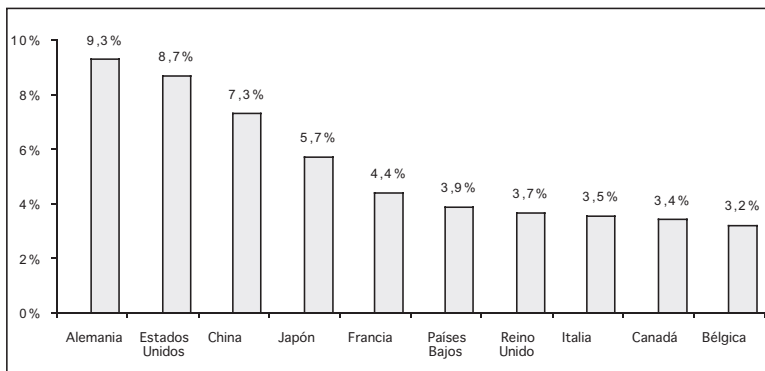
1.1. Comercio exterior

Según un informe de la Organización Mundial del Comercio – OMC (2007), **en el año 2005 China se consolidó como el tercer país con mayor relevancia en el comercio mundial, al exportar mercancías por 762 billones de dólares equivalentes al 7,3% de las exportaciones mundiales.** Esta cifra sólo fue superada en 1,5 puntos por Alemania, y en dos puntos por Estados Unidos (Gráfico 1). En tal sentido, la presencia de China en el comercio mundial ha dejado rezagadas a muchas potencias comerciales de Europa, incluidas Francia, Reino Unido e Italia.

El poderío comercial de China no se restringe únicamente al ámbito de las exportaciones. **China es el tercer mayor importador del mundo con 660,1 billones de dólares, equivalentes al 6,1% de las importaciones mundiales en el 2005** (OMC, 2007). Contrario a lo mostrado en el caso de las exportaciones, China todavía se encuentra lejos de alcanzar el liderato importador que ocupa los Estados Unidos, país que realiza importaciones equivalentes al 16,1% del total mundial, aunque vale la pena resaltar que, en este aspecto, ha dejado rezagado a los países europeos, con excepción de Alemania (Gráfico 2).

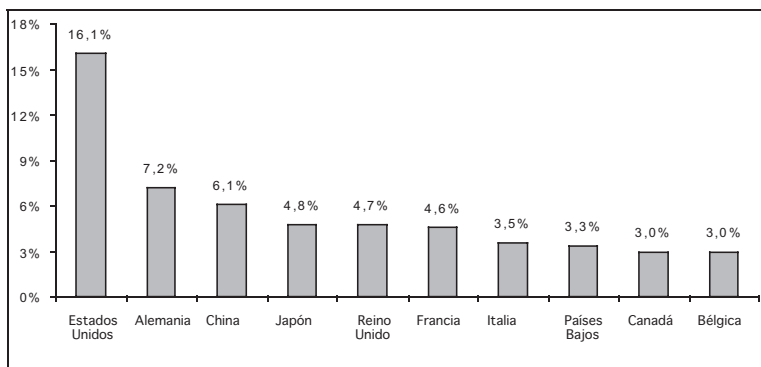
Igualmente, China es el cuarto país más visitado del mundo según la Organización Mundial del Turismo (OMT) apenas superada por Francia, España y Estados Unidos (OMT, 2007).

Gráfico 1. Participación porcentual de los principales exportadores mundiales, 2005



Fuente: Cálculos propios con base en OMC (2007)

Gráfico 2. Participación porcentual de los principales importadores mundiales, 2005



Fuente: Cálculos propios con base en OMC (2007)

Por otro lado, el Banco Interamericano de Desarrollo (2005) evalúa las oportunidades y retos que el ascenso chino en el ámbito comercial representa para los países de América Latina y el Caribe, resaltando la posibilidad de alianzas y acuerdos de integración para acercar a estas regiones del mundo en el ámbito de los negocios.

1.2. Producto Interno Bruto - PIB

El desempeño económico de China en los últimos veinte años la ha posicionado entre las principales potencias económicas mundiales y sus perspectivas de crecimiento continúan siendo favorables. El Fondo Monetario Internacional - FMI (2005) en su *World Economic Outlook*, esti-

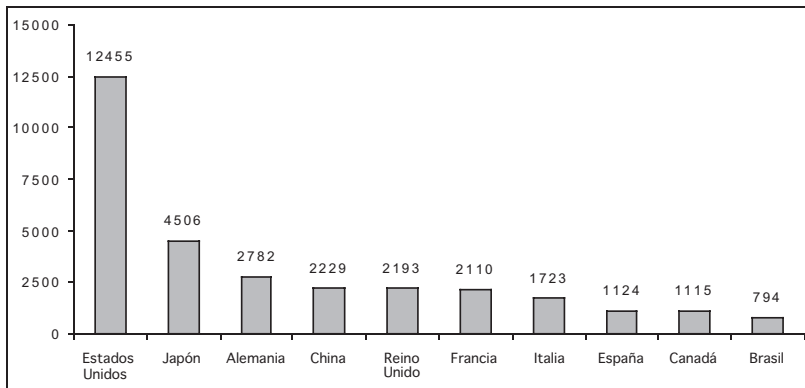
maba que durante el 2006 y 2007 el crecimiento del PIB de China sería de 9,5% y 9,0%, respectivamente; cifras superadas ampliamente en la actualidad. Otros estudios (Mandelbaum y Haber, 2005) pronostican que **hacia el año 2030 estará instalada en China más de la mitad de la industria manufacturera mundial, de forma que este país se habrá convertido en la segunda potencia económica mundial, después de los Estados Unidos.**

No obstante, la materialización de estas proyecciones dependerá de que China no cometa los mismos errores de su pasado, cuando con su política de indiferencia superior no se mostraba suficientemente receptiva a las innovaciones del extranjero, o no lograba realizar suficientes adaptaciones o innovaciones a los productos que copiaba de Occidente (Landes, 2006).

De hecho, como lo muestra el Gráfico 3, el PIB de la economía china, medido a tasas de cambio de mercado, con un valor de 2.229 billones de dólares (5% del PIB global) la ubica como la cuarta potencia económica mundial, sólo superada por Alemania, Japón y los Estados Unidos en el año 2005. Las más recientes actualizaciones, como las de la revista *The Economist* en su edición *The World in 2008*,² ya ubican a China como la tercer economía mundial, tras superar a Alemania. Basándose en este indicador, China demanda un puesto permanente en el Grupo de los Siete (G-7), aunque su récord en materia de respeto a los derechos humanos y las libertades civiles parece bloquear sus aspiraciones, muy a pesar de que su poderío económico sea cada vez más evidente.

El ascenso económico de China se hace todavía más evidente a escala

Gráfico 3. Principales países según el PIB en millones de dólares, 2005



Fuente: Cálculos propios con base en World Bank (2007)

² Según *The Economist* (2007), en 2008 el PIB de Alemania sería de 3,43 trillones de dólares y el de China de 3,94 trillones de dólares, calculado a partir de proyecciones del tipo de cambio del dólar para 2008

Tabla 1. Economías Asia - Pacífico

Países	PIB (Miles de millones USD)	Participación en PIB mundial (%)
Japón	4506	10,2%
China	2229	5,0%
Corea del Sur	788	1,8%
Indonesia	287	0,6%
Hong Kong	177	0,4%
Tailandia	176	0,4%
Malasia	130	0,3%
Singapur	116	0,3%
Filipinas	98	0,2%
Vietnam	52	0,1%
Macao	51	0,1%
Asia Pacífico	8609	19,4%
Mundo	44380	100%

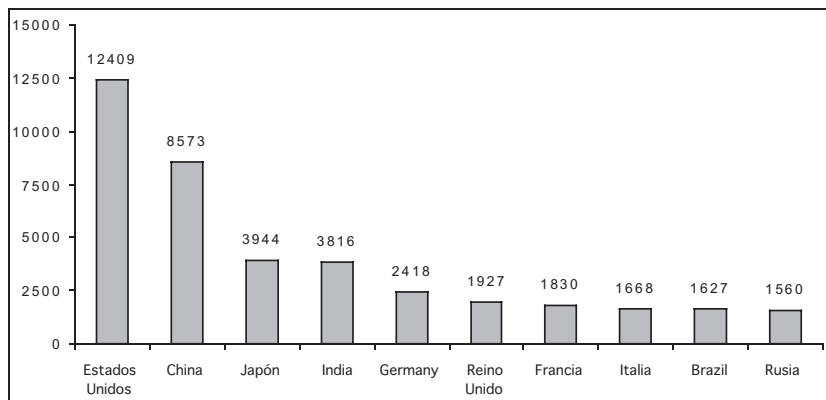
Fuente: Cálculos propios con base en World Bank (2007)

regional. En la Tabla 1 se puede observar que la región de Asia-Pacífico representa cerca del 20% del PIB mundial en el año 2005 y que China se ubica como la segunda economía más grande de la región, representando el 26% de su PIB. Estas cifras permiten comprobar el poderío eco-

nómico de China tanto en lo global como en lo regional.

Ahora bien, el ascenso de China en el escenario mundial es mucho más sorprendente cuando los comparativos del PIB se hacen con tasas de cambio de poder de paridad de compra (PPP por sus siglas en inglés, *Purchasing Power Parity*), como se puede observar en el Gráfico 4. Según este indicador, la economía china es la segunda del mundo con 8.573 billones de dólares, apenas por debajo de Estados Unidos que produce al año 12.409 billones, superando a economías como las de Japón y Alemania.

Los precios expresados en poder de paridad de compra suponen que los niveles de precios deben ser iguales en cada país (ley del precio único) cuando se emiten en términos de la misma moneda, con lo cual el PIB de los países menos desarrollados tiende a elevarse, mientras los de los países desarrollados tiende a reducirse (Krugman y Obstfeld, 2006). Esta teoría explicaría el segundo lugar que ocupa China en este ranking.

Gráfico 4. Principales países según el PIB en millones de dólares PPP, 2005

Fuente: Cálculos propios con base en World Bank (2007)

1.3. Población

Además del peso económico anteriormente mencionado, tal vez el aspecto más destacado por los diferentes analistas para resaltar la importancia de China en el escenario económico mundial, es el **impresionante potencial de ventas en el mercado del país más poblado del mundo, con 1.304 millones de habitantes en 2005, equivalentes al 21% de la población mundial.**

Los siguientes dos países más poblados del mundo son en su orden: India (1.094 millones de habitantes) y Estados Unidos (296 millones de habitantes) (Gráfico 5).

Considerando el éxito económico de China en los últimos veinte años y previendo que este dinamismo continúe, China resulta claramente más atractivo como centro de comercio e inversión que prácticamente cualquier otro país al cuadruplicar la población de Estados Unidos; más aún si se espera que la población china siga aumentando hasta alcanzar los

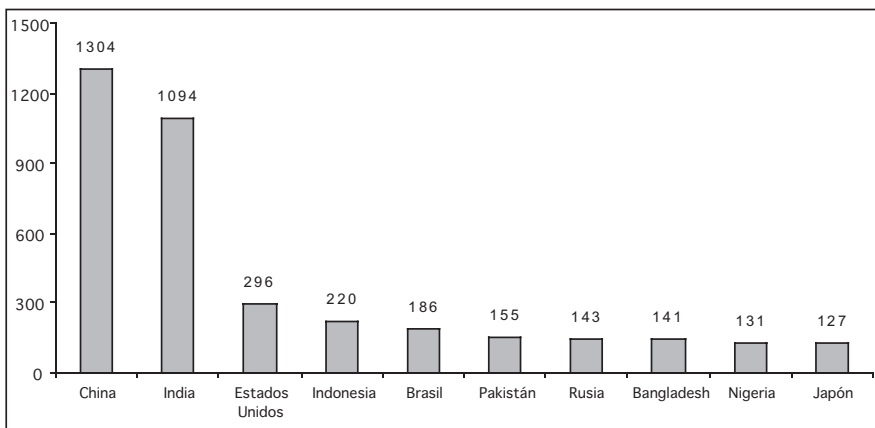
1.500 millones de habitantes en el año 2050 (Martínez y Vidal, 2003).

Evidentemente, Colombia no es un país que sobresalga por el tamaño de su mercado al tener apenas 41 millones de habitantes, lo que le ubica en la posición 27 de los países con mayor población. No obstante, esto no impide que pueda sacar provecho del tamaño potencial del mercado chino.

1.4. Producto Interno Bruto Per Cápita

No todos los indicadores son alentadores para considerar las oportunidades de negocios con China. Pese a que es el mercado más grande del mundo por su población y a sus imparable tasas de crecimiento y su poderío comercial, su producto interno bruto per cápita, un indicador asociado con el poder de compra promedio de su población y con su calidad de vida, medido a tasas de cambio de poder de paridad de compra, es incluso menor al de países como Brasil y Colombia.

Gráfico 5. Población en millones de habitantes, 2005



Fuente: Cálculos propios con base en World Bank (2007)

Aunque, como se puede ver en la Tabla 2, el crecimiento promedio anual del PIB per cápita de China ha sido bastante superior al de ambas naciones (Brasil y Colombia), tanto si se toma el período 1975-2005 con una tasa de crecimiento de 8,4%, como si se toma el período 1990-2005 donde aumenta a una tasa del 8,8%. Estos resultados arrojan evidencia sobre la importancia que ha tenido el aumento de la capacidad media de compra de sus habitantes en el crecimiento de China en las últimas décadas.

1.5. Inversión Extranjera Directa

Como se puede apreciar en la Tabla 3, en el año 2003 la economía china tuvo el honor de ser el principal receptor de inversión extranjera directa en el mundo, superando a Estados Unidos y Reino Unido. Si bien en los años posteriores este puesto de liderazgo retornó a sus ocupantes usuales, es muy importante destacar que **durante el período 2003-2006, China fue el tercer país del mundo que más inversión extranjera acumuló,**

Tabla 2. PIB per capita de cinco países seleccionados

	PIB per cápita (dólares PPP)			Crecimiento promedio (%)	
	1975	1990	2005	1975-2005	1990-2005
Estados Unidos	23.126	30.671	41.890	2,0%	2,1%
Brasil	6.816	7.130	8.402	0,7%	1,1%
Colombia	4.813	6.677	7.304	1,4%	0,6%
China	601	1.907	6.757	8,4%	8,8%
India	1.266	1.862	3.452	3,4%	4,2%

Fuente: Cálculos propios a partir del Human Development Report (UNDP, 2008)

Tabla 3. Flujos de entrada de inversión extranjera directa en millones de dólares de diez países seleccionados

Países	2003	2004	2005	2006	Acumulado 2003/2006
Estados Unidos	53.146	135.826	101.025	175.394	465.391
Reino Unido	16.778	55.963	193.693	139.543	405.977
China	53.505	60.630	72.406	69.468	256.009
Francia	42.498	32.560	81.063	81.076	237.197
Bélgica	33.476	43.558	33.918	71.997	182.949
México	15.340	22.396	19.736	19.037	76.509
Brasil	10.144	18.146	15.066	18.782	62.138
India	4.323	5.771	6.676	16.881	33.651
Corea del Sur	4.384	8.980	7.050	4.950	25.364
Colombia	1.758	3.084	10.225*	6.295	11.137

* Esta cifra, históricamente alta, se debió al efecto de la compra de Bavaria por la compañía SABMiller

Fuente: UNCTAD (2007)

mejorando el desempeño de todas las economías del G-7, nuevamente con la excepción de Estados Unidos y el Reino Unido.

De esta manera, China se consolida como uno de los destinos globales preferidos de los inversionistas extranjeros, muy por encima de otras grandes economías en desarrollo como México, Brasil, Corea del Sur o India, pero más importante aún, por encima de la mayoría de los países más desarrollados del mundo que generalmente ofrecen las mejores condiciones para los negocios (Conferencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo - UNCTAD, 2007).

El sobresaliente desempeño de China como polo de atracción de la actividad manufacturera mundial, es una muestra más de la confianza de los inversionistas extranjeros en el sistema económico chino, así como de la respuesta a las inversiones en infraestructura y los esfuerzos por garantizar la estabilidad macroeconómica y política del país, al tiempo que se adapta a las tecnologías modernas y realiza su propia cuota de innovación.

1.6. Aspectos geopolíticos

La importancia económica de China se refuerza por varios factores geopolíticos que la favorecen. En primer lugar, su posición estratégica en el medio de la región de Asia-Pacífico, la tercera más importante en términos económicos después de Europa y Norteamérica, y el gran tamaño de su población, la perfilan como una buena plataforma para conquistar el mercado asiático e incluso el mercado mundial.

Adicional a lo anterior, China es uno de los cinco miembros permanen-

tes del Consejo de Seguridad de la Organización de las Naciones Unidas ONU (China, Estados Unidos, Francia, Reino Unido y Rusia) y una de las siete potencias nucleares del planeta, lo cual le brinda un enorme margen de maniobra en la escena política internacional y la mantiene al margen de la mayor parte de los riesgos de guerra o de intromisión de otros países en sus políticas internas, garantizando una estabilidad política que favorece las inversiones y el crecimiento económico (Margolin, 2003).

China también es miembro de la Organización Mundial de Comercio desde 2001, con lo cual garantiza un marco estable en sus relaciones comerciales con el resto del mundo; además, el IMD en su *World Competitiveness Yearbook* (2007) destaca como fortalezas de este país, el crecimiento de su PIB per cápita, así como el porcentaje de la población empleada, donde ocupa el segundo puesto global. Asimismo, en los aspectos de eficiencia del gobierno, ocupa el **primer puesto en reservas internacionales, tasa de contribución de empleadores, empleados a la seguridad social y tasa efectiva de impuesto a la renta personal.**

No obstante los atributos antes mencionados, China está en deuda con la comunidad internacional en cuanto al avance en materia de protección de los derechos humanos, la igualdad de género, la eliminación del trabajo infantil y lo concerniente a garantizar las libertades civiles de sus ciudadanos, que experimentan limitaciones a su libertad de expresión y movilidad a lo largo del territorio nacional, entre otros muchos problemas (Higueras, 2003).

Tras analizar los puntos anteriores, se hace evidente la creciente influencia global político-económica de China y se puede comprender mejor el interés de los distintos países por comenzar a estudiar sus relaciones internacionales con este país, con el fin de promover los intercambios económicos que contribuyan al mejoramiento del bienestar de sus pueblos. El surgimiento de China no sólo entraña oportunidades para los países en vía de desarrollo a través de sus impactos directos e indirectos, “en los negocios, el florecimiento de la China cuestionará supuestos básicos sobre la naturaleza de la competitividad nacional y de las empresas, el valor de la proximidad geográfica y el costo de entrar y salir del mercado” (Shenkar, 2005, p. 157).

2. FACTORES QUE INCIDEN EN LAS RELACIONES BILATERALES

Las relaciones comerciales entre Colombia y China responden a una serie de factores de tipo económico, político, cultural, legal e institucional, que contribuyen a su mayor o menor dinámica. Algunos de estos factores, al ser de carácter general, son comunes a las relaciones comerciales entre cualquier grupo de países del mundo; otros, al ser de carácter específico, corresponden al ámbito exclusivo de las relaciones bilaterales entre Colombia y China. En este apartado se explorará de manera analítica cuáles son las expresiones más concretas de esos factores determinantes de las relaciones comerciales entre Colombia y China, realizando un recorrido por los factores políticos, económicos, institucionales y culturales que sustentan las relaciones bilaterales.

2.1. Factores Políticos

2.1.1. Diferencias en los sistemas políticos

Las diferencias entre los sistemas políticos de Colombia y China podrían estar en el centro de los factores que dificultan el comercio con el gigante asiático, aunque esta condición no parece afectar demasiado las relaciones comerciales de China con otros países como Estados Unidos.

Con la revolución comunista, el gran salto hacia delante y la revolución cultural impulsadas por Mao Zedong, la República Popular China se apartó de las corrientes comerciales y financieras internacionales (Higuera, 2003). Las reformas de liberalización económica iniciadas en 1978 por Deng Xiaoping, comenzaron a mostrar sus resultados con el surgimiento internacional de la anteriormente estancada economía china. Aunque los pasos hacia la transformación económica de China, que condujeron a la contracción de la participación del Estado en la economía, estaban dados, el Partido Comunista sigue siendo el único poder político de la nación. En el 2001 el Partido Comunista declaró una doctrina de *triple representación*, según la cual “el partido debe representar a los capitalistas, además de los trabajadores y los campesinos” (Sull y Wang, 2005, p. 29). No obstante, China presenta hoy:

Una renovación de su liderazgo político, que ha supuesto la irrupción de una nueva generación de dirigentes con una orientación más tecnocrática. Una generación que, apoyada por la dinámica del crecimiento económico y la integración internacional, será probablemente más liberal y

moderna e impulsará el proceso de apertura y liberalización política (Higuera, 2003, p. 16).

La sabiduría popular atribuye el progreso inicial de China a su ruptura con el comunismo y su transición hacia una economía de mercado. Pero esa explicación no basta [...] la de China no puede ser descrita, ni siquiera ahora, como una economía de mercado plenamente desarrollada (Toffler y Toffler, 2006, p. 434).

Si bien es cierto que la economía de mercado ha avanzado a pasos agigantados, esta nación reserva una gran cantidad de actividades productivas a manos del Estado y éste participa en la financiación y dirección de muchas empresas de carácter mixto. Esta situación podría explicar la fuerte oposición del empresariado colombiano a la eliminación de las barreras comerciales con China. Dado que el tejido empresarial colombiano no está tan sujeto a este tipo de apoyo directo del Estado, la liberalización del comercio bilateral podría considerarse desventajosa para las empresas colombianas que deben competir sólo con recursos propios.

Aunque China ha avanzado bastante en su liberación económica, en el campo de las libertades civiles y la defensa de los derechos humanos continúa soportando fuertes críticas globales, en especial en lo concerniente con sus políticas de libertad de expresión, libertad religiosa, defensa de los derechos laborales y estándares ambientales (Naim, 2007).

2.1.2. *Diplomacia*

La afinidad política es clave para establecer un diálogo fluido entre gobier-

nos. Los acercamientos diplomáticos entre éstos permiten superar las diferencias y contradicciones ideológicas, económicas y culturales y crear vínculos comunes a partir de los intereses políticos y comerciales, facilitando el inicio de las discusiones tendientes a la firma de convenios de cooperación socioeconómicos y las negociaciones de liberalización comercial.

El inicio de relaciones comerciales sólidas generalmente comienza con iniciativas diplomáticas que buscan fortalecer los lazos de cooperación y poner en contacto a los empresarios e inversionistas para explorar oportunidades de negocio. Es así como, **a pesar de que Colombia hubiera establecido relaciones diplomáticas con China desde hace más de 25 años, sólo hasta abril de 2005 se firmaron los primeros acuerdos de cooperación entre ambas naciones**, tras la visita del presidente Álvaro Uribe Vélez y su equipo de gobierno a ese país. No obstante, los contactos diplomáticos continúan siendo poco notorios.

2.2. Factores Económicos

2.2.1. *Política comercial*

La firma de acuerdos comerciales entre las naciones constituye uno de los más poderosos mecanismos para fortalecer los lazos comerciales y potencializar el comercio. En este sentido, la ausencia de un acuerdo comercial entre Colombia y China podría considerarse como un elemento que limita el comercio con este país, al tiempo que la firma de un TLC con Estados Unidos o con Mercosur, se presenta como un elemento que influiría positivamente en las relaciones comerciales.

2.2.2. Competitividad microeconómica

La competitividad microeconómica de China,³ reflejada en los bajos precios de sus productos, se presenta como uno de los elementos dinamizadores de sus relaciones comerciales, ya que los importadores colombianos estarían inclinados a buscar sus productos para sustituir producción nacional u otras fuentes de importación menos competitivas. Este podría ser el caso de los computadores, que inicialmente se importaban desde Estados Unidos y que ahora son importados directamente desde China.

2.2.3. Competitividad cambiaria

En los últimos años, el gobierno chino ha estado sometido a fuertes presiones por parte de las principales potencias mundiales para reevaluar el valor de su moneda, el yuan, la cual parece estar fuertemente subvaluada debido a que a pesar del alto crecimiento de la economía, el yuan no ha reflejado el mayor poder económico del país al per-

manecer prácticamente fijo durante los últimos años (*The Economist*, 2005).

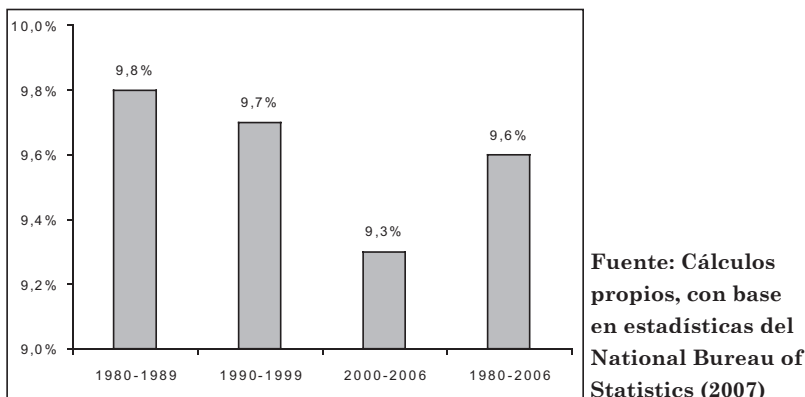
Una moneda subvaluada implica que los compradores externos reciben una mayor cantidad de la moneda del país exportador de la que recibirían bajo el libre juego de la oferta y la demanda de divisas. De esta forma, los productos del país, en este caso de China, estarían vendiéndose más *baratos* de lo normal, ganando competitividad frente a los demás países gracias a su política cambiaria dirigida a mantener una moneda débil.

2.2.4. Crecimiento económico

Según la teoría, el crecimiento económico del resto del mundo constituye un fuerte incentivo para las exportaciones de un país debido a que la propensión marginal a importar con respecto al ingreso es mayor que cero (Appleyard y Field, 2003).

Como se mencionó anteriormente, la economía china viene creciendo a un ritmo de más de 9% en promedio durante los últimos 27 años (Gráfico 6).

Gráfico 6. Crecimiento porcentual del PIB real de China



3 La competitividad microeconómica de China se debe principalmente a sus bajos costos laborales, un fuerte apoyo del sector público, a una mano de obra capacitada y a la facilidad para reproducir los adelantos tecnológicos de todo el mundo.

De esta manera, sus importaciones, tanto de materias primas como de bienes terminados, han experimentado un auge paralelo, convirtiendo a China no sólo en un mercado estratégico para la compra de sus productos sino también para la venta de insumos o productos terminados. No obstante, autores como Ravaillon y Chaudhuri (2006) muestran que este crecimiento no ha sido homogéneo al interior de las regiones de China, de forma que provincias como Shandong y Guandong, y ciudades como Shanghai, Beijín y Tianjín, ubicadas sobre la costa del mar de China, muestran un atractivo y un dinamismo mucho mayor que las provincias del interior del país. So (2003) identifica diferencias sustanciales de ingreso entre los habitantes de China, las cuales también deben ser tomadas en cuenta, pues de ellas se deriva una segmentación del mercado por clases sociales.

En Colombia, por su parte, después de la recesión de 1999, el crecimiento económico ha mostrado una clara recuperación, ganando un mayor

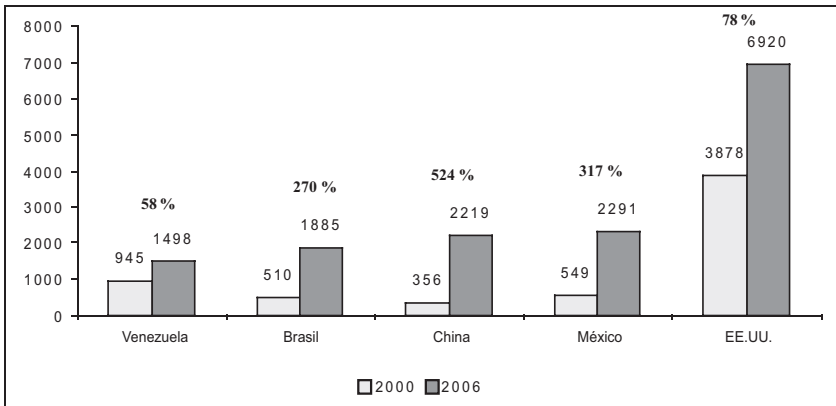
vigor a partir de finales de 2002 y presentando un crecimiento superior al 5% desde el año 2005. Esta recuperación ha coincidido, como lo plantea la teoría, con un aumento de las importaciones, en especial para bienes intermedios y de capital.

Según el Departamento Nacional de Estadística (DANE), las importaciones colombianas desde China crecieron un 524% entre 2000 y 2006, pasando de 356 a 2.219 millones de dólares, cifra equivalente a un promedio de crecimiento anual de 39% durante el período, tasa mucho mayor que la presentada por las importaciones procedentes de otros importantes proveedores de mercancías como México, Brasil, Estados Unidos y Venezuela (Gráfico 7).

2.2.5. Estructura productiva y del sector externo

La estructura productiva y del sector externo de una nación se encuentra relacionada con el principio de las ventajas comparativas y con los modelos que, basados en la ventaja compara-

Gráfico 7. Importaciones CIF de Colombia en millones de dólares y crecimiento porcentual, 2000 y 2006



Fuente: Cálculos propios con base en estadísticas del DANE

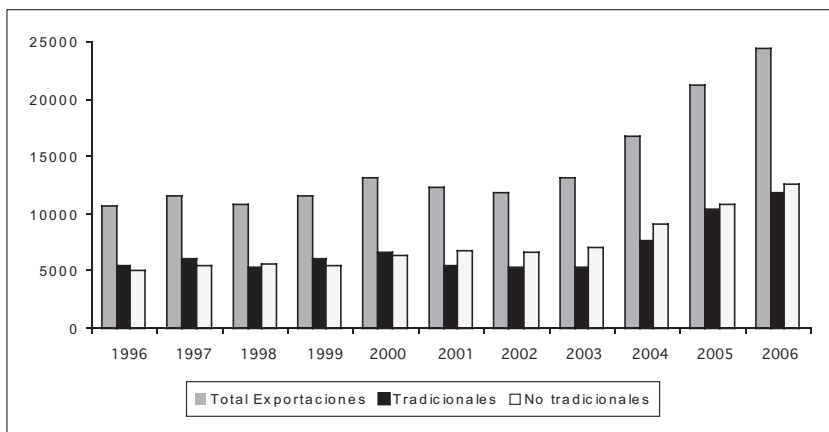
tiva, enfatizan el papel de la dotación de los recursos en los patrones de producción y comercio, como lo planteado por el modelo Hecksher-Ohlin (Pugel, 2004; Samuelson, 1971).

En tal sentido, el comercio internacional surge de la especialización y la división del trabajo en aquellos bienes en cuya producción se utiliza intensivamente el factor que se posee en abundancia. Así, el patrón de comercio estaría marcado por la complementariedad de las estructuras productivas y exportadoras y no sólo por la ventaja absoluta de Smith (1776) y la ventaja comparativa de Ricardo (1823). Tanto la economía colombiana como la china podrían ser consideradas como economías *trabajo-abundantes*, en términos relativos a sus dotaciones de otros factores como recursos naturales, tierra, capital, capital humano o tecnología de punta, con lo cual sus estructuras productivas y exportadoras serían poco complementarias.

Si bien es cierto que la oferta exportable china se encuentra enfocada en la producción de aparatos electrónicos, juguetes, bicicletas y otros bienes manufacturados (Fishman, 2006); la economía colombiana todavía depende de sus exportaciones tradicionales, aunque sus exportaciones no tradicionales vienen creciendo (Gráfico 8). Por otro lado, existen ciertos productos como los textiles y confecciones, el calzado y los repuestos automotores, en los que los productos chinos compiten de forma directa con los colombianos. A pesar de estos sectores, autores como Posada (2006) tras un análisis de la estructura de los perfiles productivos de ambas economías, las califican como **economías complementarias, susceptibles de derivar beneficios mutuos a partir de la liberalización de su comercio.**

Por el lado de la estructura importadora, China se ha convertido en uno de los principales consumidores mundiales de materias primas.

Gráfico 8. Colombia: exportaciones totales, tradicionales y no tradicionales, en millones de dólares FOB



Fuente: Cálculos propios con base en estadísticas del Banco de la República de Colombia (2007)

En 2003 China absorbió el 7% del petróleo mundial, el 25% del aluminio, 27% del acero, 30% del hierro, 31% de carbón y 40% del cemento [...] China debe comprar cinco millones de barriles diarios, es decir, cerca del 6% del consumo mundial y $\frac{1}{4}$ del consumo americano (...) Aunque es el principal productor mundial de cobre, cada mes aumenta sus importaciones para cubrir sus necesidades. Finalizado el 2004, sus compras de cobre aumentaron 48% para llegar a las 114.000 toneladas (Leser, Philip y Service Enterprises, 2005).

2.2.6. Infraestructura de transporte

Aunque las teorías del comercio suponen generalmente, por conveniencia, que los costos de transacción son nulos, en el mundo real los costos de transporte juegan un papel clave en la formación de los precios finales de los bienes. Si el costo de transporte de una mercancía es muy alto, el precio final del bien se eleva y la demanda por el mismo se reduce o incluso desaparece. El peso de la mercancía, la rapidez del viaje, la disponibilidad de rutas marítimas, aéreas y el estado de las infraestructuras asociadas al transporte multimodal, son algunos de los factores que inciden en la determinación del precio final.

Así, las mejoras en la infraestructura portuaria y de transporte, tanto en Colombia como en China, podrían reducir los costos de transporte entre estas economías, favoreciendo el comercio bilateral; de hecho, la modernización de los puertos chinos y el uso intensivo de súper buques de contenedores, capaces de transportar vo-

lúmenes de mercancías nunca antes vistos, ha marchado en contraste con la lenta puesta a punto de los puertos colombianos y del Canal de Panamá para recibirlos y despacharlos.

El rezago en infraestructura de ambos países se confirma con los datos suministrados por World Economic Forum (2008) donde, en el pilar de infraestructura, China ocupa el puesto 52 y Colombia el puesto 86 entre 131 países.

Colombia no solo se encuentra rezagada en infraestructura portuaria, sino también en otros indicadores relacionados con la infraestructura vial como son el stock de carreteras pavimentadas y el porcentaje de kilómetros de dobles calzadas. En este último indicador, Colombia con un 2,2% de kilómetros de dobles calzadas, presenta un notable rezago frente a otros países de la región como Chile con el 13,1% o Venezuela con el 13,3% (Consejo Privado de Competitividad, 2007, p. 77). La situación de China en este indicador, con el 2,6% de kilómetros de doble calzada según la CIA (2008), aunque ligeramente mejor que Colombia, no deja de ser preocupante.

2.3. Factores Institucionales

2.3.1. Reglas de juego y confianza

El marco legal también juega un papel importante en las relaciones entre los países. La transparencia, eficiencia y estabilidad de las leyes garantizan la existencia de reglas de juego claras que salvaguardan los derechos de propiedad de los agentes que participan en las relaciones económicas, brindando la confianza

necesaria para la materialización de las transacciones financieras y comerciales (North, 1995).

Varios ejemplos de reglas de juego que entorpecen la actividad económica y cotidiana en China son citados por Clissold (2006) en su libro titulado *Mr. China*, quien reconoce que un número muy importante de *normas internas* que se aplican de forma generalizada deben ser cumplidas por los extranjeros, sin que las mismas sean divulgadas con antelación a estos, con la excusa de que no deben ser conocidas en el exterior. Es claro que si los extranjeros no conocen de antemano la totalidad de las normas encontrarán dificultades para su cumplimiento.

Pese a lo anterior, China también cuenta con aspectos institucionales a su favor, como son el ser una sociedad de baja criminalidad en términos relativos, donde la ausencia de amenazas a la integridad física incentiva la actividad económica. Además, si bien existe corrupción, esta es combatida drásticamente y sus niveles son más bajos que en otros países como India, Indonesia o Filipinas (Keidel, 2006).

2.3.2. Institucionalidad comercial internacional

Una de las características más destacables de la globalización comercial de las últimas décadas ha sido la búsqueda de la construcción de un sistema de reglas de juego claras, que faciliten la realización de las transacciones comerciales internacionales.

Así, la regulación del comercio internacional se ha venido forjando a partir de la coordinación de un conjunto de instituciones internacionales como la OMC, instituciones re-

gionales como la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN); e instituciones gubernamentales como los Ministerios de Comercio Exterior, que se encargan de generar las condiciones de confianza y acceso a los mercados, al tiempo que velan por el cumplimiento de las reglas de juego comúnmente aceptadas que eviten el fraude y la competencia desleal (García y Durán, 2005; Cuenca, 2004; Rambal, González y Ortega, 2003).

El sistema legal en China ha estado constantemente sometido a la crítica de los Estados Unidos y de los países occidentales, quienes han presionado al país a modernizarlo y darle transparencia, induciéndolo a ingresar a la OMC en 2001; asegurando así que “los exportadores chinos operarán de acuerdo con las reglas del sistema multilateral. No obstante, algunos investigadores afirmaban que el régimen comercial de China, muy regulado por el gobierno central, no es compatible con el sistema multilateral” (Carbaugh, 2004, p. 260).

Además, la institucionalidad internacional del comercio y las finanzas ha estado sometida en los últimos años a fuertes críticas con respecto a sus verdaderos intereses y a la transparencia con la que es manejada, lo cual puede desalentar a los propios chinos a seguir de cerca sus políticas (Stiglitz, 2002).

En tal sentido, como se desprende de Rumbaugh y Blancher (2004), para que China realmente se adapte a las reglas internacionales del comercio se requieren enormes cambios en las leyes, las instituciones y la política de ese país.

Sin embargo, al menos en Occidente, los países acostumbrados a fomentar su comercio exterior por la vía de los subsidios, los incentivos tributarios, las zonas francas o especiales y otros mecanismos discriminatorios o que podrían asimilarse a prácticas de comercio desleal, han encontrado que el mecanismo más compatible con la institucionalidad internacional vigente, es la promoción de las exportaciones, la implementación de políticas comerciales más agresivas enfocadas a la negociación y la firma de Tratados de Libre Comercio con la mayor cantidad posible de países, a través de un conjunto de instituciones enfocadas en la promoción del comercio, por ejemplo, Proexport, en el caso colombiano.

De hecho, la firma de un TLC con China podría constituirse en un valioso marco regulatorio que brinde la transparencia y la confianza necesarias para facilitar las relaciones comerciales con el gigante asiático, aunque debe tomarse en cuenta la recomendación de Stiglitz (2006) de que estos acuerdos sean negociados con supremo cuidado para no comprometer los intereses nacionales.

2.4. Factores Culturales

Los factores culturales que afectan las relaciones comerciales internacionales incluyen elementos como el idioma, el sistema de escritura, la religión, las costumbres y las discrepancias de género.

Los costos de comunicación, cuya superación es imprescindible para poder cerrar un acuerdo comercial, están asociados con las dificultades que tienen los países para comunicarse. Estos no sólo involucran el valor de las llamadas telefónicas, el acceso

a Internet o de los aparatos necesarios para completarla (computadores, teléfonos, fax, etc.), sino también las barreras relacionadas con la capacidad de manejar un mismo idioma o de poderse comunicar en un tercer idioma neutral como el inglés. Son precisamente estos aspectos los más inquietantes cuando se trata de establecer contactos de negocios con un país como China.

En el caso particular de China, los costos de comunicación podrían considerarse más altos que los que se tienen, por ejemplo, para comunicarse con otros países como Brasil o Francia, debido a que se enfrentan dos sistemas de escritura diferentes, además de reconocer que ni siquiera al interior de China se maneja un lenguaje unificado. Al respecto, Davis (2005, p. 36) comenta: “Lo que pensé que era el mismo idioma no se podía entender debido al dialecto. Me di cuenta de que aunque dos personas estuvieran hablando en mandarín, era posible que no se entendieran entre sí, ya que el dialecto es muy fuerte en cada provincia”.

En la medida en que China es, al menos oficialmente, un país ateo, las diferencias religiosas no parecen plantear un obstáculo muy marcado para el comercio, aunque las creencias y formas de relacionarse con la naturaleza y el entorno se encuentran fuertemente influenciadas por el taoísmo y el budismo, lo cual debe ser tenido en cuenta por el hombre de negocios extranjero que visita el país. Adicionalmente, existe una población cercana al 3,5% de cristianos y al 1,5% de musulmanes.

En cuanto a las cuestiones de género, la mujer china acepta las formas

occidentales de feminismo caracterizadas por independencia y auto-suficiencia, pero no las expresiones explícitas sobre la sexualidad en los medios; en su lugar, prefieren resaltar valores como la belleza interior y otros relativos a la moral colectiva (la suavidad, la castidad y el trabajo duro), que difieren de los valores que los medios publicitan sobre la mujer occidental moderna (Belk, Hung y Li, 2007).

3. EL COMERCIO ENTRE COLOMBIA Y CHINA

En este apartado se analizará la evolución de las exportaciones e importaciones totales colombianas, los países de destino y origen de sus exportaciones e importaciones, los sectores económicos que realizan las exportaciones y las importaciones nacionales de acuerdo con la clasificación CIIU (Clasificación Internacional Industrial Uniforme),⁴ así como las exportaciones e importaciones entre Colombia y China y el balance comercial de la economía colombiana.

3.1. Exportaciones colombianas

3.1.1. Evolución de las exportaciones totales de Colombia

Como se pudo observar en el Gráfico 8, las exportaciones totales colombianas muestran una tendencia creciente desde principios de la década de los noventa, multiplicándose 2,3 veces, al pasar de 10.653 millones de dólares en 1996, a 24.391 millones en el 2006, con lo cual las exportaciones

alcanzan en 2006 una participación equivalente al 19% del PIB de este último año. La tendencia creciente de las exportaciones colombianas solo se frenó en 1998, cuando los precios del petróleo alcanzaron sus mínimos y el tipo de cambio real se encontraba sobrevaluado. En el 2001 también se presentó una caída de esta tendencia cuando coincidieron los ciclos recesivos de las principales potencias económicas mundiales.

El Gráfico 8 permite apreciar que la tendencia al alza se presenta tanto para las exportaciones tradicionales (petróleo, carbón, café, ferromniquel y oro) como para las no tradicionales, estas últimas presentan un mayor dinamismo a partir de comienzos del presente siglo y representan un poco más del 50% del total a lo largo de los últimos años. No obstante el buen comportamiento de las exportaciones no tradicionales, el perfil exportador colombiano continúa dependiendo de un grupo muy reducido de productos de exportación, lo que se apreciará más adelante.

3.1.2. Exportaciones de Colombia por país de destino

Como se puede observar en la Tabla 4, las exportaciones colombianas se encuentran poco diversificadas en cuanto a sus destinos geográficos se refiere. Tan solo seis países concentran el 65% del total exportado. Los Estados Unidos por sí mismos representan dos quintas partes de las exportaciones totales del país, en tanto que la Unión Europea represen-

4 La Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) es una clasificación que agrupa todas las actividades económicas similares por categorías, y facilita el manejo de la información para el análisis estadístico y económico del sector empresarial.

Tabla 4. Colombia: exportaciones por país de destino en millones de dólares FOB y en participación porcentual, 2000-2006

Destinos	2000		2001		2002		2003		2004		2005		2006	
	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%
Estados Unidos	6524,1	49,6%	5255,0	42,6%	5163,7	43,1%	5779,4	44,0%	6611,1	39,4%	8479,7	40,0%	9650,3	39,6%
Unión Europea -27	1820,4	13,8%	1754,9	14,2%	1648,3	13,8%	1914,5	14,6%	2355,3	14,0%	2818,6	13,3%	3334,6	13,7%
Venezuela	1307,6	9,9%	1742,0	14,1%	1127,2	9,4%	696,2	5,3%	1627,1	9,7%	2097,6	9,9%	2701,7	11,1%
Ecuador	466,8	3,5%	709,9	5,8%	825,0	6,9%	779,8	5,9%	1015,5	6,0%	1324,4	6,3%	1237,1	5,1%
Perú	372,5	2,8%	277,0	2,2%	352,6	2,9%	396,0	3,0%	548,3	3,3%	710,1	3,4%	692,0	2,8%
México	230,5	1,8%	262,1	2,1%	311,5	2,6%	360,0	2,7%	525,7	3,1%	610,9	2,9%	581,6	2,4%
R. Dominicana	101,0	0,8%	103,0	0,8%	165,0	1,4%	343,0	2,6%	437,0	2,6%	583,0	2,8%	584,0	2,4%
Suiza	12,0	0,1%	51,0	0,4%	165,0	1,4%	129,0	1,0%	152,0	0,9%	140,0	0,7%	560,0	2,3%
China	29,0	0,2%	19,0	0,2%	28,0	0,2%	83,0	0,6%	138,0	0,8%	236,0	1,1%	452,0	1,9%
Japón	230,4	1,8%	164,7	1,3%	194,2	1,6%	201,9	1,5%	263,1	1,6%	330,2	1,6%	323,8	1,3%
Canadá	143,0	1,1%	143,0	1,2%	164,0	1,4%	177,0	1,3%	156,0	0,9%	298,0	1,4%	275,0	1,1%
Mercosur	351,7	2,7%	219,4	1,8%	130,6	1,1%	118,3	0,9%	187,3	1,1%	197,4	0,9%	249,9	1,0%
Otros	1569,0	11,9%	1629,0	13,2%	1700,0	14,2%	2151,0	16,4%	2772,0	16,5%	3365,0	15,9%	3749,0	15,4%
Total	13158,4	100,0%	12329,9	100,0%	11975,4	100,0%	13128,5	100,0%	16788,3	100,0%	21190,4	100,0%	24991,0	100,0%

Fuente: Elaboración propia con datos de DIAN y DANE (2007)

ta alrededor del 13% de las mismas, siendo Alemania el principal socio comercial del país en esa región. De los países vecinos, Venezuela es el tercer destino de las exportaciones colombianas, representando el 11% de las exportaciones totales; Ecuador se perfila como otro destino destacable, con una participación que suele superar el 5% de las exportaciones totales, en tanto que Perú todavía no supera la barrera de los mil millones de dólares en importaciones procedentes de Colombia. Al analizar la evolución de las exportaciones colombianas por destino, se puede observar entre los años 2000 y 2006, que Estados Unidos experimenta una marcada pérdida de participación porcentual al pasar de representar el 49,6% del total exportado, a representar el 39,6%; aunque continúa siendo el destino de exportación más importante para el país. Mercosur, Japón y la Unión Europea experimentaron igualmente retrocesos en sus participaciones porcentuales durante el período. En contraste, mercados como los de Venezuela, Ecuador, México, República Dominicana y Suiza, experimentaron incrementos en sus participaciones porcentuales.

En cuanto a China, en el año 2000 Colombia realizó exportaciones a este destino por valor de 29 millones de dólares, equivalentes al 0,2% de sus exportaciones totales. Esta proporción se elevó hasta alcanzar el 1,9% en el año 2006, cifra que continúa siendo baja, si se considera el peso económico de China en el mundo y el dinamismo de este mercado.

Las autoridades responsables de realizar la política exterior colombiana deberían esforzarse por diversificar

los destinos de las exportaciones y aprovechar el potencial que le ofrecen mercados poco explorados hasta ahora como el de China y los demás países de Asia-Pacífico.

3.1.3. Exportaciones de Colombia por producto

El principal producto de exportación de Colombia es el petróleo, el cual ha mantenido una participación dentro de las exportaciones totales relativamente constante durante la última década. Entre 1996 y 2006, según estadísticas de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y el DANE, el valor de las exportaciones de petróleo pasó de 2.895 millones de dólares a 6.328 millones, aunque su participación en el total exportado se redujo marginalmente al caer de 27,5% a 26,4%. El carbón, por su parte, ocupa el segundo puesto, su participación en el total exportado entre 1996 y 2006 aumentó del 8,1% al 12,2%; lo que contrasta con el comportamiento del café que pasó de representar el 15% en 1996 al 6,1% en 2006, representando una caída en el valor exportado de alrededor de 100 millones de dólares. En 2006, tras un proceso de crecimiento sostenido durante la última década, el ferróníquel se consolidó como el cuarto producto exportable del país, con exportaciones por valor de 1.107 millones de dólares equivalentes al 4,6% del total exportado.

Estos cuatro productos han sido clasificados con el nombre de exportaciones tradicionales, ya que han formado parte importante de la estructura exportadora del país durante los últimos treinta años. Su participación durante la última década ha girado

en torno al 50% de las exportaciones totales, y refleja una de las características estructurales más importantes de las exportaciones colombianas, a saber, su elevada concentración en un grupo reducido de productos.

Como se puede apreciar en la Tabla 5, el sector industrial gana participación al pasar de representar el 58,5% de las exportaciones al 60,4%; mientras las exportaciones del sector agropecuario y minero pierden algunos puntos de participación. La otra mitad de las exportaciones colombianas está clasificada con el título de exportaciones no tradicionales; de éstas, según la clasificación CIIU por sectores, las más importantes a 2006 son las relacionadas con el sector de productos alimenticios y bebidas, las cuales representan el

12,3% del total; la fabricación de productos metalúrgicos básicos con el 11,1%; productos de la refinación del petróleo 7,8%; sustancias y productos químicos 7,4%; prendas de vestir 3,3%; vehículos 3,1%, productos de caucho y plástico 2,3%; productos textiles 2,1%; minerales no metálicos 2,1% y papel y cartón y sus productos con el 1,6%. El resto de sectores exportadores no realiza exportaciones superiores al 1,5%.

Aunque el valor absoluto de las exportaciones de aproximadamente todos los sectores aumenta entre 1996 y 2006, se aprecian cambios importantes en la participación porcentual de estas exportaciones, en especial para el sector de productos alimenticios y bebidas, cuya participación cae del 21,8% al 12,3% y para el sector

Tabla 5. Colombia: exportaciones totales código CIIU Rev. 3 en millones de dólares y participación porcentual, 1996 y 2006

Sector	1996		2006	
	USD	%	USD	%
Sector Industrial	6231,9	58,5%	14966,0	61,4%
Sector minero	3346,0	31,4%	7415,0	30,4%
Sector agropecuario, ganadería, caza y silvicultura	1061,6	10,0%	1861,5	7,6%
Productos alimenticios y bebidas	2320,5	21,8%	3002,3	12,3%
Fabricación de productos metalúrgicos básicos	450,5	4,2%	2714,0	11,1%
Fabricación de productos de la refinación del petróleo	463,7	4,4%	1895,7	7,8%
Fabricación de sustancias y productos químicos	908,8	8,5%	1805,9	7,4%
Fabricación de prendas de vestir	429,7	4,0%	814,7	3,3%
Fabricación de vehículos	109,7	1,0%	750,6	3,1%
Fabricación de productos de caucho y plástico	161,6	1,5%	568,6	2,3%
Fabricación de productos textiles	287,7	2,7%	502,5	2,1%
Otros productos minerales no metálicos	151,7	1,4%	519,1	2,1%
Papel, cartón y sus productos	99,9	0,9%	393,7	1,6%
Total Exportaciones	10647,6	100,0%	24391,0	100,0%

Fuente: Elaboración propia con datos de DIAN y DANE (2007)

de productos metalúrgicos básicos, cuya participación aumenta del 4,2% al 11,1%. El sector de productos de la refinación del petróleo, el de las sustancias y productos químicos y los vehículos, también experimentan avances destacables.

3.1.4. Exportaciones colombianas a China

Como se puede apreciar en la Tabla 6, las exportaciones colombianas hacia China en 2006, por clasificación CIU, se concentraron en unos pocos sectores. En especial, el de metálicas básicas de hierro y acero con 48%, el de comercio al por mayor con 46%, el de cuero con 2%, y el de maquinaria eléctrica y químicos industriales con 1%, en ambos casos. Los demás sectores económicos prácticamente no realizan exportaciones hacia China, o lo hacen por valores poco significativos.

Según datos de la DIAN, la evolución del perfil exportador sectorial hacia

China en la presente década muestra un avance de las metálicas básicas de hierro y acero y del comercio al por mayor, que juntos pasaron de representar el 24% del total de las exportaciones en el año 2000, a representar el 94% del total en el 2006. Una tendencia opuesta muestra el sector de cueros y derivados, que representaba el 17% en el 2000 pero que en el 2006 caía hasta el 2%. Los sectores de maquinaria eléctrica y químicos industriales presentaron una tendencia volátil durante el período, sin alcanzar a consolidarse como sectores con una participación realmente importante en las exportaciones hacia el mercado chino.

De hecho, según los datos de Proexport (2006) sobre exportaciones por macrosector productivo, durante el primer semestre de 2007 se realizaron 520 millones de dólares en exportaciones a China, de las cuales el 68,3% correspondió a ferróniquel y el 26,8% al sector de metalmecánica,

Tabla 6. Colombia: exportaciones hacia China por sectores código CIU, en millones de dólares FOB y en participación porcentual, 2000-2006

Cod. CIU	Descripción	2000		2001		2002		2003		2004		2005		2006	
		USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%
371	Metálicas básicas de hierro y acero	0	0%	1	5%	6	21%	38	46%	79	57%	146	62%	215	48%
610	Comercio al por mayor	7	24%	9	47%	10	36%	24	29%	33	24%	69	29%	209	46%
323	Cuero y sus derivados	5	17%	3	16%	2	7%	4	5%	6	4%	8	3%	10	2%
383	Maquinaria eléctrica	0,6	2%	0,4	2%	0,1	0%	0,7	1%	1	1%	1	0%	6	1%
351	Químicos industriales	2	7%	1	5%	3	11%	9	11%	5	4%	8	3%	5	1%
	Total	29	100%	19	100%	28	100%	82	100%	138	100%	237	100%	452	100%

Fuente: DIAN

el restante 5% lo realizaron los demás sectores (Tabla 7).

Tabla 7. Colombia: exportaciones totales hacia China, en millones de dólares y en participación porcentual, primer semestre 2007

MACROSECTOR - SECTOR	USD\$	%
TRADICIONAL	355.230.362	68,3%
Café	758.383	0,1%
Ferróníquel	354.471.980	68,1%
NO TRADICIONAL	165.111.828	31,7%
AGROINDUSTRIA	349.615	0,1%
MANUFACTURAS	149.605.223	28,8%
Metalmecánica	139.288.431	26,8%
Químico	3.956.843	0,8%
Demás manufacturas	6.359.949	1,2%
PRENDAS DE VESTIR	15.054.792	2,9%
Cueros	14.677.518	2,8%
Demás prendas de vestir	377.275	0,1%
OTROS	102.198	0,0%
TOTAL EXPORTACIONES	520.342.190	100,0%

Fuente: Proexport Colombia (2007)

Estas estadísticas muestran que las exportaciones colombianas a China por macrosector están bastante concentradas, lo cual constituye una de las principales características del patrón de comercio bilateral.

A pesar de las limitaciones de la oferta exportable colombiana al mercado chino, Proexport, tras un arduo trabajo de identificación, estableció nuevas oportunidades comerciales en torno a cinco productos: lácteos, piel y carne de babilla, uchuva, pitahaya y cálculos biliares (“Las dos Chinas conquistadas”, 2007).

En tal sentido, el sector de la agroindustria que prácticamente no realiza exportaciones a China en la actualidad, podría perfilarse como

un sector a promover en el mercado chino por parte de los empresarios e instituciones del sector exportador colombiano.

3.2. Importaciones colombianas

3.2.1. Evolución de las importaciones totales de Colombia

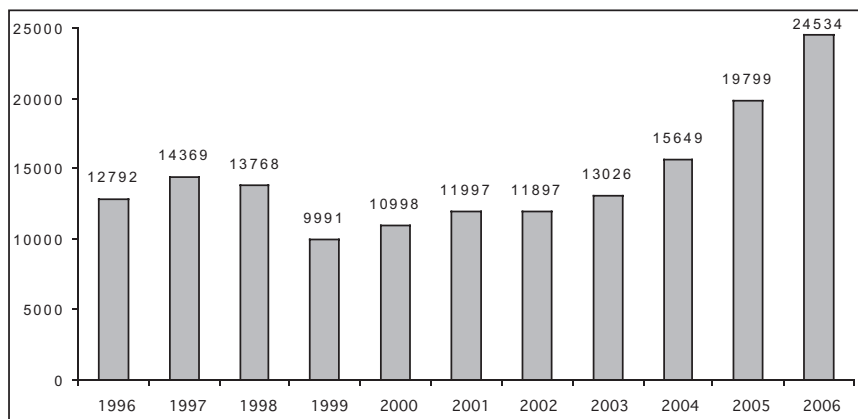
Las importaciones totales colombianas en valor FOB representaron el 19% del PIB del país en 2006, con una tendencia creciente durante casi todo el período comprendido entre 1996- 2006. No obstante, la crisis económica de finales de los noventa golpeó fuertemente al sector importador que apenas recuperó los niveles de 1997 (14.369 millones de dólares) hasta el año 2004 (15.649 millones de dólares). El desempeño de las importaciones colombianas durante los años 2005 y 2006 fue bastante destacable, con crecimientos superiores al 20% en ambos años, hasta alcanzar los 23.976 millones en el año 2006, como se puede apreciar en el Gráfico 9.

3.2.2. Importaciones de Colombia por país de origen

Como se puede apreciar en la Tabla 8, en el año 2006 Colombia realizó importaciones desde un grupo bastante amplio de países, entre los cuales el principal proveedor de mercancías sigue siendo Estados Unidos con el 26,4% del total importado. Le siguieron en su orden, la Unión Europea con el 13,3%, México con 8,8%, China con 8,5%, Brasil con 7,2% y Venezuela con 5,7%.

Es de destacar que China se encuentra claramente entre los principales proveedores de mercancías de Colombia, con importaciones que en 2006

Gráfico 9. Colombia: exportaciones totales, en millones de dólares FOB, 1996-2006



Fuente: Cálculos propios con base en estadísticas del Banco de la República de Colombia (2007)

alcanzaron los 2.219 millones de dólares. También es importante señalar que las importaciones procedentes de este país han presentado un avance sustancial durante los últimos años, pasando de representar el 3,0% del total en el año 2000, a representar el 8,5% en 2006. Otros países que ganaron terreno en el periodo 2000-2006 dentro de las importaciones totales de Colombia fueron México, pasando del 4,7% al 8,8%; Brasil del 4,3% al 7,2%; Corea del Sur del 1,9% al 2,7% y Perú del 1,2% al 1,8%.

Entretanto, mercados como los de Estados Unidos, la Unión Europea, Venezuela, Japón, Chile y Canadá perdieron participación entre los años 2000 y 2006. En el caso de Estados Unidos, aunque en términos absolutos el comercio se incrementó al pasar de 3.878 a 6.920 millones de dólares, la participación porcentual de este país en las importaciones totales se reduce, pasando de representar el

33,0% del total importado, al 26,4% del total importado en este periodo.

En cuanto a la concentración de las fuentes de importación, en el año 2000 los cinco principales países proveedores de mercancías, Estados Unidos, Unión Europea, Venezuela, México y Japón, ingresaban al país el 65,8% de las importaciones totales. En 2006, los cinco principales proveedores de mercancías fueron Estados Unidos, la Unión Europea, México, China y Brasil, concentrando el 64,2% del total importado, una proporción un poco menor a las de comienzos de la década.

3.2.3. Importaciones de Colombia por producto

La composición de las importaciones colombianas por sectores según la clasificación CIIU se mantuvo relativamente estable durante el período comprendido entre 1996 y 2006. En 1996 ya el sector industrial realizaba

Tabla 8. Colombia: exportaciones por país de destino en millones de dólares FOB y en participación porcentual, 2000-2006

Destinos	2000		2001		2002		2003		2004		2005		2006	
	USD1	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%
Estados Unidos	3878,1	33,0%	4155,0	32,4%	4000,0	31,5%	4229,5	30,5%	5085,0	30,3%	6005,6	28,3%	6919,7	26,4%
Unión Europea	1823,8	15,5%	1766,0	13,8%	1654,3	13,0%	1898,4	13,7%	2328,4	13,9%	2928,4	13,8%	3469,0	13,3%
-27														
México	549,0	4,7%	588,9	4,6%	676,6	5,3%	747,7	5,4%	1044,5	6,2%	1757,1	8,3%	2290,6	8,8%
China	355,8	3,0%	474,0	3,7%	532,2	4,2%	686,0	4,9%	1054,9	6,3%	1616,8	7,6%	2219,3	8,5%
Brasil	509,7	4,3%	580,4	4,5%	640,8	5,0%	768,4	5,5%	973,1	5,8%	1383,4	6,5%	1884,9	7,2%
Venezuela	944,9	8,0%	789,9	6,2%	785,3	6,2%	727,9	5,2%	1081,9	6,5%	1219,1	5,7%	1497,6	5,7%
Japón	542,8	4,6%	542,4	4,2%	613,8	4,8%	644,6	4,6%	649,4	3,9%	705,3	3,3%	944,6	3,6%
Corea del Sur	224,0	1,9%	266,0	2,1%	310,0	2,4%	338,0	2,4%	453,0	2,7%	548,0	2,6%	700,0	2,7%
Ecuador	316,8	2,7%	318,0	2,5%	365,5	2,9%	410,3	3,0%	412,5	2,5%	529,0	2,5%	696,9	2,7%
Perú	143,0	1,2%	159,0	1,2%	160,0	1,3%	193,0	1,4%	261,0	1,6%	350,0	1,7%	477,0	1,8%
Chile	255,0	2,2%	262,0	2,0%	281,0	2,2%	300,0	2,2%	359,0	2,1%	377,0	1,8%	468,0	1,8%
Canadá	294,0	2,5%	344,0	2,7%	274,0	2,2%	313,0	2,3%	385,0	2,3%	389,0	1,8%	450,0	1,7%
Otros	1920,0	16,3%	2575,0	20,1%	2402,0	18,9%	2625,0	18,9%	2676,0	16,0%	3395,0	16,0%	4145,0	15,8%
Total	11757,0	100,0%	12820,7	100,0%	12695,5	100,0%	13881,7	100,0%	16764,2	100,0%	21204,2	100,0%	26162,4	100,0%

Fuente: elaboración propia con datos de DIAN y DANE (2007)

Tabla 9. Colombia: importaciones totales código CIIU Rev. 3 en millones de dólares y participación porcentual, 1996 y 2006

Sector	1996		2006	
	USD	%	USD	%
Sector Industrial	12566,9	91,9%	24621,6	94,1%
Sector minero	72,0	0,5%	272,4	1,0%
Sector agropecuario, ganadería, caza y silvicultura	1016,3	7,4%	1241,3	4,7%
Fabricación de sustancias y productos químicos	2653,5	19,4%	5280,4	20,2%
Fabricación de maquinaria y equipo	2028,6	14,8%	2929,5	11,2%
Fabricación de vehículos	1161,3	8,5%	2794,2	10,7%
Fabricación de equipos de telecomunicaciones	838,8	6,1%	2256,2	8,6%
Fabricación de productos metalúrgicos básicos	888,0	6,5%	2006,9	7,7%
Productos alimenticios y bebidas	814,4	6,0%	1237,0	4,7%
Total Importaciones	13680,0	100,0%	24390,0	100,0%

Fuente: Elaboración propia con datos de DIAN y DANE (2007)

el 91,8% de las importaciones totales, porcentaje que aumentó en promedio en 2,5% durante la década, para alcanzar el 94,1% del total importado en 2006. El avance del sector industrial vino acompañado por un ligero retroceso de las importaciones agrícolas en porcentaje. Cabe resaltar que el valor absoluto de las importaciones en casi todos los sectores, aumentó entre los años analizados.

Los principales sectores que realizan importaciones en Colombia son aquellos que provienen de la fabricación de sustancias y productos químicos que en 2006 representaron el 20,2% del total; le siguen los asociados con la fabricación de maquinaria y equipo con el 11,2%; vehículos con el 10,7%; equipos de telecomunicaciones con el 8,6%; productos metalúrgicos básicos con el 7,7%; y alimentos y bebidas con el 4,7%.

De estos sectores, los de vehículos, equipos de telecomunicaciones y productos metalúrgicos ganaron algunos puntos de participación entre 1996 y 2006, en tanto que los sectores de sustancias y productos químicos, maquinaria y equipo, y, alimentos y bebidas, registraron una caída en su participación porcentual, siendo especialmente notable la caída del sector de maquinaria y equipo, que, aunque continúa siendo el segundo sector que más importaciones realiza, pasó de importar el 14,8% en 1996, a importar el 11,2% en 2006.

3.2.4. Importaciones colombianas desde China

Como se puede apreciar en la Tabla 10, durante el año 2006, según datos suministrados por la DIAN, Colombia realizó importaciones desde China por un valor CIF de 2.291 millones

Tabla 10. Colombia: importaciones desde China por sectores código CIIU, en millones de dólares CIF y en participación porcentual, 2000-2006

Cod. CIIU	Descripción	2000		2001		2002		2003		2004		2005		2006	
		USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%
383	Maquinaria eléctrica	64	18%	89	19%	101	19%	160	23%	290	27%	486	30%	514	22%
382	Maquinaria excluida la eléctrica	42	12%	57	12%	69	13%	103	15%	156	15%	236	15%	327	14%
351	Químicos industriales	34	10%	42	9%	45	8%	66	10%	104	10%	127	8%	160	7%
384	Material de transporte	15	4%	12	3%	19	4%	23	3%	39	4%	87	5%	157	7%
321	Textiles	24	7%	34	7%	51	10%	68	10%	114	11%	117	7%	114	5%
390	Otras industrias manufactureras	39	11%	51	11%	56	11%	53	8%	64	6%	93	6%	107	5%
381	Metalmecánica excluida maquinaria	13	4%	20	4%	24	5%	28	4%	43	4%	73	5%	102	4%
356	Plásticos	20	6%	37	8%	32	6%	38	6%	55	5%	83	5%	101	4%
	Total	354	100%	475	100%	532	100%	689	100%	1067	100%	1616	100%	2291	100%

Fuente: DIAN

de dólares. Los sectores con más importaciones fueron el de maquinaria eléctrica con 22,4%; el de maquinaria, excluida la eléctrica, con el 14,3%; el de químicos industriales con el 7,0%; el de material de transporte con 6,9% y los textiles con 5,0%. Otros sectores con participaciones importantes fueron las otras industrias manufactureras, la metalmecánica, excluida maquinaria, y los plásticos, aunque ninguno de estos sectores llega a representar más de 5,5% de las importaciones totales.

Según datos de la DIAN contenidos en la Tabla 10, la evolución del perfil sectorial importador de Colombia hacia China en la presente década muestra que, durante el período 2000-2006, algunos sectores como los de maquinaria eléctrica y maquinaria, excluida la eléctrica, que partici-

paban al principio de la década con el 30% de las importaciones totales, han venido aumentando su participación hasta representar un 45% en el 2005 y un 36% en el 2006. Otro sector que aumentó su participación fue el de transporte, al pasar de 4% en 2000 al 7% en el 2006. Entretanto, un comportamiento opuesto muestran los sectores textiles y otras industrias manufactureras, el primero pasando de representar el 7% en el año 2000 al 11% en 2004 y cayendo hasta el 5% en 2006; y el segundo con una caída aún mayor al pasar de representar el 11% de las importaciones totales en el 2000 a representar un 5% en 2006.

3.3. Balance comercial de Colombia

El déficit comercial colombiano durante el último decenio muestra un

primer período caracterizado por un fuerte déficit que giró en torno a los 3.500 millones de dólares entre 1996 y 1998, año a partir del cual comienza su recuperación como producto de la fuerte caída en las importaciones inducida por la recesión económica de 1999 y la devaluación del tipo de cambio. En el año 2000, se alcanzó el mayor superávit comercial en la historia del país por un monto de 2.160 millones de dólares FOB. Este superávit comercial se fue deteriorando paulatinamente como resultado de la recuperación en las importaciones, impulsadas por el mayor crecimiento económico y posteriormente debido al proceso de apreciación del tipo de cambio que se comenzó a generar desde el año 2003.

A partir de 2001, como se observa en el Gráfico 10, se inicia un período de

relativo equilibrio comercial, resultado del buen desempeño de las exportaciones, que crecieron prácticamente al mismo ritmo de las importaciones gracias a los altos precios internacionales de los bienes básicos, el buen momento económico de Venezuela y el aprovechamiento de la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas (ATPDEA) que ofrece acceso preferencial al mercado de los Estados Unidos.

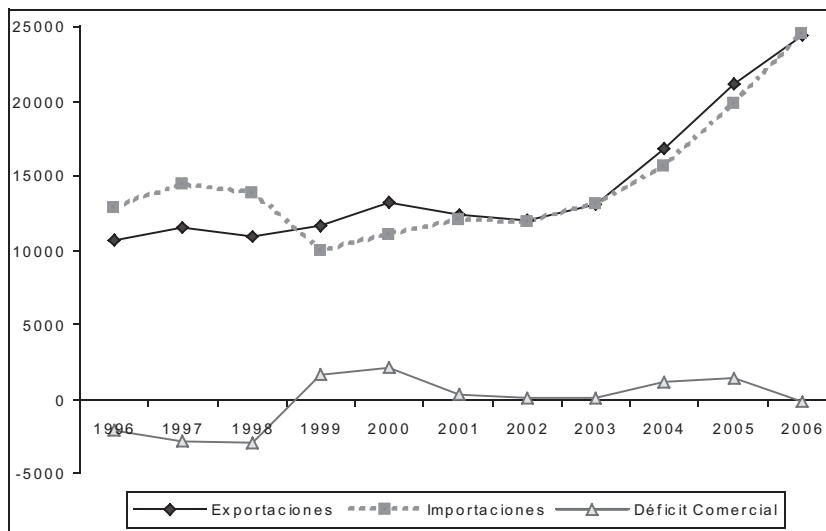
4. COMERCIO EXTERIOR DE CHINA

4.1. Exportaciones de China

4.1.1. Evolución de las exportaciones totales de China

En tan solo once años, China ha multiplicado por seis el monto de sus exportaciones al pasar de

Gráfico 10. Colombia: exportaciones, importaciones y déficit comercial con China, en millones de dólares FOB, 1996-2006



Fuente: Cálculos propios con base en estadísticas del DANE (2008)

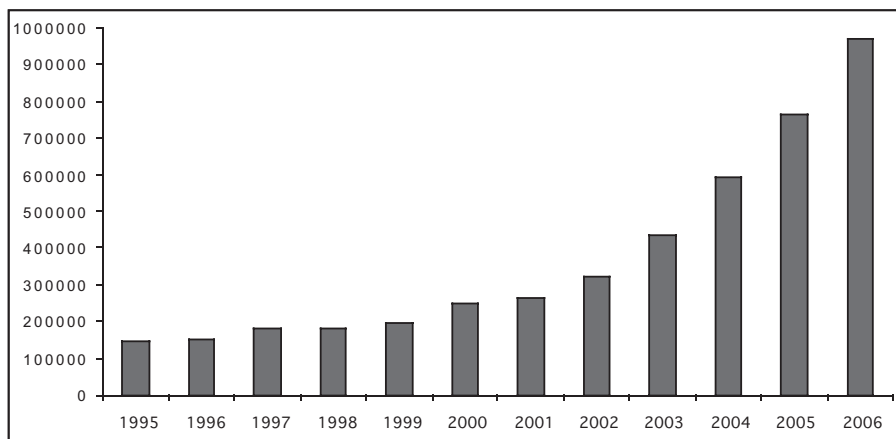
148.000 millones de dólares en 1995 a 969.000 millones en 2006, según datos de la Organización Mundial del Comercio presentados en el Gráfico 11.

A partir de los años setenta, la evolución de la participación de las exportaciones chinas dentro de las exportaciones totales mundiales no ha mostrado el menor síntoma de estancamiento o volatilidad (Tabla

11), presentándose como un proceso endógeno del modelo de crecimiento chino enfocado a la colocación en los mercados internacionales de productos altamente competitivos dados sus bajos precios, resultado de su abundante y económica mano de obra.

A medida que sus exportaciones siguen escalando, la cadena de valor agregado china se podría convertir en una amenaza para los países que

Gráfico 11. China: exportaciones FOB en millones de dólares, 1995-2006



Fuente: OMC (2007)

Tabla 11. Evolución de las exportaciones de mercancías de las economías asiáticas en el total mundial, en miles de millones de dólares y participación porcentual

	1948	1953	1963	1973	1983	1993	2003	2006
MUNDO (USD)	59	84	157	579	1938	3675	7371	11783
Asia	14%	13%	13%	15%	19%	26%	26%	28%
China	1%	1%	1%	1%	1%	3%	6%	8%
Japón	0%	2%	4%	6%	8%	10%	6%	6%
India	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
Australia y Nueva Zelanda	4%	3%	2%	2%	1%	2%	1%	1%
Otras de Asia Oriental	3%	3%	2%	3%	6%	10%	10%	10%
MUNDO (%)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración propia utilizando información de la OMC (2007)

se especializan en exportar productos que insumen gran cantidad de mano de obra no calificada, que tendrán que hacer ajustes a su estructura productiva para enfrentar la competencia de China (Prasad y Rumbaugh, 2003, p. 49).

El crecimiento promedio de las exportaciones chinas durante el periodo 1995-2006 fue de 19,3%. El año de menor desempeño para el sector exportador fue 1998 con un crecimiento casi nulo, al tiempo que el año 2004 se presentó como el de mayor dinamismo exportador, con un crecimiento de 35% con respecto al año anterior.

4.1.2. Exportaciones de China por país de destino

Como se puede observar en la Tabla 12, el perfil exportador chino en

cuanto a su composición geográfica, se encuentra concentrado en cuatro mercados, siendo Estados Unidos su principal socio comprador a lo largo del período 2000-2006. Le siguen en importancia Hong Kong, Japón y Corea del Sur, mostrando a su vez una concentración en el continente asiático. No obstante, es importante destacar que estas economías han venido perdiendo participación durante el período analizado. Colombia, por su parte, en el 2006 representó menos del 0,5% del total de las exportaciones chinas (OMC, 2007).

4.1.3. Exportaciones de China por producto

Los principales productos de exportación de China, detallados en la Tabla 13, son maquinaria eléctrica y equipo,

Tabla 12. China: exportaciones totales por países de destino, participaciones porcentuales, 2002-2006

	2002	2003	2004	2005	2006
Estados Unidos	21,5%	21,1%	21,1%	21,4%	21,0%
Hong Kong	18,0%	17,4%	17,0%	16,3%	16,0%
Japón	14,9%	13,6%	12,4%	11,0%	9,5%
Corea del Sur	4,8%	4,6%	4,7%	4,6%	4,6%
Otros	40,8%	43,3%	44,8%	46,7%	48,9%

Fuente: Economist Intelligence Unit (2008)

Tabla 13. China: principales productos exportados en millones de dólares FOB y por participación porcentual, 2002-2006

	2002		2003		2004		2005		2006	
	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%
Maquinaria eléctrica y equipos	31897	9,8%	42356	9,7%	59503	10,0%	77514	10,2%	101683	10,5%
Ropa y prendas de vestir	41306	12,7%	52066	11,9%	61857	10,4%	74166	9,7%	95392	9,8%
Hilos y textiles	20565	6,3%	26901	6,1%	33432	5,6%	41051	5,4%	48687	5,0%
Petróleo y sus derivados	3991	1,2%	5824	1,3%	5892	1,0%	10033	1,3%	11013	1,1%
Total exportado (incluyendo otros)	325595	100,0%	438229	100,0%	593326	100,0%	761953	100,0%	968935	100,0%

Fuente: Economist Intelligence Unit (2008)

ropa y prendas de vestir, hilos y textiles y petróleo y sus derivados.

Durante el período 2002-2006 se puede observar que maquinaria eléctrica y equipos ganó participación en el total de las exportaciones, mientras que los demás productos destacados perdieron participación, en especial, ropa y prendas de vestir, que pasó de representar un 12,7% en 2002 a representar el 9,8% en 2006.

4.2. Importaciones de China

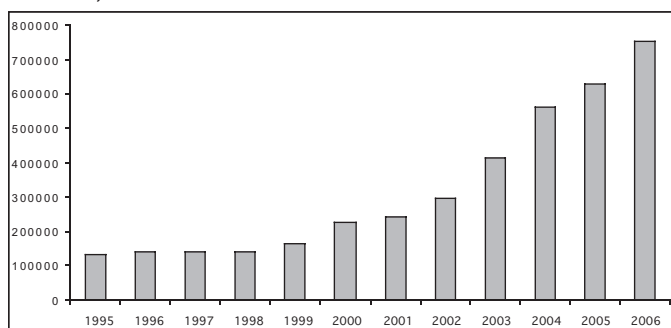
4.2.1. Evolución de las importaciones totales de China

El proceso de expansión exportador de China ha venido acompañado por

un proceso paralelo de incremento de sus importaciones. Como se puede observar en el Gráfico 12, las importaciones del país asiático se multiplicaron por cinco durante el período 1995 – 2006 al pasar de los 132.000 millones de dólares a 762.000 millones. A partir del año 1999, las importaciones de China han crecido a un ritmo mayor que el de sus exportaciones, con las excepciones de los años 2002, 2005 y 2006. No obstante, la dinámica importadora de China es bastante fuerte, con un crecimiento promedio de las importaciones entre 1995 y 2006 de alrededor del 17,9%.

Asimismo, en la Tabla 14 se puede apreciar que la evolución de las im-

Gráfico 12. China: importaciones CIF en millones de dólares, 1995-2006



Fuente: OMC (2007)

Tabla 14. Evolución de las importaciones de mercancías de las economías asiáticas en el total mundial, en miles de millones de dólares y participación porcentual

	1948	1953	1963	1973	1983	1993	2003	2006
MUNDO (USD)	62	85	164	594	1882	3770	7650	12113
Asia	13,9%	15,1%	14,1%	14,9%	18,5%	23,3%	23,1%	25,0%
China	0,6%	1,6%	1,9%	0,9%	1,1%	2,8%	5,4%	6,5%
Japón	1,1%	2,8%	4,1%	6,5%	6,7%	6,4%	5,0%	4,8%
India	2,3%	1,4%	1,5%	0,5%	0,7%	0,6%	0,9%	1,4%
Australia y Nueva Zelanda	2,9%	2,3%	2,2%	1,6%	1,4%	1,5%	1,4%	1,4%
Otras de Asia Oriental	3,5%	3,7%	3,1%	3,7%	6,1%	9,9%	8,2%	8,6%
MUNDO (%)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: OMC (2007)

portaciones chinas dentro del total mundial ha sido creciente desde los años setenta, pasando de representar el 0,9% de las importaciones mundiales en 1973, a representar el 6,5% en el año 2006. Esta tendencia ha sido paralela a la mostrada por el continente asiático.

4.2.2. Importaciones de China por país de origen

Las importaciones de China se encuentran más diversificadas en cuanto a mercados que sus exportaciones, ya que a lo largo del período 2002-2006 cerca del 60% de las exportaciones se concentraron en Estados Unidos, Hong Kong, Japón y Corea del Sur, mientras que las importaciones, dirigidas a sus cuatro principales proveedores de mercancías: Japón, Corea del Sur, Taiwán y Estados

Unidos, representaron alrededor del 50% del total importado durante el mismo período.

Corea del Sur aumentó su participación en las importaciones del mercado chino, pasando de representar el 9,7% en 2002 a representar el 11,3% en 2006. Por su parte, Japón perdió participación, pasando de 18,1% al 14,6% durante el mismo período. Estados Unidos y Taiwán mostraron comportamientos similares como se puede apreciar en la Tabla 15.

4.2.3. Importaciones de China por producto

Los principales productos importados desde China incluyen maquinaria eléctrica, petróleo y sus derivados, maquinaria industrial y textiles. Como se puede apreciar en la Tabla 16, entre 2002 y 2006, maquinaria

Tabla 15. China: importaciones totales por países de destino, participaciones porcentuales, 2002-2006

	2002	2003	2004	2005	2006
Japón	18,1%	18,0%	16,8%	15,2%	14,6%
Corea del Sur	9,7%	10,5%	11,1%	11,6%	11,3%
Taiwán	12,9%	12,0%	11,5%	11,3%	11,0%
Estados Unidos	9,2%	8,2%	8,0%	7,4%	7,5%
Otros	50,1%	51,3%	52,6%	54,5%	55,6%

Fuente: Economist Intelligence Unit (2008)

Tabla 16. China: principales productos importados en millones de dólares CIF y por participación porcentual, 2002-2006

	2002		2003		2004		2005		2006	
	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%	USD	%
Maquinaria eléctrica	55386	18,8%	79799	19,3%	110477	19,7%	137667	20,9%	174799	22,1%
Petróleo y sus derivados	17226	5,8%	26704	6,5%	44510	7,9%	59472	9,0%	84068	10,6%
Maquinaria industrial	15646	5,3%	21006	5,1%	26312	4,7%	24267	3,7%	27430	3,5%
Textiles	13061	4,4%	14218	3,4%	15305	2,7%	15502	2,3%	16359	2,1%
Total importado (incluyendo otros)	295170	100,0%	412760	100,0%	561228	100,0%	659953	100,0%	791461	100,0%

Fuente: Economist Intelligence Unit (2008)

eléctrica pasó de representar el 18,8% a representar el 22,1%. La participación porcentual de petróleo y sus derivados casi se duplicó, pasando del 5,8% en 2002 al 10,6% en 2006. Por su parte, las importaciones de maquinaria industrial y de textiles mostraron una reducción en su participación porcentual durante el período.

Según la International Energy Agency (2008), China se ha consolidado como el tercer importador mundial de petróleo crudo y productos del petróleo, sólo superado por los Estados Unidos y Japón. China es también un importante importador de cemento, hierro, acero, aluminio, cobre y otras materias primas.

4.3. Balance Comercial de China

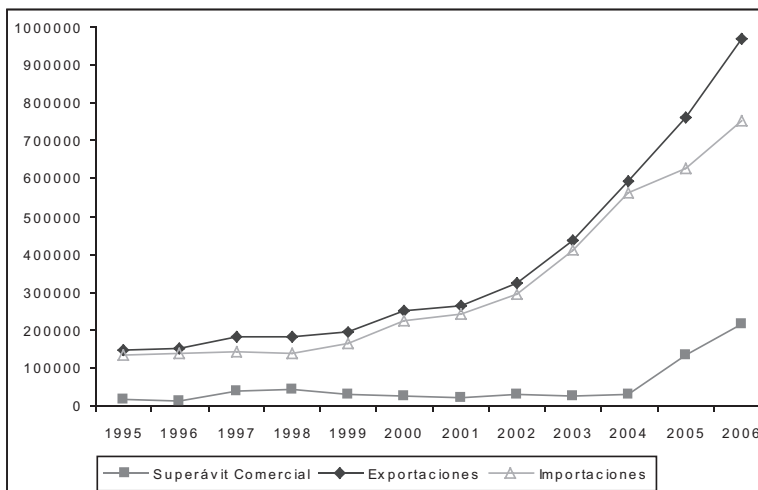
Como se puede apreciar en el Gráfico 13, tanto las exportaciones como las importaciones de China han presentado una tendencia positiva durante

el periodo de análisis, pero sin que las importaciones hayan logrado superar el valor de las exportaciones, lo cual implica que China ha podido mantener un superávit comercial a lo largo de todo el periodo, en especial, gracias a la fortaleza de sus exportaciones hacia mercados como el de Estados Unidos y Hong Kong. En el año 2006, el superávit comercial chino alcanzó los 217.726 millones de dólares, una suma equivalente a 1,5 veces el valor del PIB generado por Colombia durante el mismo año. El superávit comercial de China en 2006 es el mayor presentado desde el máximo histórico alcanzado en 1998, cuando llegó a los 43.000 millones de dólares.

4.3.1. Balance comercial entre Colombia y China

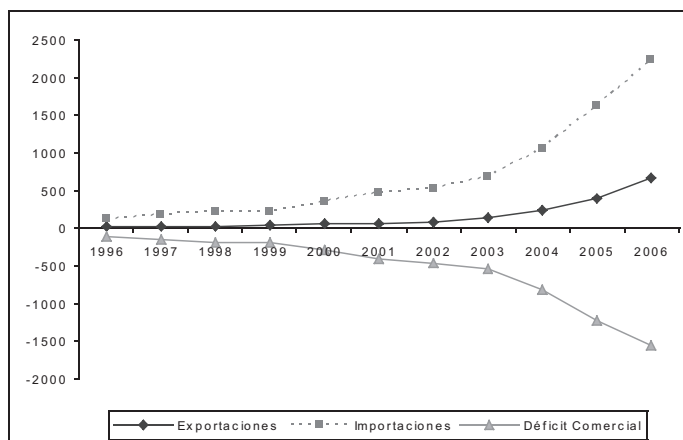
Entre los años 1996 y 2006, la relación comercial entre Colombia y China fue deficitaria para Colombia.

Gráfico 13. China: balanza comercial en millones de dólares, 1995-2006



Fuente: OMC (2007)

Gráfico 14. Colombia: déficit comercial con China en millones de dólares FOB, 1996-2006



Fuente: Cálculos propios con base en estadísticas de la DIAN y DANE

Sin embargo, vale la pena resaltar que es a partir del ingreso de China a la OMC, a comienzos de la presente década, que el saldo de la balanza comercial entre Colombia y China se ha multiplicado exponencialmente, llegando a alcanzar en 2006 la preocupante cifra de -1.558 millones de dólares FOB, equivalente al 1,3% del PIB colombiano. **Tanto las exportaciones colombianas a China como sus importaciones desde este país, han presentado una clara tendencia a incrementarse pero, desde el año 2000, el dinamismo de las importaciones ha sido bastante mayor que el de las exportaciones, lo que amplía sistemáticamente la brecha comercial entre ambas (Gráfico 14).**

4. CONCLUSIONES

La importancia económica de China es cada vez más visible, no sólo por ser el país más poblado del mundo con una quinta parte de los habitantes

totales del planeta y ser la tercera potencia económica mundial (medido su PIB a tasas de cambio nominales), sino por su rápido y sostenido crecimiento, sus buenas perspectivas de crecimiento hacia el futuro y por ser la tercera potencia comercial del mundo con una participación en el comercio mundial superior al 7%. Igualmente, China es el cuarto país más visitado del mundo y se encuentra posicionada como el país en desarrollo líder en atracción de inversión extranjera directa.

El lugar de privilegio que ocupa actualmente China en el mundo, se puede apreciar aún más si a los anteriores logros económicos, se añade su renovada posición de liderazgo en las relaciones políticas internacionales, su poderío militar y su fortalecida influencia cultural.

Las relaciones comerciales entre Colombia y China son altamente deficitarias, representando un balance

comercial para Colombia de -1.767 millones de dólares, cerca del 1,3% del PIB para el año 2006. Aunque las importaciones colombianas procedentes de China vienen en franco ascenso y son consistentes con el poderío comercial del país asiático, el nivel de exportaciones colombiano a este país se encuentra muy lejos de lo que le correspondería, dado que China importa más del 6% de las mercancía del mundo y que Colombia sólo vende a este país el 1% de sus exportaciones.

Mientras los productos importados de China son enormemente variados e incluyen desde juguetes hasta electrodomésticos, las exportaciones colombianas hacia China son poco diversificadas, concentrándose en los sectores del níquel y las manufacturas relacionadas con la metalmecánica, con lo cual se evidencia que el mercado chino se encuentra poco explorado por parte de los exportadores colombianos.

En tal sentido, este trabajo ha identificado un conjunto de factores políticos, económicos, institucionales y culturales, que afectan las relaciones comerciales bilaterales, frente a las cuales se pueden proponer acciones de política comercial que permitan acercar las dos economías a un intercambio comercial más justo.

Para Colombia, es de especial importancia encontrar los mecanismos que le permitan incrementar las relaciones comerciales con China e iniciar un dinamismo exportador hacia esta región para aprovechar el potencial importador del mercado chino, de tal manera que es pertinente el pronto inicio de negociaciones de libre comercio con este país.

Dado que las relaciones políticas y diplomáticas entre los países se encuentran poco desarrolladas, es recomendable que los ministerios de Comercio y de Relaciones Exteriores, en coordinación con las respectivas embajadas de Colombia y China, intensifiquen sus acercamientos y faciliten el contacto de los empresarios colombianos con los empresarios chinos.

El acompañamiento en el proceso de exploración de los empresarios colombianos al mercado chino, por parte de un equipo bien capacitado de agencias de promoción del comercio como Proexport, se presenta como un punto crucial dado el marcado desconocimiento por parte de los empresarios colombianos acerca de la cultura asiática, su lengua, escritura, hábitos alimenticios y costumbres en la negociación y las relaciones personales.


Asimismo, una mejora en la infraestructura vial y portuaria del país; un tipo de cambio más competitivo del peso frente al dólar que atenúe el efecto de la subvaluación del yuan frente al dólar y el fomento del estudio de la cultura china en los centros de educación superior del país, serían algunos estímulos adicionales que se podrían aplicar para fomentar unas relaciones comerciales más balanceadas entre ambos países.

BIBLIOGRAFÍA

- Appleyard, D. y Field, A. (2003). *Economía Internacional* (4ta ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- Banco de la República. (2007). *Series Estadísticas*. Recuperado en Diciembre 5, 2007, de http://www.banrep.gov.co/series-estadisticas/see_s_externo.htm#pagos

- Banco Interamericano de Desarrollo: Integration and Regional Program Department. (2005). *The Emergence of China: Opportunities and Challenges for Latin America and the Caribbean*. Recuperado en Octubre 3, 2006, de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=447111>
- Belk, R., Hung, K., y Li, S. (2007). Glocal understandings: female reader's perceptions of the new woman in Chinese advertising. *Journal of International Business Studies*, 6 (38), 1034 – 1051.
- Carbaugh, R. (2004). *Economía Internacional* (9na ed.). México: Thomson.
- Central Intelligence Agency - CIA. (2008). *World Factbook*. Recuperado Julio 24, 2008, de <http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>
- Clissold, T. (2006). *Mr. China*. Bogotá, Colombia: Aguilar.
- Conferencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo – UNCTAD. (2007). *Foreign Direct Investment database 2007* [Base de datos]. Disponible en <http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=3198&lang=1>
- Consejo Privado de Competitividad. (2007). *Informe Nacional de Competitividad 2007*. Bogotá, Colombia: Punto y Línea Impresores.
- Cuenca, E. (2004). *Organización Económica Internacional*. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Davis, I. (2005). *Negociando en Asia: desafíos y perspectivas*. Nueva York, NY: Global One Productions.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas – DANE (2007). *Comercio Exterior*. Recuperado en Noviembre 14, 2007, de http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&task=category§ionid=15&id=49&Itemid=231
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN. (n.d). *Sistema Estadístico de Comercio Exterior*. Recuperado en Diciembre 18, 2007, de <http://websiex.dian.gov.co/>
- Economist Intelligence Unit (2008) Recuperado julio 23, 2008 de http://www.viewswire.com/index.asp?layout=VWChannelVW3&country_id=1800000180&channel_id=190004019
- Fishman, T. (2006) *China S.A.* Bogotá, Colombia: Random House Mondadori.
- Fondo Monetario Internacional - FMI. (2005). Economic Prospect and Policy Issues. En *World Economic Outlooks, WEO* (chap. 1). Recuperado en Mayo 29, 2007, de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2005/02/esl/weo0905s.pdf>
- García, J. y Durán, G. (2005). *Sistema Económico Mundial*. Bogotá, Colombia: Thomson.
- Higuera, G. (2003). *China la venganza del dragón*. Barcelona, España: Península.
- IMD international. (2007). *World Competitiveness Yearbook*. Lausanne, Suiza: Autor.
- International Energy Agency. (2008). *Key World Energy Statistics 2007*. Recuperado en Enero 28, 2008, de http://www.iea.org/Textbase/publications/free_new_Desc.asp?PUBS_ID=1199
- Keidel, A. (2006). Why China won't show down. *Foreign Policy*, 154, 68-69.
- Krugman, P. y Obstfeld, M. (2006). *Economía Internacional* (7ma ed.). Madrid, España: Pearson.

- Las dos Chinas conquistadas por la Babilla colombiana. (2007, marzo 13). *Diario El País*. Recuperado Marzo 12, 2007, de <http://www.elpais.com.co/paisonline/notas/Marzo122007/babilla.html>
- Landes, D. (2006). Why Europe and the West? Why not China? *The Journal of Economic Perspectives*, 24 (20), 3-23.
- Leser, E., Philip, B. y Service Enterprises. (2005, Abril 26). L'émergence de la Chine perturbe les équilibres mondiaux. *Le Monde*. Recuperado abril 27, 2005, de http://www.lemonde.fr/cgi-bin/ACHATS/acheter.cgi?offre=ARCHIVES&type_item=ART_ARCH_30J&objet_id=898245
- Mandelbaum, J. y Haber, D. (2005). *China La Trampa de la Globalización*. Barcelona, España: Urano.
- Margolin, J. (2003). "La Chine" en *Atlas des Relations Internationales. Boniface, Pascal*. Paris, Francia: Hatier.
- Martínez, J. y Vidal, J. (2003). *Economía Mundial* (2da ed.). Madrid, España: McGraw-Hill.
- Naím, M. (2007). The Battle of Beijing. *Foreign Policy*, 163, 95-96.
- National Bureau of Statistics. (2007). *China Statistical Yearbook 2006*. Recuperado en Julio 23, 2007, de <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2006/indexeh.htm>
- North, D. (1995). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico* (1ra ed.) Chile: Fondo de Cultura Económica.
- Organización Mundial del Comercio – OMC. (2007). *International Trade Statistics 2007*. Suiza: Autor. Disponible en: http://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/statis_s.htm
- Organización Mundial del Turismo. - OMT. (2007). Recuperado octubre 14, 2007 de: <http://www.unwto.org/facts/menu.html>
- Posada, E. (2006). *Inserción de Colombia en el Mercado de China: Hacia un tratado de libre comercio Colombia – China*. Bogotá, Colombia: Observatorio Virtual Asia Pacífico. Recuperado noviembre 10, 2007, de: http://avalon.utadeo.edu.co/comunidades/grupos/asia-pacifico/uploads/tlc_china_colombia.pdf
- Prasad, E. y Rumbaugh, T. (2003). Más allá de la gran muralla. *Revista Finanzas y Desarrollo*, 4 (40), 46 –49.
- Proexport. (2006). *Guía para exportar a China*. Recuperado en Abril 2, 2007, de <http://www.proexport.com.co/VbeContent/NewsDetail.asp?ID=4073&IDCompany=16>
- Proexport. (2007). *Inteligencia de mercado: estadísticas de exportaciones de Colombia de Enero julio de 2007*. Disponible en: http://www.proexport.com.co/VBeContent/newsdetail.asp?id=315&idcompany=16&ItemMenu=5_251
- Pugel, T. (2004). *Economía Internacional* (12va ed.). Madrid, España: McGraw-Hill.
- Rambal, N., González, C. y Ortega, P. (2003). *El Entorno Económico Actual*. Bogotá, Colombia: Thomson.
- Ravaillon, M. y Chaudhuri, S. (2006). Partially Awakened Giants: Uneven Growth in China and India. En L.A. Winters y S. Yusuf (Eds.), *Dancing with Giants: China, India and the Global Economy* (chap. 6). Washington, DC: World Bank. Disponible en: http://works.bepress.com/martin_ravallion/3

- Ricardo, D. (1823). *Principios de economía política y tributación*. Madrid, España: Sarpe.
- Rumbaugh, T. y Blancher, N. (2004). *China: International Trade and the WTO Accession* (IMF Working Paper No.04-36). Recuperado en Junio 29, 2007, de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2004/wp0436.pdf>
- Samuelson, P. (1971). Ohlin was right. *Swedish Journal of Economics*, 73, 375-374.
- Shenkar, O. (2005). *El siglo de China*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Smith, A. (1776). *Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones*. México: Fondo de Cultura Económica.
- So, A. (2003). The Changing Pattern of classes and class conflict in China. *Journal of Contemporary Asia*, 3 (33), 363-376.
- Stiglitz, J. (2002). *El malestar en la Globalización*. Madrid, España: Taurus Pensamiento.
- Stiglitz, J. (2006). *¿Cómo hacer que funcione la globalización?*. Bogotá, Colombia: Taurus Pensamiento.
- Sull, D. y Wang, Y. (2006). *Made In China*. Bogotá, Colombia: Norma.
- The Economist. (2007). *The World in 2008* (22va ed.) Londres, Gran Bretaña: Autor.
- How China runs the world economy: from t-shirt to T-bonds. (2005). *The Economist*, 8437(376), 11, 61-63.
- Toffler, A. y Toffler, H. (2006). *La revolución de la riqueza*. Bogotá, Colombia: Random House.
- United Nations Development Program – UNDP. (2008). *Human Development Report 2008*. Recuperado en Marzo 20, 2008, de <http://hdr.undp.org/en/statistics/data/>
- World Bank. (2007). *World Development Indicators database 2007*. Recuperado en Septiembre 20, 2007, de <http://web.worldbank.org/wbsite/external/datastatistics/,,contentMDK:20535285~menuPK:1390200~pagePK:64133150~piPK:64133175~theSitePK:239419,00.html>
- World Economic Forum. (2008). *The Global Competitiveness Report 2007-2008*. Recuperado en Julio 25, 2008, de <http://www.gcr.weforum.org/> 

SECCIÓN: EL CASO DEL TRIMESTRE

En cada una de las entregas de la revista incluimos un caso, desarrollado por estudiantes, seleccionado entre los mejores presentados para evaluación editorial, con el objetivo de brindar una herramienta académica de acercamiento a una situación específica de nuestro contexto.

Las soluciones propuestas a los mismos, se encuentran disponibles a profesores de las facultades de administración del país y del exterior, en la base de datos <<Casos Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Universidad Icesi>>.

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

El Editor

RETOS LOGÍSTICOS EN SSANGYONG MOTOR COLOMBIA S.A.¹

CARLOS ENRIQUE RAMÍREZ R.

Doctorando en Administración, Universidad de Tulane, EE.UU.
Master en International Business, University of North London, Londres.
Magister en Estudios Políticos y Economista, Universidad Javeriana, Colombia.
Profesor de tiempo completo y director del Programa Economía y Negocios Internacionales,
Universidad Icesi, Colombia.
cramirez@icesi.edu.co

JULIÁN ANDRÉS PAREDES G.

Ingeniero Industrial, Pontificia Universidad Javeriana de Cali, Colombia.
Especialista en Negocios Internacionales, Universidad Icesi, Colombia.
Estudiante de MBA, Universidad Icesi, Colombia.
japaredes@hotmail.com

JOHANNA CARMONA

Administradora de Empresas, Pontificia Universidad Javeriana de Cali, Colombia.
Especialista en Negocios Internacionales, Universidad Icesi, Colombia.
johe11@hotmail.com

MARIO ANDRÉS GIL A.

Mercadólogo Nacional e Internacional, Universidad de Manizales, Colombia.
Especialista en Negocios Internacionales, Universidad Icesi, Colombia.
marioagila@hotmail.com

Fecha de recepción: 14-11-2008

Fecha de corrección: 18-11-2008

Fecha de aceptación: 19-11-2008

RESUMEN

La revaluación del peso frente al dólar y el importante crecimiento que tuvo la economía colombiana en los años 2005 y 2006, dispararon las ventas de vehículos en Colombia. Para poder aprovechar ese importante aumento de la demanda, SsangYong Motor Colombia S.A., empresa especializada en la importación y comercialización de vehículos diésel de última generación, se enfrentó a grandes retos logísticos, que se presentaron porque a mediados del año 2007 se elevaron los precios de los fletes marítimos desde el Lejano Oriente hacia Suramérica,

lo cual incrementó los costos de traslado de vehículos en contenedores. De otro lado, la oferta de espacios en buques especializados para transportar vehículos no creció y lo que había disponible estaba totalmente vendido. A lo anterior, se suma el problema de congestión en el puerto de Buenaventura que incrementó los costos de desembalaje y transferencia de la carga, además que daban prioridad al depósito de zona franca. Para responder a estos retos, SsangYong se planteó tres posibles alternativas de solución. El caso profundiza en cada una de ellas desde la perspectiva

1 Este caso es el resumen del trabajo de grado preparado por estos estudiantes en la Especialización de Negocios Internacionales, año 2007. Es propiedad de la Universidad Icesi.

logística de los negocios internacionales, representa una situación real a la luz de la cual se puede analizar la cambiante situación del mercado global y cómo Colombia interactúa con el mismo.

PALABRAS CLAVE

Logística, SsangYong, venta vehículos, fletes marítimos, puerto Buenaventura.

Clasificación JEL: M16

ABSTRACT

Logistic challenges for SsangYong Motor Colombia

The appreciation process of the Colombian Peso and the economic growth of Colombian economy from years 2005 to 2006 generated a huge increase in cars' sales. In order to take advantage of this market opportunity, SsangYong Motor Colombia, a multinational firm specialized in dealing of Diesel – vehicles, had to face many logistic challenges. By the second semester of 2007, an

increase in the maritime freights for merchandise coming from Asia caused the raise of the transportation costs of cars by vessels. Added to this, the supply of vessels did not lift up and the few spaces that were available have been already sold. The Buenaventura's port situation was not helping either, with an over demand of its installations, the unpacking and loading costs were elevated, and merchandise designated to duty-free zones were first attended. As a response, SsangYong developed three possible alternatives. This case studies each of these possibilities from the perspective of logistic for international business; it is based in a real situation so it allows the interpretation of the fluctuating global market and its relations with Colombia.

KEY WORDS

Logistics, SsangYong, car's sale, maritime freights, Buenaventura Port.

INTRODUCCIÓN

Este caso busca analizar la forma como la cadena logística de una empresa es afectada y tiene que reaccionar ante los cambios que se presentan en el entorno nacional e internacional de los negocios. La lectura adecuada de los problemas y una rápida reacción serán fundamentales para poder aprovechar la oportunidad de mercado que existe con el incremento de las ventas de automóviles. Se presenta el modelo de operación logística para la importación de automóviles en el que se combinan múltiples modos de transporte internacional y de distribución física, así como reglamentaciones portuarias y conceptos aduaneros.

La primera parte presenta unos antecedentes que sirven para entender la evolución y operación de la compañía de vehículos SsangYong. En la segunda parte se explica la problemática internacional que se está dando con los fletes marítimos y la escasez de espacio en los buques. La tercera parte analiza el impacto que están teniendo los problemas internacionales sobre la cadena logística de la empresa. La cuarta parte presenta las diferentes estrategias que puede emplear SsangYong para responder a los retos logísticos que tiene por delante. Finalmente se sugieren algunas preguntas que pueden ser utilizadas para la discusión del caso.

I. ANTECEDENTES

Francisco Miranda, gerente nacional de ventas de SsangYong en Colombia, no podía creer lo que estaba pasando, pues en la última semana de mayo de 2007 habían llegado a sus concesionarios más de treinta clientes interesados en comprar camionetas diésel

de última generación y para ninguno de ellos había producto disponible. La revaluación del peso frente al dólar y los buenos niveles de crecimiento económico en Colombia, habían disparado las ventas de vehículos y ahora no había cómo responder. Muy preocupado, el señor Miranda se comunicó con Natalia Soto, gerente de logística, para pedirle una solución al problema de desabastecimiento en el que estaban, en tono jocoso y algo irónico le dijo a Natalia: *“lo que está ocurriendo es como estar en Navidad y no tener muñuelos para vender”*. Esta distribuidora nacional de la marca coreana, que ya tenía en marcha una muy costosa campaña publicitaria, si no reaccionaba rápida y acertadamente se quedaría sin mercancía disponible para el tercer trimestre de 2007.

1.1. SsangYong Motor Company

El año 1954 marcó el inicio de SsangYong Motor en Corea del Sur, cuando se fundó Hadongwahn Motor. De esta manera, se convirtió en la primera empresa en producir vehículos de dicha nación. En la década de los años setenta la compañía se especializó en la fabricación de camiones, carros de bomberos y de otros vehículos de fines específicos. Al inicio de los años ochenta Hadongwahn compró la compañía Keowha, especializada en la fabricación de utilitarios de lujo, que contaba con la licencia de Jeep para los vehículos todoterreno. En 1986, la automotora cambió definitivamente su nombre por SsangYong Motor y se focalizó en la fabricación de vehículos utilitarios de lujo.

Uno de los hitos más decisivos en la historia de SsangYong ocurrió en 1991, cuando la empresa firmó un acuerdo con Mercedes Benz para

transferir la tecnología alemana a los motores coreanos y, además, prestar ayuda en el desarrollo de vehículos comerciales livianos. Es por ello que muchos automóviles y utilitarios de lujo SsangYong incorporan el logo de Mercedes Benz.²

A finales de 2002 SsangYong Motor Company decide profundizar su presencia internacional con la incursión a seis de los diez países de Suramérica (Chile 2002, Colombia 2003, Perú 2004, Ecuador 2005, Paraguay 2005, Venezuela 2006). Se destacan los crecimientos que tuvieron el mercado chileno y el colombiano en los años 2005 y 2006, respectivamente (Tabla 1).

1.2. SsangYong Motor Colombia S.A.

Para inicios del 2007, la distribuidora colombiana comenzaba su cuarto año

de operaciones con una gama de cinco productos para el mercado nacional (Gráfico 1). El objetivo fue desarrollar productos de última generación diésel, con doble tracción y full equipo que llegaran a diferentes segmentos del mercado local. El portafolio de la compañía estaba constituido por productos de los siguientes segmentos: a. Camperos 4x4 medianos y grandes (*Médium y Large SUV/Sport Utility Vehicle*); b. Vehículos de carga (*Pick-up* o platón de trabajo); c. Vans para transporte de pasajeros (*Large MPV o Multi-purpose Vehicle*); d. Vehículos con el concepto de todoterreno (*Crossover*).

La Tabla 2 resume las proyecciones de ventas para el 2007 por producto (el producto Jeep Korando fue discontinuado a mediados del 2006).

Aunque las proyecciones de crecimiento para el año 2007 eran bastante ambiciosas para SsangYong en

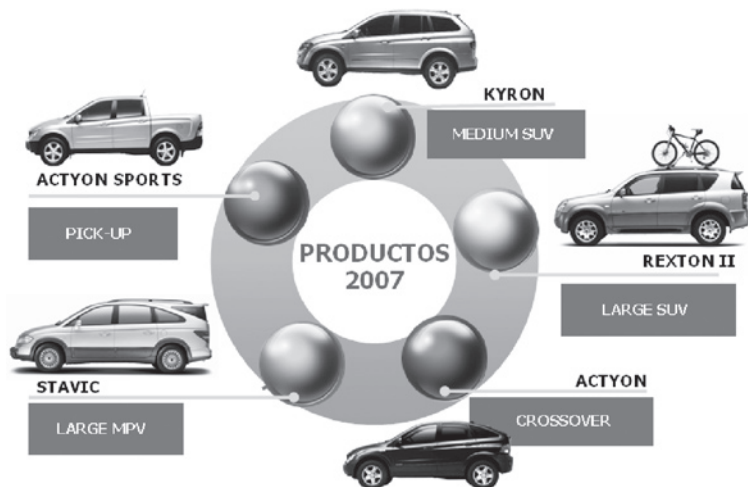
Tabla 1. Presencia internacional de SsangYong Motor Company

No.	País	2004		2005		2006	
		Volumen	Volumen	Crecimiento	Volumen	Crecimiento	
1	España	3.962	11.577	192%	12.868	11%	
2	Italia	6.180	9.107	47%	10.213	12%	
3	Francia	2.096	6.622	216%	3.547	-46%	
4	Rusia	408	1.575	286%	3.030	92%	
5	Chile	1.543	2.875	86%	2.591	-10%	
6	Australia	1374	3.538	157%	2.030	-43%	
7	China	343	508	48%	1.976	289%	
8	Alemania	814	1.743	114%	1.902	9%	
9	Reino Unido	1.596	1.940	22%	1.816	-6%	
10	Irlanda	547	1.725	215%	1.213	-30%	
11	Colombia	266	773	191%	1.123	45%	
12	Dinamarca	580	868	50%	1.109	28%	
13	Suiza	176	1.346	665%	1.040	-23%	
14	Bélgica	476	923	94%	1.023	11%	
15	Sudáfrica	818	878	7%	999	14%	

Fuente: Departamento de Mercadeo SsangYong Motor Colombia (2007)

² Departamento de Mercadeo SsangYong Motor Colombia S.A. Presentación 2005 SsangYong Global Distributor Conference.

Gráfico 1. Gama de productos para el año 2007



Fuente: Elaboración propia

Tabla 2. Proyección de ventas 2007

Modelo	Plan Ventas (Unidades)		
	2006	2007	Incremento
Rexton	389	480	23,4%
Kyron	319	395	23,8%
Actyon	114	485	325,4%
Actyon Sports	20	320	1500,0%
Stavic	3	60	1900,0%
Korando	131		
Total	976	1740	78,3%

Fuente: Departamento de Mercadeo Ssang-Yong Motor Colombia (2007)

Colombia, sus competidores también le apostaban a un alto crecimiento (Tabla 3). Lo anterior era consecuencia de los buenos resultados del 2006 que había tenido el sector, al vender 201.000 mil unidades de ese año, cuando los pronósticos de venta eran de 146.000 vehículos.

Datos como estos llevarían a pensar que en 2007 se rompería el récord de carros vendidos nuevamente, pues

los expertos del sector considerarían que al 31 de diciembre habrán salido de las vitrinas de los concesionarios entre 240.000 y 250.000 vehículos, cuando las ventas en el 2006 fueron de 201.637 unidades y el promedio entre el 2000 y el 2005 de 95.393 vehículos.

El buen comportamiento de la economía, las bajas tasas de interés, la revaluación del peso frente al dólar y los acuerdos comerciales con otros países serían los directos responsables de que mes a mes se superaran unidades vendidas respecto al mismo mes del año anterior (Anexo 1).

Las condiciones macroeconómicas son indispensables para el sector. El indicador que está más ligado a la venta de autos es el PIB y este ha tenido un buen comportamiento. Las tasas de interés, la revaluación y la confianza de los consumidores

Tabla 3. Proyecciones por ranking de acuerdo con el volumen de ventas por marca

No.	Marca	2005		2006		2007 (estimado)	
		Volumen	Volumen	Crecimiento	Volumen	Crecimiento	
1	Chevrolet	53.288	75.636	42%	94.432	25%	
2	Renault	24.293	33.850	39%	38.460	14%	
3	Hyundai	17.784	21.325	20%	22.684	6%	
4	Mazda	9.717	10.810	11%	13.864	28%	
5	Toyota	7.463	9.218	24%	11.728	27%	
6	Nissan	5.199	7.140	37%	8.360	17%	
7	Kia	3.898	6.006	54%	8.016	34%	
8	Ford	4.647	8.044	73%	6.452	-20%	
9	Daihatsu	1.166	1.713	47%	4.188	145%	
10	Volkswagen	3.545	3.349	-6%	3.756	12%	
11	International	786	1971	151%	3728	89%	
12	Mitsubishi	2.700	3.787	40%	3.260	-14%	
13	Hafei	280	1.315	370%	2.160	64%	
14	Kenworth	202	1.906	844%	2.068	9%	
15	Chana	385	947	146%	1860	96%	
16	Chery	223	751	237%	1.785	138%	
17	Ssangyong	596	976	64%	1740	78%	
18	M. Benz	1.407	1.391	-1%	1.740	25%	
19	Peugeot	1.932	2.194	14%	1.732	-21%	
20	Honda	1.011	1.245	2.34%	1.584	27%	
21	Hino	562	830	48%	1.040	25%	
22	BMW	540	741	37%	876	18%	
23	Saic Wuling	712	712	0%	820	15%	
24	JAC	0	116		784	576%	
25	Subaru	190	464	144%	780	68%	
26	Freightliner	503	644	28%	720	12%	
27	Jeep	408	614	51%	708	15%	
28	Skoda	646	702	9%	528	-25%	
29	Fiat	1505	680	-55%	512	-25%	
30	Citroen	498	498	0%	500	0%	

Fuente: Departamento de Mercadeo SsangYong Motor Colombia (2007)

son otras variables que inciden. También se debe tener en cuenta que el sector es cíclico y cada ocho o diez años se dan buenos comportamientos, como los que se están dando en este momento". (*El Universal*, 2007).

1.3. Estrategia Comercial 2007

En enero del año 2007, en la primera reunión de concesionarios del año, se presentó la estrategia de precios e incentivos a vendedores con la que se esperaba cumplir los objetivos de

venta que tenían los concesionarios. También fue presentada la expansión de puntos de venta y una estrategia de comunicación basada en una fuerte inversión en medios que haría comparaciones directas con los productos de la competencia. Así mismo, se confirmó el lanzamiento para mitad de año de modelos de camionetas con cambio de imagen y nuevos detalles aplicados al interior.

2. DIFICULTADES LOGÍSTICAS

Desde el punto de vista de los presupuestos de las áreas de mercadeo y financiero la estrategia del negocio estaba definida para enero del 2007. Sin embargo, logísticamente el panorama tanto para la distribuidora SsangYong como para el resto de las marcas importadoras de vehículos del país, no era muy claro.

En primer lugar, a principios del 2007 una guerra de precios entre las navieras y operadores logísticos (de contenedores) dio total desconfianza e inseguridad para la consecución definitiva de un contrato de tarifas fijas para todo el año. Esto era por la incertidumbre y falta de seguridad por parte de estos operadores navieros para ofrecer una tarifa competitiva para todo el año (tarifa única), dado el impacto que se podría esperar en un futuro respecto a un tardío y desconocido plan de inversión para el crecimiento y fortalecimiento del puerto de Buenaventura, en cabeza de sus accionistas, pendientes

únicamente de la extensión de la vigencia de la concesión del puerto por parte del gobierno colombiano, la cual sólo fue confirmada a mediados de junio de 2007. Los que por otro lado sí ofrecían una tarifa de fletamento única, cubrirían todo riesgo posible durante el 2007, es decir, el costo por contenedor de 40 pies en la ruta Shanghai – Buenaventura llegaba a tarifas entre US\$ 4.500 y US\$ 5.000, lo que era un abrupto incremento respecto al año anterior donde se manejaron tarifas entre US\$ 3100 y US\$ 3600. Esto generó la no consecución en destino de una tarifa de transporte marítimo única que fuera competitiva para el trayecto desde el Lejano Oriente hasta Buenaventura.

La gerencia de logística debía garantizar el despacho de los pedidos mensuales desde el comienzo del año. Sin embargo, el plan de embarques era muy inestable dado otro conflicto aparte de la definición de la tarifa entre la distribuidora y las navieras. Como mostró la Tabla 3, el volumen de unidades en general para todas las marcas era sobre crecimientos nominales por compañía de más de 500 unidades respecto al total del periodo anterior. Para enero de 2007, solo existían tres buques *Roll On Roll Off*³ (Ro-Ro) que cubrían la ruta Lejano Oriente – Suramérica y marcas como General Motors y Hyundai (no sólo dueños de algunos buques) copaban casi el 100%

3 Buque Especializado *Roll On/Roll Off*, es un tipo de ferry, buque o barco que transporta cargamento rodado como por ejemplo automóviles, camiones o trenes. Los buques Ro-Ro a menudo tienen rampas construidas en el barco o fijas en tierra que permiten descargar el cargamento (*roll off*) y cargarlo (*roll on*) al barco desde el puerto.

de dos de los buques, lo que dejaba al resto de marcas originarias de China, India y Corea (Japón ofrecía una ruta independiente), en un definido plan de desgaste mensual para conseguir cupos en Ro-Ro del mes (Anexo 2). Era claro para la gerencia de logística, que embarcar en Ro-Ro era más barato al final del ejercicio que embarcar en contenedor; sin embargo, la falta de cupos en Ro-Ro obligaba a seguir negociando con las navieras de contenedores y resignados a costear las ineficiencias para desembalaje futuro en el puerto de Buenaventura.

Finalmente, la gerencia de logística tuvo que apoyarse en el proveedor y dinamizar rápidamente una solución al tema de espacios y valor de flete marítimo internacional. La solución: **Negociaciones para el comienzo del año definidas 100% bajo término CFR B/tura, de los cuales, el 80% de los vehículos eran despachados desde puertos chinos y coreanos en unidades contenedorizadas y el 20% restante estaba garantizado en buques especializados Ro-Ro.** Un factor crítico en la estrategia de mercados y establecimiento de precios era que la composición del flete podría llegar a ser entre el 20% y el 35% del valor FOB por unidad. Asegurar bajos fletes para todo el año garantizaría precios competitivos en las vitrinas comerciales del país, factor favorable en el desarrollo de la mezcla de mercado explicada en la primera reunión de concesionarios (precios proyectados en las campañas). Por lo anterior, la gerencia logística logró con el proveedor una negociación hasta diciembre del 2007 de enviar el 100% de la mercancía por conte-

nedor a una tarifa de US\$ 3350/FEU (*Forty Equivalent Unit* o contenedor de 40 pies) y en Ro-Ro a US\$ 65,00 por metro cúbico. El acuerdo no fue a través de un contrato entre proveedor-cliente, sólo fue un acuerdo y compromiso soportado por correspondencia electrónica.

El precio de flete por contenedor ofrecido por la manufacturera era competitivo y era el resultado de negociar CFR, pues en primer lugar, el contexto de capacidad de negociación del proveedor es mucho mayor ya que altera y consigue un fletamento más económico por su mayor volumen y por asegurar al agente marítimo desde origen (no sólo las ventas de Colombia, estaban Chile, Perú, Ecuador, Panamá, entre otros); en comparación con la negociación de la distribuidora en Colombia, en donde sólo se negocian las cantidades destinadas al mercado local. Adicionalmente, los fletes prepagados no reciben el impacto de congestión portuaria y recargos como consecuencia de la baja productividad del puerto de Buenaventura, a diferencia de un flete al cobro que generalmente es negociado sujeto a dichos recargos o diferencias adicionales que los agentes locales *endosan* a sus clientes.

En segundo lugar, en el ciclo marítimo se combina la acción de los incentivos de precios y la típica inelasticidad de oferta de este mercado, la cual opera porque existe una falta de simultaneidad en la producción de buques (cambios en la oferta), en el marco de una demanda muy dinámica y externa (reaccionando a los cambios en la producción y el comercio). Ante una situación de pre-

cios bajos (fletes bajos), en el sector marítimo se construye menos cantidad de buques. Cuando la demanda aumenta requiriendo más servicios de transporte, la oferta (en cantidad de buques y/o de disponibilidad de capacidad efectiva de transporte) no está en condiciones de responder rápidamente, los fletes suben y comienza la construcción, provocando posteriormente sobreoferta, baja de fletes, etc. Esto era lo que pasaba con los fletes desde el Lejano Oriente, la baja capacidad de las navieras para responder a un mercado altamente creciente como era el automotor en Colombia, llevó al comienzo del año a ofrecer fletes muy altos, situación que les cambiaría a mitad de año con la salida de nuevos cargueros. Por ejemplo, la naviera HOEGH Autoliners el principal *Car Carrier* del mundo, ha construido más de quince buques Ro-Ro en los últimos dos años (Anexo 3).

A pesar de lograr un flete competitivo (en ambas modalidades de embarque), el aún creciente dinamismo chino e indio generó una mayor escasez de contenedores y de espacios hacia Latinoamérica y el continuo y fuerte crecimiento del valor de petróleo, generó altísimos recargos por combustible en el mercado marítimo (Anexo 4). Aunque los altos precios del petróleo parecen no afectar el crecimiento económico de las economías de China e India, e incluso la coreana a la que parece también no afectar los últimos récords del precio del crudo (Anexo 5).

Además, a la escasez de espacios en los buques con destino a Latinoamérica, surgidos por fuertes incrementos en el costo del fletamento y

por el cual el proveedor empezaba a tener problemas para embarcar pues se dificultaba mantener la tarifa pactada a principio de año, se sumaron los problemas en la producción de la planta de SsangYong en junio de 2007, que retrasaron el cumplimiento de órdenes a ventas esperadas (*back-orders*) en el mercado colombiano para el tercer trimestre. Un compromiso nuevo de la planta en reponer los *back-orders* vigentes surgía, sin embargo otro más se rompía. El pacto sobre mantener el flete de contenedor a US\$ 3350 hasta diciembre no era mantenido por parte del proveedor, lo que llevaría a renegociar con urgencia con navieras locales y nuevos embarcadores (*forwarders*) internacionales, que tuvieran gran poder de negociación ante líneas marítimas y pudieran brindar a la distribuidora tiempos de tránsito cortos, altas frecuencias y un flete que, aunque más alto, permitiría mantener la competitividad frente a la competencia en Colombia para comercializar los vehículos.

3. EL PROBLEMA EN COLOMBIA

Todas las actividades de mercado estaban programadas, los lanzamientos de nuevos modelos, los incentivos a concesionarios de la red, los contratos con medios de comunicación, promoción y distribución habían sido desarrollados durante el primer semestre del 2007 basados en el plan de ventas establecido en la primera reunión de concesionarios de enero (Anexo 6). El plan de comunicación y estrategia comercial tenía comprometidos alrededor de US\$1.500.000 para el desarrollo de la campaña del segundo semestre (Tabla 4).

Tabla 4. Plan y registro de promoción y publicidad año 2007 en dólares

Actividades		2007-I (ejecutado) Gastos y presupuesto (A)	2007-II (establecido) Presupuesto (B)	Incr.	Observación
ATL (publicidad)	TV	0	0		
	Radio	0	0		
	Periódico	151443	253307	40%	
	Revistas	122097	222879	45%	
	On-Line (Internet)	8295	9074	9%	
		281835	486860	42%	
BTL (eventos)	Motorshow y eventos especiales	99070	187380	47%	
	Patrocinios	0	0		
	Producción de material impreso	25089	49101	49%	
	Materiales promocionales	16298	32023	49%	
	Otros (carteles)	770	3200	76%	
		141227	271704	48%	
Promoción	Descuento en precio a distribuidores	512188	800000	36%	
	Apoyo de carros de prueba a distribuidores	20000	30000	33%	
	Apoyo de CI (a distribuidores)	8000	30000	73%	
	Anuncios de apoyo al distribuidor	28047	40000	30%	
	* Programa financiero				Nota 1
	** Apoyo en precio a los consumidores				Nota 1
	*** Accesorios gratis, cupones, etc.				Nota 1
		568235	900000	37%	
Incentivos	Incentivos a vendedores				Nota 1
Total		991297	1658564	40%	

Nota 1. Realizado por los distribuidores con precios de descuento

Nota 2. ATL (Above The Line), por encima de la línea: promociones en medios masivos; BTL (Below The Line), por debajo de la línea: promociones para grupos objetivos especiales.

Fuente. Departamento de Mercadeo SsangYong Motor Colombia S.A. (2007)

Los presupuestos financieros se verían, por tanto, afectados por la falta de vehículos, pues la red quedaría desabastecida para junio, julio y agosto. Las ventas decrecieron drásticamente en junio pues el nivel de inventario disponible se redujo rápidamente por el ritmo de merca-

do automotor sostenido. No hubo los ingresos esperados para el pago de inversiones y facturación del plan de mercadeo durante estos meses, apretando el flujo corriente de la distribuidora. Nuevas inversiones por parte de los socios y refinanciamiento fueron necesarios para abastecer

la falta de ingresos esperados para este mes. Las campañas lanzadas al finalizar el primer semestre dieron el impacto esperado, pero la falta de productos prometería una pérdida de participación esperada para el segundo semestre.

La solución era netamente logística y dependía de las siguientes tres opciones:

- a. **Embarcar a US\$4500 por FEU (nuevo precio) y garantizar así que la mercancía estuviera disponible luego de 25 días de tránsito estimado desde el Lejano Oriente.** Esta opción podría complicarse tanto por la congestión que nuevamente viviría el puerto de Buenaventura proyectado en una angustiada operación de desembalaje de las unidades contenedorizadas en puerto, generando recargos, bodegajes y moras, pues el puerto no cuenta con la infraestructura necesaria para recibir más de cien contenedores para vaciado simultáneo, como por la no liberación de la carga al momento de llegar a puerto de destino por parte de la línea marítima ya que el valor de fletamento alcanzaría los US\$ 478.000. Todos estos recargos solo sugerirían que los precios de los vehículos en el mercado no podrían bajarse según lo planeado, lo que sí se esperaba hiciera la competencia con sus productos.
- b. **Hacer combinaciones de despacho en el que ciertos modelos como las *pick-ups* mantienen su competitividad,** dado que en una unidad contenedorizada cabrían hasta tres y cuatro unidades por FEU,

el resto sería embarcado en tres despachos parciales en buques Ro-Ro, robándoles espacios a otras marcas pues mejorarían el flete unitario por vehículo. Se esperaría que los buques Ro-Ro fueran atendidos con mayor eficiencia en el puerto de Buenaventura por venir como carga suelta y, una planeación logística con el transporte, podría alimentar rápidamente las vitrinas de todo el país. Pero esto requeriría un mayor esfuerzo financiero dado que esa agilidad solo se daría por la rapidez en la nacionalización anticipada por despacho del 100% de la mercancía para realizar un cargue directo desde el buque al transportador y no sugerir almacenamiento por parte de la SPRB (Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura). Esta opción era ágil pero costosa e implicaría más de dos mil millones de pesos en tributos aduaneros por operación (por despacho).

- c. **Embarcar el 100% de la mercancía en un solo buque Ro-Ro a comienzos de julio.** Esta era una opción riesgosa para todas las áreas porque involucraba un despacho de más de 700 unidades cuando la recepción mensual era alrededor de 200 unidades. Implicaba cambiar los niveles de rotación de la mercancía y se pasaba de un *pull* a un *push* fuerte con los concesionarios. Lo anterior implicaría generar campañas más agresivas. El esfuerzo financiero para anticipar los fletes de este embarque llegaba drásticamente a algo más de US\$850.000, implicaba asegurar una flota de más de 150 niñeras para movilizar de

puerto a un *cross-docking*⁴ en una zona franca del Valle del Cauca. Adicionalmente, los costos de puerto y tributos se triplicarían por el volumen esperado. Las áreas de servicio y repuestos deberían cambiar sus tendencias, dado que el mercado sería proveído de tres veces la acostumbrada cuota mensual. Pedidos de repuesto serían modificados.

4. PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DE ÚLTIMO MOMENTO

La estrategia a seguir se discutió en comité de gerencia el 13 de junio de 2007, en las instalaciones del jefe de oficina de SsangYong en Cali.

Después de un breve recuento de las situaciones que llevaron a dicha situación, la gerencia logística tomó la vocería y expuso las tres opciones disponibles para solucionar la escasez de mercancía.

Se analizó la primera opción y fue la más rápidamente descartada. El que el puerto no tuviera infraestructura para operaciones de vaciado y descarga de mercancía en contenedores, sumado a la poca experiencia y conocimiento que las autoridades portuarias tenían, dificultaba seguir esta opción. Desafortunadamente, no se podían aprovechar las economías de escala que se generaban al embarcar de esta forma, pues existía una ventaja entre el costo de envío de varias unidades por contenedor versus el costo del metro cúbico en

Ro-Ro. Esta opción vislumbraba una operación de más de veinte días en puerto pues la autorización de vaciado depende de la disponibilidad de espacio y máquinas del puerto, lo que no permitiría tener disponible la mercancía dentro del trimestre tercero en las vitrinas del país. Era una opción económica pero lenta, por lo que había riesgo de no responderle al mercado rápidamente.

Al momento de explicarse la segunda opción, el gerente de ventas interrumpió abruptamente y de manera unilateral lanzó una negativa a esta posibilidad. No estaba de acuerdo pues la filosofía del negocio era intermediar los vehículos a través de zonas francas para evitar el costo de nacionalización anticipado (refiriéndose a que el vehículo se declaraba una vez se vendiera), por lo que entrar a sugerir vender todos los vehículos con nacionalización pagada era un error craso y traería consecuencias gravísimas en el flujo de caja de la empresa. La gerente financiera acentuó que era un esfuerzo grande para la compañía, sin embargo, estaba dispuesta a hacerlo con unos compromisos claros por parte del área comercial y de los concesionarios. “A eso me refiero precisamente”, interrumpió nuevamente el gerente comercial, quien mostraba ahora una posición más firme: “Tener los vehículos nacionalizados sin tener asignación en firme por parte de los concesionarios, me obliga a asumir una estrategia casi de venta por consignación y esto no solo quiebra las

4 En la logística se denomina *Cross-docking* a la práctica de descargar una mercancía desde un tráiler o contenedor de gran capacidad, o medio entrante para cargarla en camiones de reparto de menor volumen y capacidad o medios más especializados. El objetivo es cambiar el medio de transporte para transitar los bienes con diferentes destinos o consolidar mercancías provenientes de diferentes orígenes.

políticas de la empresa, sino que reduce drásticamente el nivel de compromiso de los concesionarios, pues es abrirles las puertas a darles más unidades disponibles pero sin la necesidad que ellos cancelen el vehículo y tengan por tanto la necesidad de venderla, recuperar su costo y seguir rotando las ventas; estoy seguro que no venderemos más unidades y habremos nacionalizado unidades que recuperaremos flujo en dos o tres meses...”. Hubo un poco de silencio mientras la reunión analizaba sus puntos de vista, hasta que el gerente general apoyó el punto de vista del comercial. La conclusión fue que no valía la pena despachar la mercancía con esta opción pues era preferible gastar el monto que implicaba la nacionalización de la mercancía en estrategias publicitarias y promocionales que aceleraran el ritmo de ventas de la compañía.

De esta manera solo quedaba la tercera opción la cual, a diferencia de las posibilidades iniciales, sí implicaba un esfuerzo en todas las áreas que estaban reunidas. Algunos puntos a favor, fueron:

- A mediados de julio se contaría con toda la mercancía disponible o suficiente stock para venta a finales de julio y agosto, acomodando nuevamente el inventario disponible de acuerdo con el *Rundown Plan*.⁵
- Se embarcaría el 100% de pedidos y back-orders en Ro-Ro, con la cual se aseguraba disponibilidad inme-

diata una vez el buque llegara a puerto.

- No se nacionalizaría en puerto, por lo que se haría un tránsito aduanero,⁶ a zonas francas, lo que permitiría almacenar las unidades en ellas sin afectar el flujo de caja de la compañía por cuestión de pago de tributos o aranceles.
- Durante el tránsito marítimo de sólo veinte días, sería el tiempo propicio para afinar estrategias de todas las áreas y repensar en cómo la mezcla de marketing podría asegurar salir de algo más del 70% del stock en tránsito en 45 días.

Del mismo modo, grandes retos vendrían para toda la compañía y las decisiones se tomarían al final de la reunión:

- *Área de Repuestos*: Dado que el plan de marketing era aumentar el volumen de ventas para el tercer trimestre, el área comercial de repuestos debía garantizar los mínimos en piezas para reposición establecidos para cada vitrina del país. Este despacho de 700 vehículos modificaría la venta tentativa de autopartes y repuestos en el país, por lo que sus pedidos tenderían a modificarse, incluso a aumentarse.
- *Área de Servicio*: Como encargada de embellecer y revisar vehículo por vehículo para entrega al concesionario, su necesidad proyectada para atender labores de alistamiento y activación de garantías simplemen-

5 *Rundown Plan* corresponde a la proyección de llegadas y salidas que afectan al inventario, inventario sobre el cual se proyecta a su vez el flujo de caja necesario para diferentes áreas.

6 Tránsito aduanero o DTA: según el Decreto 2685 de diciembre 28 de 1999, es el régimen aduanero que permite el transporte de mercancías nacionales o de procedencia extranjera, con control aduanero, de una aduana a otra situadas en el territorio aduanero nacional.

te se duplicaría, al pasar de alrededor de trescientas a setecientas unidades. Esta área planteó una necesidad de personal mayor y una inversión en recursos de taller, así como su preocupación en abastecer a la red de concesionario de manuales de garantía y guías de usuario. Esta situación afectaría el tema de accesorios y valores agregados que se incluyen, por ejemplo, al interior de los vehículos (como la adecuación de radios con MP3, USB y Bluetooth).

- **Área Financiera:** Indudablemente una de las áreas más lesionadas, pues todos los presupuestos se verían altamente afectados debido a que el esfuerzo para solucionar la crisis se resume en anticipar gastos, doblar costos, así como invertir montos no presupuestados dado el tamaño del despacho. Entre los efectos principales la gerencia general aprobó presupuestos de emergencia para costo de uso portuario, pago de fletamento internacional y nacional, alquiler de espacios de almacenamiento adicionales en zonas francas, contratación temporal de personal para servicio y alistamiento, presupuesto para salir a los medios con una estrategia de mezcla de producto más eficiente, entre otros.
- **Área de Mercadeo:** La gerencia de mercado en la reunión de comité se comprometió a entregar en menos de quince días un replanteamiento en su plan y registro de promoción y publicidad para el segundo semestre del año 2007. Modificaron fechas de lanzamiento de vehículos, aceleraron la impresión de material publicitario, asumieron sanciones por parte de la prensa y revistas

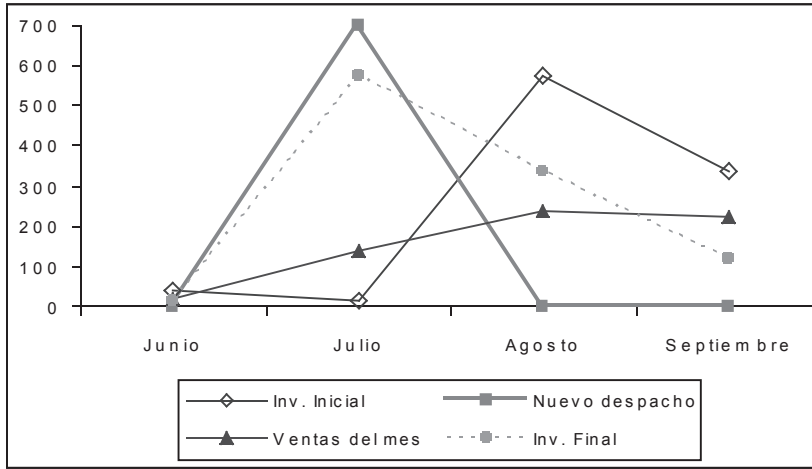
principales por la cancelación de ciertas pautas comerciales, así como por la reacomodación en fechas de otras pautas adicionales. Dentro de su centro de costos fueron cargados descuentos e incentivos adicionales a favor de los comerciales, para incentivar el esfuerzo en ventas y dar resultados que acomodaran la demanda para el trimestre en cuestión. La gerencia, para finales de septiembre, reportó que el cambio del plan de mercado se vio afectado en una inversión adicional de 13,22% sobre el presupuesto del segundo semestre, alrededor de US\$ 219.262, unos 439 millones de pesos.

- **Área de Logística:** Como muestra el Gráfico 2, los niveles de venta exitosos fueron agosto y septiembre, un mes por fuera del *Rundown Plan* presupuestado al comienzo del año y que en comparación con el promedio para el primer semestre en ventas giró alrededor de 145 unidades mes. La solución planteada permitió salvar en gran medida la escasez de mercancía que para el plan de ventas junio – agosto se había proyectado. A pesar de quedar con elevado nivel de stock, la venta perdida se redujo de un 82,75% en junio a casi 11,20% en agosto, según datos entregados por el área de mercadeo a econometría en el mes de septiembre.

5. PROBLEMAS DE DISCUSIÓN

- a) ¿Qué ventajas y desventajas adicionales tendrían las dos alternativas que se rechazaron?
- b) ¿Qué elementos adicionales se podrían plantear en los retos que tiene la alternativa seleccionada

Gráfico 2. Niveles de inventario en relación con el despacho de julio de 2007



Fuente: Elaboración propia

para las áreas de repuesto, servicios, finanzas, mercadeo y logística?

- c) ¿Se hubiera podido hacer algo para prever el problema logístico? ¿Es posible hacer algo en el futuro

para evitar una problemática como la presentada?

- d) ¿Qué lecciones deja lo planteado en este caso para otras industrias diferentes a la de automóviles?

ANEXOS

Anexo 1. Artículo

Compra de vehículos, se estabilizan los precios⁷

Para nadie es un secreto que 2007 ha sido uno de los años más dinámicos para el sector automotor. De un lado, según cifras de Fenalco, hasta agosto se han vendido 168.466 vehículos, cuarenta por ciento más que en el mismo lapso del año anterior. Al tiempo, los precios se han reducido significativamente.

Hasta hace algunos años, comprar un carro era un lujo, no solamente por el tema de costos sino por la falta de opciones y facilidades de pago. Sin embargo, la llegada de más compañías al sector y el lanzamiento de nuevas gamas en el mercado han motivado la competencia, y con ella, los precios se han reducido considerablemente.

Aunque es difícil dar una cifra global sobre cuánto han disminuido los precios por la enorme variedad que existe, se pueden tomar algunos ejemplos. Un carro nacional, como el Corsa Evolution, que en enero costaba 38,7 millones de pesos, en agosto se conseguía en 36 millones. Mientras tanto, un vehículo importado como el Volkswagen Gol, que empezó el año a un precio de 43,3 millones de pesos, pasó a costar 39 en agosto.

Son varias las razones que explican este comportamiento. Por un lado,

los elementos de la economía del país han sido favorables para las ventas de bienes de lujo, en este caso automóviles. El vicepresidente del Sector Automotor de Fenalco, Eduardo Visbal, sostiene que “el crecimiento de la economía ha sido muy bueno, lo cual ha permitido que los colombianos se enriquezcan y puedan adquirir carros, no sólo automóviles sino en todas las gamas”.

De otra parte, el directivo afirma que las comercializadoras ofrecen más y mejores condiciones de financiamiento para la compra de estos bienes. “Las tasas de interés han estado relativamente bajas”, precisa.

Visbal destaca además que “ha cambiado la sensación de seguridad de los colombianos, y por eso sienten que se pueden comprometer a hacer inversiones a largo plazo”.

La directora de la Cámara de la Industria Automotriz de la Andi, Juliana Rico, asegura que hay otros factores que están moviendo los precios de los automóviles, como los acuerdos comerciales que ha suscrito Colombia en los últimos años. “Hay tratados con países que son importantes en el mercado automotor como México y Brasil en cuanto a importaciones, mientras que en ventas al extranjero, se está negociando con Canadá y varios países europeos. Con esto se espera

7 Ficha técnica: Autor: Luisa Gómez; Fecha: Septiembre 18, 2007; Lugar: Cartagena de Indias, Colombia; Disponible en: http://www.eluniversal.com.co/noticias/20070918/esp_aut_compra_de_vehiculos_se_estabilizan_los_p.html

que haya una mayor competencia en el mercado, que se traducirá en una gama más amplia de productos y precios más competitivos”, explicó la directiva.

La industria

El sector automotor en Colombia ha cambiado en los últimos años, debido a que ha aumentado la competencia. “Hace más de diez años era escasa la oferta, con menos vehículos, de pocas marcas y a precios muy altos”, dice Visbal. Ahora, el comprador tiene la posibilidad de acceder a un mercado en el que hay cerca de 30 marcas de carros y 750 referencias.

Precisamente, la competencia es uno de los factores que más ha incidido en los precios de los vehículos, lo cual, según Visbal “ha llevado a que sea difícil aumentarlos, pues el usuario cuenta con muchas opciones para elegir”.

El directivo afirma, sin embargo, que otra de las variables que determina el precio de un vehículo depende de los criterios que maneje cada una de las compañías. “La política de precios es particular, personal y propia de cada empresa, no todas hacen lo mismo”.

El gerente nacional de Ventas de General Motors Colmotores, José Román, afirma que no ha sido una reducción en los precios lo que ha motivado la demanda ni que las ventas hayan influido en los costos, sino que el mercado está experimentando una competencia intensa. “Estamos viendo condiciones comerciales muy agresivas y los planes de financiamiento han

cambiado mucho, y la gente ha obtenido facilidades de pago, por lo que hay mucho éxito en vehículos del segmento bajo e intermedio”.

De acuerdo con los expertos consultados, se espera que el sector mantenga una tendencia estable en materia de precios. Muchos de los elementos que lo determinan no han dado muestras de cambiar, como la situación de la economía del país, inflación en niveles controlados y buenos esquemas de financiación.

No obstante, el vicepresidente del sector automotor de Fenalco asegura que “actualmente existen muchos factores que no son previsibles, como la tasa de cambio y los intereses”. De cualquier forma, indicó que las estimaciones de ventas en todo 2007 están en los 260.000 vehículos.

El impacto de los chinos no es como lo pintan

A simple vista, podría pensarse que la llegada al mercado colombiano de vehículos chinos, que se consiguen a precios muy bajos, generará un descenso en los precios de los otros fabricantes. Sin embargo, Eduardo Visual, de FENALCO, asegura que a pesar de que los fabricantes asiáticos muestran cifras significativas de crecimiento en el país, lo cierto es que los volúmenes de importaciones son mínimos. Según cifras de la industria, los vehículos chinos equivalen apenas al tres por ciento del total. Por esa razón, el directivo indica que la expectativa es que seguirá aumentando la participación de los chinos en el sector.

Anexo 2. Formas de transportar vehículos por vía marítima

Existen dos formas de transportar vehículos vía marítima en el mundo, por contenedor o vía Ro-Ro. A continuación se detalla cada tipo.

1. Por sus propios medios

RORO y *ro-ro* son acrónimos del término inglés *Roll On/Roll Off*, un tipo de ferry, buque o barco que transporta cargamento rodado, como por ejemplo automóviles, camiones o trenes.

Los contenedores RORO a menudo tienen rampas construidas en el barco o fijas en tierra que permiten descargar el cargamento (*roll off*) y cargarlo (*roll on*) al barco desde el puerto. En contraste, los contenedores *lo-lo* (*lift on-lift off*, algo así como levantar y bajar) necesitan una grúa para cargar y descargar el cargamento.

Mientras que los ferries pequeños que operan a lo largo de ríos y otras distancias cortas tienen rampas incluidas en ellos, el término RORO generalmente se reserva para contenedores que realizan rutas que cruzan océanos.

Normalmente, los buques que transportan automóviles nuevos por el mundo son RORO. A estos buques se les suele denominar *Pure Car Carriers* (PCCs) o *Pure Car Truck Carriers* (PCTCs), es decir, cargueros específicamente

destinados al transporte de coches o camiones. El PCC más grande en servicio en la actualidad es el MV Mignon, que pertenece y es operado por Wallenius Wilhelmsen Lines de Suecia, y puede transportar cerca de 7.200 coches.

Crowley opera el barco RORO más grande del mundo entre Estados Unidos y Puerto Rico, que lleva camiones, contenedores, coches usados y nuevos, y mercancías en tres plantas. Estos barcos son arrastrados por remolcadores y navegan cuatro veces a la semana, desde Jacksonville (Florida) a San Juan (Puerto Rico).⁸

2. Embalados en una unidad de empaque

El transporte mediante contenedores es el que más se ha desarrollado, con diferencia, frente a los demás y también en los últimos años ha sido usado para despachos con vehículos, aprovechando y optimizando el tamaño y forma de vehículos dentro de la unidad.

Se caracteriza:

- Carácter permanente, siendo suficientemente resistente como para permitir un uso repetido.
- Concebido para el transporte de mercancías, sin ruptura de carga, por distintos medios de transporte.

8 <http://es.wikipedia.org/wiki/Ro-Ro>

- Dispositivos que facilitan su manipulación y trasbordo entre medios de transporte.
- Ser de fácil carga y descarga.
- Volumen de al menos 1 m³.

Son de sección rectangular, estancos a la lluvia, y se pueden almacenar y transportar tanto bultos como materiales a granel.

- Se separan con facilidad del medio de transporte.
- Manipulables como unidad de carga.
- Transbordado sin ruptura de la estiba.

Su forma constructiva se adapta al transporte de cualquier mercancía, tipos:

- Box. Caja cerrada.
- Open-side. Abiertos por un lado.
- Open-top. Abiertos por arriba.
- Cisterna. Para líquidos y gases.
- Isotérmicos. Mantener la temperatura interna.
- Caloríficos. Sistema de calefacción.
- Igloo. Adaptables al fuselaje de los aviones.
- Plegables. Para transporte en vacío.

Sus características se han normalizado, para conseguir que todos los contenedores sean intercambiables entre distintas empresas de transporte, distintos países y distintos modos de transporte.

Los pesos, dimensiones, elementos de manipulación y otros aspectos están estandarizados internacionalmente por las normas ISO.⁹

Con el fin de garantizar la seguridad en la manipulación, almacenaje y transporte, todos ellos han de estar de acuerdo con el tipo aprobado en el Convenio de Seguridad de Contenedores, superando una serie de ensayos que determinen:

- Resistencia al apilamiento.
- Resistencia al levantamiento.
- Resistencia de las paredes.
- Resistencia del techo.
- Resistencia del piso.
- Estanqueidad.

Las imágenes del Gráfico A1 dan un ejemplo del uso que se les da a unidades contenedorizadas para el transporte de vehículos.

Dependiendo del tipo de vehículos se pueden optimizar hasta seis unidades por contenedor. Mini vehículos como las pick-ups, mostrada en la imagen de la izquierda, esquematiza claramente cómo un vehículo puede venir encima de otro, apro-

9 www.ulpgc.es

Gráfico A1. Vehículos embalados dentro de un contenedor de 40" ST



Fuente: Área de Logística SsangYong Motor Colombia S.A.

vechando el espacio entre ellos. A la derecha muestra un vehículo más voluminoso como una Van pa-

sajeros o un campero, los cuales se pueden almacenar entre dos y tres unidades por contenedor.

Anexo 3. Noticias

Höegh Autoliners ADDS two car carriers to orderbook¹⁰

Fleet set to expand with seven new vessels in 2007

Höegh Autoliners is set to take delivery of nine new Ro/Ro vessels in 2007 (7) and 2008 (2) boosting the carrying capacity of its fleet. Today the company signed orders for two more large flexible Pure Car Truck Carriers (PCTC) from Daewoo Shipbuilding in 2009. The vessels' carrying capacity will be some 6.100 cars and 11 similar ships have now been ordered from Daewoo. The new buildings will be registered in NIS.

Höegh Autoliners has added 11 new vessels to its fleet the last three years, and the additional 11 vessels now under construction will boost the carrying capacity further.

“Our customers' cargo projections motivate our ambitions to grow,” says Thor Jørgen Guttormsen, CEO of Höegh Autoliners. “Getting hold of new carrying capacity is a challenge today, and we are satisfied with expanding our car carrier series from Daewoo to 11 ships. We

are also evaluating other growth opportunities to meet future service requirements”.

Shipyards that are building car carriers are generally well covered with orders, and access to building capacity is important. Höegh Autoliners' current orderbook is sourcing new vessels from Daewoo Shipbuilding & Marine Engineering (DSME) in South Korea (5), Uljanik Shipyard in Croatia (2) and Tsuneishi Heavy Industries in the Philippines (4).

The prices for the latest contracts are not reported.

“We are happy that we started our fleet expansion and renewal programme early when prices were at a lower level than today,” says Thor Jørgen Guttormsen. “The new order is agreed at market terms.”

Höegh Autoliners

Höegh Autolines deploys 55 vessels in its worldwide trade systems operated from 27 offices and carries vehicles and high / heavy rolling goods. This year it will carry about 1.6 million car equivalent units.

¹⁰ Ficha técnica: Autor: Höegh Autoliners; Fecha: Noviembre 21, 2006; Lugar: Oslo, Noruega; Disponible en: http://www.hoegh.com/autoliners/news/press_releases/article2677.ece?year=2006

Vessel specifications

Builder	Daewoo Shipbuilding and Marine Engineering
Length overall	200 m
Breadth moulded	32,2 m
Deadweight	20400 tons
Number of car decks	12 (4 hoistable for high / heavy cargo)
Car deck area	54.000 m ²
Ramp capacity	150 tons
Intake capacity	6.100 standard car units
Engine output	14.300 kW (19460 BHP)
Speed	21,3 knots
Crew	23
Flag	NIS

Höegh expanding Car Carrier Fleet: yard in Vietnam to lengthen 10 vessels¹¹

Höegh Autoliners has placed contracts for “jumbo-izing” 12 of its core fleet Pure Car Truck Carriers. This will add deck space for 15 000 cars (ceu) - equal to the capacity of three large vessels.

In a spectacular operation, 10 existing car carriers will be cut in two mid-ship. The two sections will be floated apart and a new 28 meter-long section, with 12 car decks, will be inserted. The whole operation will take less than two months per ship to complete.

Niels Ronald Bugge, Executive Vice President Commercial, explains: “With a steep increase in cargo volumes in our Far East trade systems, we have reached a scale where we can utilize larger vessels. By lengthening twelve vessels we can offer our customers additional transportation capacity more rapidly in a period of growing demand. For each vessel, the extension will have minor effect on vessel performance and the contribution from the added capacity will be significant”.

Contracts to carry out the elongation of ten existing vessels has been placed with South Korean yard Hyundai Mipo Dockyards. Hyundai Mipo will carry out the “jumbo-izing” at its yard Hyundai Vinashin Shipyard in Vietnam. In addition, two new buildings on order from Daewoo (DSME) in Korea will be lengthened during the building process. All the vessels will be elongated before the end of 2009.

Particulars	Current	After conversion
Length over all	200 m	228 m
Car deck area	54.000 m ²	67.000 m ²
Car equivalent units	6.100	7.600
Speed	20,5 knots	abt. 19,5 knots

11 Ficha técnica: Autor: Höegh Autoliners; Fecha: Septiembre, 2007; Lugar: Oslo, Noruega; Disponible en: http://www.hoegh.com/autoliners/news/press_releases/article3040.ece?year=2007

Anexo 4. Artículo

Petróleo disparará inflación mundial¹²

El precio del petróleo llegará a US\$100 más pronto de lo que se pensaba. Hoy cerró en US\$96 en mercados internacionales, y **si se proyecta el comportamiento de los últimos días, el barril de crudo sobrepasaría los US\$100 la próxima semana.** El aumento de hoy se dio por la caída en las reservas petroleras de Estados Unidos. El crudo Brent del Mar del Norte también alcanzó un récord de US\$91.63 el barril el jueves, un dólar más que en la sesión previa.

Este comportamiento del precio del petróleo está **provocando repercusiones mundiales en muchas economías, no solo por el impacto en los costos de los combustibles, sino también por su relación con los sistemas de producción y venta de productos y alimentos de consumo diario, además de otros que están directamente ligados a la producción de energías alternativas, como es el caso del maíz, el trigo y la caña de azúcar, que también influyen los productos derivados de ellos.**

El precio del petróleo ha subido este año más del 40% y **los Bancos Centrales ya manifestaron su preocupación por el comportamiento y las repercusiones en sus economías.** El Banco Central Europeo, por ejemplo, ha insistido en que el precio de la energía y en concreto, el de los “combustibles líquidos y el petróleo”, son el principal factor que afectará al índice de precios de consumo en los próximos meses.

No se sabe hasta dónde subirá el precio, pero **lo que es seguro es que el petróleo seguirá siendo caro.** Las tensiones geopolíticas, la fuerte demanda de crudo por parte de países como China que crece a ritmos del 20% anual, y la cercanía de la temporada invernal siguen ejerciendo presión. Por otra parte, **la OPEP (Organización de Países Productores de Petróleo) controla cada vez más proporción de las reservas y no ha tomado decisiones favorables para incrementar la oferta de crudo.**

Fuente: <http://www.capitales.com/rss/noticia.php>

¹² Ficha técnica: Autor: Capitales.com; Fecha: Noviembre 1, 2007; Disponible en: <http://www.capitales.com/rss/noticia.php?id=22228>

Anexo 5. Indicadores para China, Corea e India.

China

Resumen de indicadores y calificaciones de riesgo

	2003	2004(e)	2005(p)	Calificaciones internacionales	
PIB (USD millardos)	1.270,7	1412,3	1.600,0		
Crecimiento PIB real (%)	9,1	9,5	9,6		
Inflación anual (%)	2,6	2,6	2,6	Fitch	A-
Tasa de cambio	8,3	8,3	8,3	Moody's	A2
Devaluación nominal (%)	0,0	0,0	0,1	Standard & Poor's	BBB+
Balance fiscal (% PIB)	-2,5	-2,3	-2,1	S&P Outlook	Positivo
Balance en cuenta corriente (% PIB)	-5,6	-6,2	-6,1		
Exportaciones (USD millardos)	438,5	498,0	568,0		
Importaciones (USD millardos)	413,0	518,0	615,0		
Deuda externa (USD millardos)	197,8	198,5	198,9		
Deuda externa (% del PIB)	46,4	43,1	40,0		
Reservas internacionales (USD millardos)	589,0	609,0	640,0		
Reservas internacionales (meses de impo)	17,1	14,1	12,5		

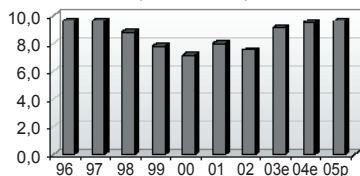
N.D: No disponible

N.C: No calificado

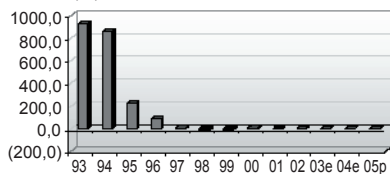
S.D: Selected Default

Comportamiento de la economía

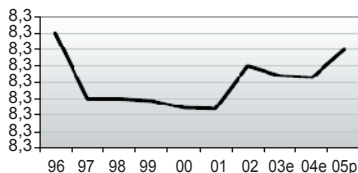
Crecimiento real (Var. % anual)



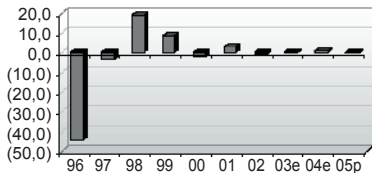
Inflación (%)



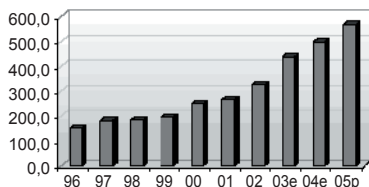
Tasa de cambio



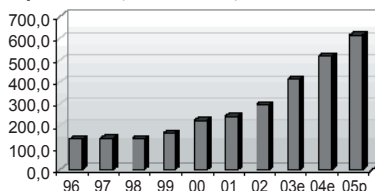
Devaluación real (proxy)



Exportaciones (USD millardos)

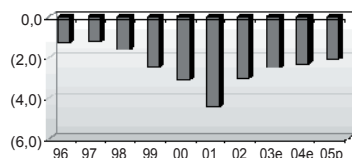


Importaciones (USD millardos)

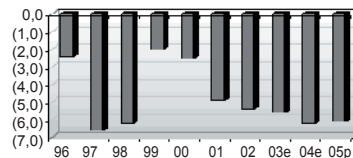


Comportamiento de la economía

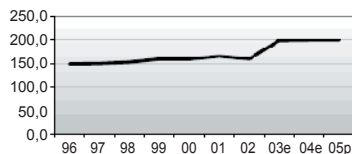
Balance fiscal (% del PIB)



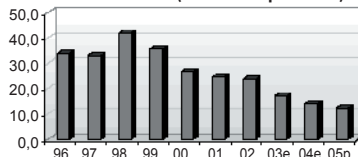
Balance en cuenta corriente (% del PIB)



Deuda externa (USD millardos)



Reservas internacionales (meses de importación.)



Corea

Resumen de indicadores y calificaciones de riesgo

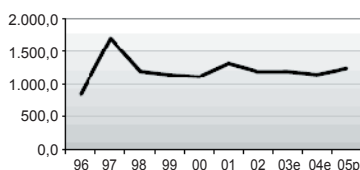
	2003	2004(e)	2005(p)	Calificaciones internacionales	
PIB (USD millardos)	480,0	540,0	580,0		
Crecimiento PIB real (%)	3,1	4,6	4,0		
Inflación anual (%)	3,4	3,0	3,2	Fitch	A
Tasa de cambio	1.190,0	1.145,0	1.240,0	Moody's	A3
Devaluación nominal (%)	0,3	-3,8	8,3	Standard & Poor's	A-
Balance fiscal (% PIB)	-2,8	-2,0	-2,1	S&P Outlook	Estable
Balance en cuenta corriente (% PIB)	2,0	2,8	3,1		
Exportaciones (USD millardos)	172,6	235,8	268,0		
Importaciones (USD millardos)	180,0	210,2	225,0		
Deuda externa (USD millardos)	135,9	166,7	168,9		
Deuda externa (% del PIB)	28,3	30,9	29,1		
Reservas internacionales (USD millardos)	128,8	130,0	130,0		
Reservas internacionales (meses de impo.)	8,6	7,4	6,9		

N.D: No disponible

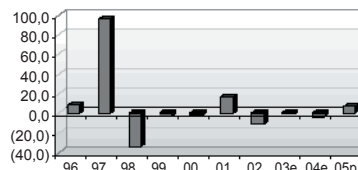
N.C: No calificado
S.D: Selected Default

Comportamiento de la economía

Tasa de cambio

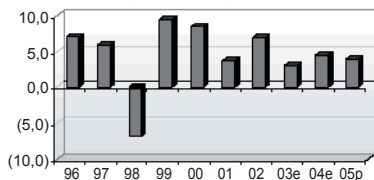


Devaluación real (proxy)

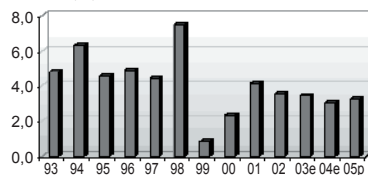


Comportamiento de la economía

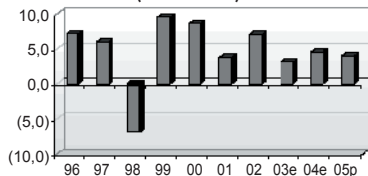
Crecimiento real (Var. % anual)



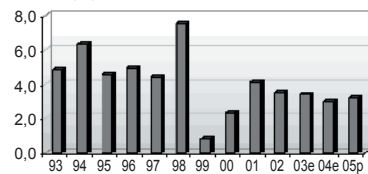
Inflación (%)



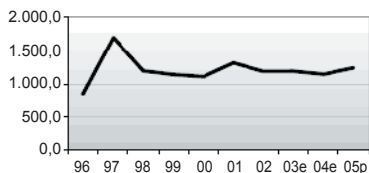
Crecimiento real (Var. % anual)



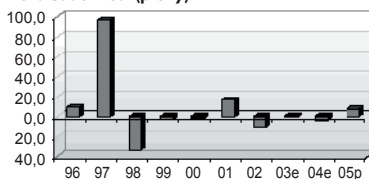
Inflación (%)



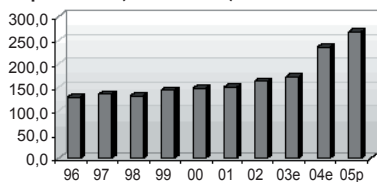
Tasa de cambio



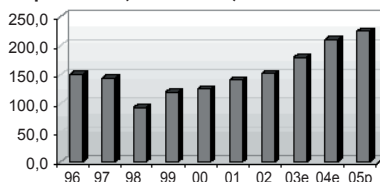
Devaluación real (proxy)



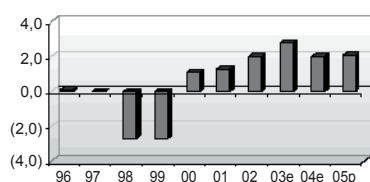
Exportaciones (USD millones)



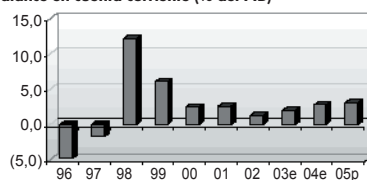
Importaciones (USD millones)



Balance fiscal (% del PIB)

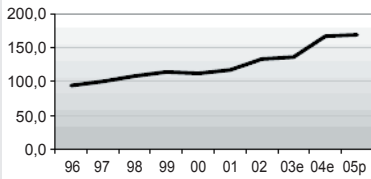


Balance en cuenta corriente (% del PIB)

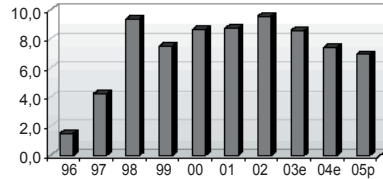


Comportamiento de la economía

Deuda externa (USD millardos)



Reservas internacionales (meses de importación.)



India

Resumen de indicadores y calificaciones de riesgo

	2003	2004(e)	2005(p)	Calificaciones internacionales	
PIB (USD millardos)	468,0	498,0	520,0		
Crecimiento PIB real (%)	4,0	8,2	6,6		
Inflación anual (%)	4,0	4,7	4,0	Fitch	BB+
Tasa de cambio	47,5	43,6	44,0	Moody's	Baa3
Devaluación nominal (%)	-1,1	-8,2	0,9	Standard & Poor's	BB+
Balance fiscal (% PIB)	-6,0	-5,1	-5,0	S&P Outlook	Estable
Balance en cuenta corriente (% PIB)	1,2	1,7	0,4		
Exportaciones (USD millardos)	53,8	64,7	81,4		
Importaciones (USD millardos)	56,5	80,2	105,0		
Deuda externa (USD millardos)	95,8	98,6	99,8		
Deuda externa (% del PIB)	20,5	19,8	19,2		
Reservas internacionales (USD millardos)	113,0	113,0	136,8		
Reservas internacionales (meses de impo.)	24,0	16,9	15,6		

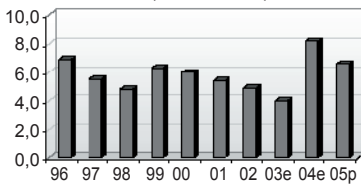
N.D: No disponible

N.C: No calificado

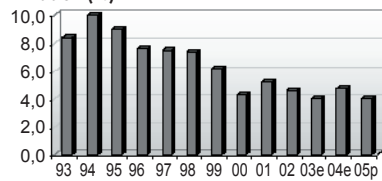
S.D: Selected Default

Comportamiento de la economía

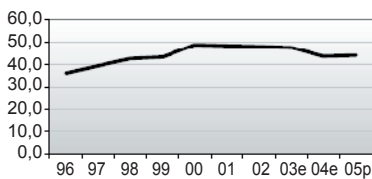
Crecimiento real (Var. % anual)



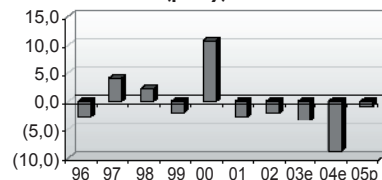
Inflación (%)



Tasa de cambio

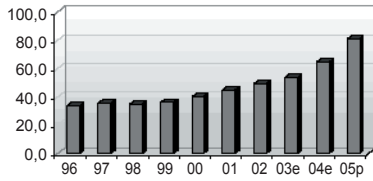


Devaluación real (proxy)

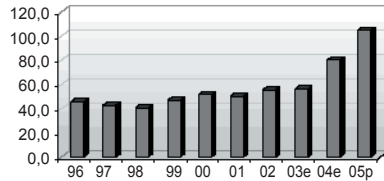


Comportamiento de la economía

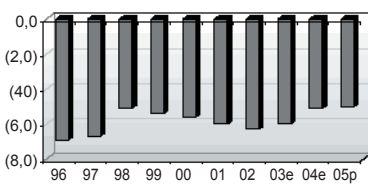
Exportaciones (USD millardos)



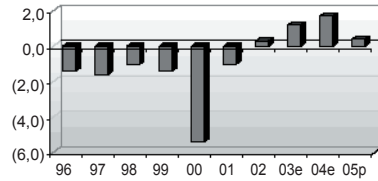
Importaciones (USD millardos)



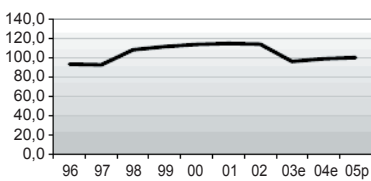
Balance fiscal (% del PIB)



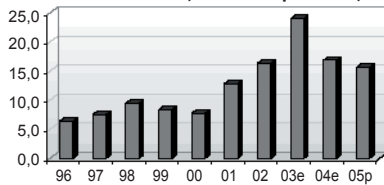
Balance en cuenta corriente (% del PIB)



Deuda externa (USD millardos)



Reservas internacionales (meses de importación.)



Fuente: Bancoldex (2006)

Anexo 6. Rundown Plan – Plan de ventas SsangYong Motor Colombia para 2007

Producto	Estado del producto	2007												Total
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Rexton	Orden	35	45	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
	Envío	35	45	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
	Llegada	9	20	35	45	40	40	40	40	40	40	40	40	429
	Ventas	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
	Existencias	35	15	10	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	SAP3	33	37	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	P3	1,1	0,4	0,3	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Kyron	Orden	30	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	470
	Envío	30	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	470
	Llegada	60	1,0	30	40	40	40	40	40	40	40	40	40	451
	Ventas	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	480
	Existencias	67	28	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18
	SAP3	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	P3	1,7	0,7	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
Actyon	Orden	0,0	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	275
	Envío	0,0	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	275
	Llegada	1,0	0,0	0,0	25	25	25	25	25	25	25	25	25	226
	Ventas	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
	Existencias	25	0,0	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	-25	
	SAP3	18	22	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	
	P3	1,4	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	-1,0	
Rodius Stavic	Orden	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
	Envío	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55
	Llegada	0	0	0	5	5	5	5	5	5	5	5	5	45
	Ventas	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
	Existencias	-8	-13	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	-18	
	SAP3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
	P3	-3,0	-3,0	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	-3,6	
Actyon Sports	Orden	40	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	425
	Envío	40	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	425
	Llegada	22	4	40	35	35	35	35	35	35	35	35	35	381
	Ventas	10	15	20	25	30	35	35	35	35	35	35	35	345
	Existencias	7	-4	16	26	31	31	31	31	31	31	31	31	
	SAP3	6	11	15	20	25	30	33	35	35	35	35	35	
	P3	1,2	-0,4	1,1	1,3	1,2	1,0	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	
Korando	Orden	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Envío	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Llegada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Ventas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Existencias	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
	SAP3	7	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	P3	1,1	1,8											
Total	Orden	105	150	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	1705
	Envío	105	150	145	145	145	145	145	145	145	145	145	145	1705
	Llegada	92	25	105	150	145	145	145	145	145	145	145	145	1532
	Ventas	120	125	130	135	140	145	145	145	145	145	145	145	1665
	Existencias	134	34	9	24	29	29	29	29	29	29	29	29	
	SAP3	107	118	125	130	135	140	143	145	145	145	145	145	
	P3	1,3	0,3	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	

Nota 1. P3: Existencias de ventas por mes = Existencias del mes anterior/SAP3

Nota 2. SAP3: Sales Average of Previous three months, promedio de ventas de los tres meses anteriores

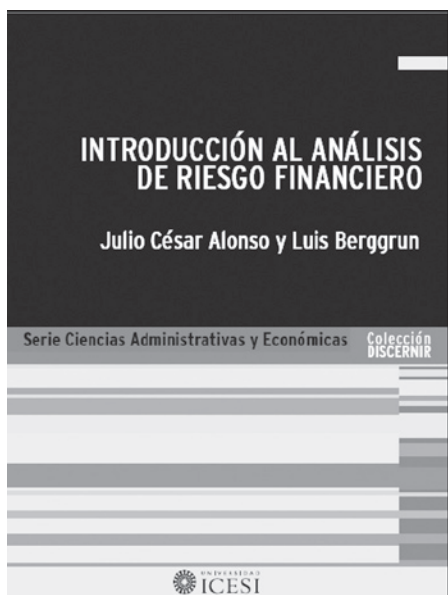
Fuente: Departamento de Mercadeo SsangYong Motor Colombia (2007)

BIBLIOGRAFÍA

- Bancoldex (2006). Informes macroeconómicos por países. Disponible en: <http://www.bancoldex.com/contenido/contenido.aspx?conID=253&catID=104>
- Capitales.com. (2007, Noviembre 1). Petróleo disparará inflación mundial. Disponible en: <http://www.capitales.com/rss/noticia.php?id=22228>
- Gómez, L. (2007, Septiembre 18). Compra de vehículos, se estabilizan los precios. Periódico El Universal. Disponible en: http://www.eluniversal.com.co/noticias/20070918/esp_aut_compra_de_vehi%ADculos_se_estabilizan_los_p.html
- Höegh Autoliners. (2006, Noviembre 21). Höegh autoliners adds two cars carriers to orderbook. Disponible en: http://www.hoegh.com/autoliners/news/press_releases/article2677.ece?year=2006
- Höegh Autoliners. (2007, Septiembre). Höegh expanding car carrier fleet: yard in Vietnam to lengthen 10 vessels. Disponible en: http://www.hoegh.com/autoliners/news/press_releases/article3040.ece?year=2007
- Perilla, R. (2004). Manual para importaciones y exportaciones (5ta ed.). Bogotá, Colombia: Guadalupe.
- Sitios Web Recomendados:
www.wikipedia.com
www.ulpgc.es
www.hoegh.com
www.fenalco.com.co
www.smotor.com
www.bancoldex.com

RESEÑA BIBLIOGRÁFICA INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS DE RIESGO FINANCIERO

SANTIAGO RODRÍGUEZ RAGA¹



Autores: Julio César Alonso y Luis Berggrun
Editorial: Universidad Icesi
Año de publicación: 2008
Lugar de publicación: Cali, Colombia
ISBN: 978-958-8357-06-5
Número de páginas: 351

El libro *Introducción al Análisis de Riesgo Financiero* aborda el tema de los riesgos financieros y, en especial, el riesgo de mercado, uno de los principales que se presentan en las empresas administradoras de portafolios de inversión. El tema es muy relevante en el contexto actual, teniendo en cuenta la crisis financiera mundial que se ha venido presentando en el año 2008, por lo que temas como las metodologías de medición del riesgo de mercado a través del Valor en Riesgo (VaR) y los ejemplos didácticos con datos reales de los mercados financieros, hacen que el libro represente un verdadero aporte al área del conocimiento con aplicabilidad al entorno. Su objetivo es presentarle al lector los principales conceptos de riesgo, incluyendo una amplia revisión estadística, así como metodologías de medición del riesgo de mercado.

El libro comprende diez capítulos y cinco anexos. Se puede dividir en tres partes: la primera incluye los tres primeros capítulos donde se presentan los fundamentos para entender el riesgo. La segunda parte se inicia

¹ Profesor Asistente de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. Doctorando de la Universidad de Tulane (Estados Unidos), MBA en Finanzas de la Universidad de Laval de Canadá. Especialista en Finanzas e Ingeniero Civil de la Universidad de los Andes. Amplia experiencia en el sector financiero como Gerente de Riesgo de diferentes Instituciones Financieras; en definición, diseño e implementación de modelos de riesgos financieros. srr@adm.uniandes.edu.co

con el capítulo cuatro y termina con el capítulo siete, siendo la parte central del libro y donde presenta sus principales fortalezas. En estos capítulos se lleva al lector de la mano para poder calcular el riesgo de mercado, presentándole y explicándole las principales metodologías de medición del riesgo. La tercera parte incluye los capítulos del ocho al diez, donde se presentan algunos temas complementarios para la gestión del riesgo. Finalmente se encuentran los anexos que abordan temas regulatorios y estadísticos. Estos permiten al lector ahondar de manera rápida sobre los temas que no domine y que requiere para la lectura del libro.

Dentro de las fortalezas se puede mencionar en primera medida la estructura del libro. Este consta de tres partes muy claramente definidas, que le brindan al lector la posibilidad de situarse en el punto del libro que más le interese. El tema tratado es claramente de contenido teórico y técnico, sin embargo, los autores le dan un matiz muy práctico, en la medida que permanentemente llevan al lector a ejemplos muy concretos. Estos ejemplos presentados, más la posibilidad de tener los archivos de Excel, le dan al lector los elementos para que pueda entender los conceptos teóricos. Claramente este es un esfuerzo por complementar el libro que se convierte en una de sus principales fortalezas. Para concluir el comentario de los ejemplos, es importante anotar que éstos utilizan bases de datos reales de los mercados financieros, especialmente mostrando los datos del mercado colombiano. Este aspecto le brinda al estudiante que quiere conocer sobre el análisis de riesgo financie-

ro, una visión local y cercana del día a día de los mercados. Una gran ventaja para el lector es que puede, a través de la página web del libro, encontrar los archivos de Excel con las bases de datos y la solución de los problemas planteados para cada uno de los capítulos del libro. Esto es una ayuda para el profesor y para el estudiante, pues facilita y amplía los mecanismos de aprendizaje de los estudiantes.

Analizando los anexos, éstos presentan a su vez fortalezas y debilidades. En el campo de las fortalezas le permiten al lector ponerse a punto para poder entender los conceptos presentados en los diez capítulos; estos anexos son bien detallados permitiendo el acceso a este libro a personas neófitas en el tema de riesgo financiero. Igualmente, una fortaleza rescatable es la de atacar un tema de gran relevancia en el mundo financiero, como es el de riesgo de mercado. Este riesgo está permanentemente activo en los mercados financieros y particularmente en las crisis financieras, como la que se está viviendo actualmente en el mundo entero. Sin embargo, aun cuando los anexos son muy útiles, extraña que la tercera parte del libro esté recogida en los cinco anexos.

Analizando en detalle los capítulos del libro, se puede mencionar la buena introducción al tema de riesgo, presentada en los capítulos 1 y 2. También, se debe recalcar la manera de abordar los conceptos básicos de precios, rendimientos y distribuciones del capítulo 4, donde le da al lector la claridad necesaria sobre estos temas. Por el lado de la herramienta principal de medición del riesgo de mercado, es decir, el Valor en Riesgo

(VaR), el capítulo 5 hace un muy buen desarrollo de los dos métodos presentados, el paramétrico y el no paramétrico. Por último, el tema del *backtesting*, se aborda de una manera simple pero técnica y le aclara al lector uno de los temas importantes en el análisis de riesgo.

El libro presenta algunas debilidades, siendo la primera de forma y tiene que ver con la edición del libro. Se podría hacer una mejora de ésta, sobre todo en el tema de los recuadros, las ilustraciones y las gráficas que tienen un fondo oscuro que dificulta la lectura. Por el lado del contenido, el tema de derivados, más específicamente las opciones, se desarrolla en el capítulo 6. Sin embargo, supone que el lector conoce los productos derivados y sus características, pues no hay una introducción antes de abordar el cálculo del valor en riesgo de opciones. Si existe el supuesto que el lector tiene deficiencias en los temas estadísticos, para lo cual se desarrollan tres anexos, se debe analizar la posibilidad que el lector no tenga las bases en este tipo de productos. El tema de la regulación en el Anexo 1, presenta los problemas lógicos de cambios constantes a los que están sujetas las normas, por lo que se desactualiza de manera rápida este anexo.

Dentro de la definición del Valor en Riesgo (VaR), aparecen dos conceptos que entran en la fórmula de éste: el nivel de confianza y el horizonte de tiempo, dos definiciones que se deben hacer antes de los cálculos respectivos. El nivel de confianza se presenta de manera detallada, mostrando el impacto de tomar diferentes niveles de confianza; sin embargo, no se hace igual profundización en la explicación

del horizonte de tiempo. El capítulo 9, de medidas de desempeño ajustadas por riesgo, presenta varias medidas existentes, sin embargo se podría incluir una que es utilizada por el mercado financiero como el RORAC (*Return on Risk-Adjusted Capital*) o el RAROC (*Risk-Adjusted Return on Capital*).

Después de revisar la estructura del libro y sus fortalezas y debilidades, se puede concluir que aun cuando presenta algunas debilidades que son por un lado de forma y por el otro muy puntuales en algunos capítulos, son más las fortalezas que brinda al lector. Éstas últimas son principalmente la clara estructura del libro, que permite ir avanzando en el conocimiento del tema, el contenido práctico a través de los ejemplos y el cuerpo central de las metodologías de medición del riesgo de mercado. Por todo lo anterior, se puede afirmar que el objetivo de presentar una introducción al riesgo financiero y particularmente al Riesgo de Mercado, se logra a través de este libro, mostrando los conceptos teóricos, pero con un aspecto muy práctico basado en ejemplos. El público objetivo de este libro estaría compuesto por estudiantes de postgrado principalmente (especialización o maestrías), en cursos de riesgo y más particularmente en un curso de riesgo de mercado. Se podría utilizar en estudiantes de pregrado, principalmente para los de la carrera de ingeniería industrial o de ingeniería financiera. Por el lado de la educación ejecutiva, se podría utilizar para profesionales que quieran iniciarse en el riesgo de mercado, siendo de uso menos directo para los profesionales que trabajen actualmente dicho riesgo. ☀

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.
- **Estudios Gerenciales** es una revista arbitrada, enfocada en las áreas temáticas de la Economía y la Administración en todas sus ramas. Se privilegia la publicación de la producción intelectual con origen en investigaciones de los académicos y profesionales nacionales e internacionales. También participan artículos producto de reflexiones originales sobre la problemática económica y administrativa que utilicen el método científico. Igualmente, son bienvenidas las cartas al editor, los artículos de revisión y los reportes de caso que sigan una rigurosa metodología investigativa.
- En ningún caso serán ensayos.
- Se recibirán artículos en español, inglés y portugués.
- Los artículos deben contener:
 - a. **Título (claro y preciso).** Ubicado en la primera página en formato título 1 y alineado a la izquierda (en español e inglés).
 - 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 de máximo 120 palabras -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 (Mínimo 3, máximo 5).**

e. **Clasificación Colciencias***, y **JEL** para todos los artículos.**

f. **Introducción**

g. **Desarrollo.** En el cuerpo del trabajo las secciones se numerarán consecutivamente con numeración arábiga. El título de la sección de referencias bibliográficas irá alineado a la izquierda y sin numeración.

h. **Referencias bibliográficas y notas de pie de página.** Las referencias bibliográficas se incluirán en el cuerpo del texto, entre paréntesis (apellido, año), cuando son dos autores se debe presentar: (apellido autor 1 y apellido autor 2, año); en el caso de ser más de 2 autores cite el apellido de todos la primera vez y luego solo el primero seguido de "et al.". Si el autor hace parte del texto solo el año irá entre paréntesis. Las notas de pie de página se mostrarán solo información aclaratoria, irá en numeración consecutiva y sin gráficos.

i. **Conclusiones**

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

- **Revista:**

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

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

- **Libro:**

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

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

- **Ponencia o comunicado en congreso**

Apellido, inicial(es) del nombre (año).
Título de ponencia o comunicado. En inicial(es) del nombre Apellido (Ed.).
Título (rango de páginas citadas). Ciudad. Editorial.

Ortiz, C. (2005). *La importancia de la auditoría.* En R. Rodríguez (Ed.) memorias II Simposium de contabilidad Digital Universidad-Empresa. (205-234). Madrid: Huelva.

- **Informes publicados:**

Apellido, inicial(es) del nombre (año).
Título. Ciudad: Entidad encargada, Número de páginas.

- **Informes no publicados:**

Apellido, inicial(es) del nombre (año).
Título. Manuscrito no publicado.

- **Internet:**

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

Echevarría, J. J. (2004). *La tasa de cambio en Colombia: impacto y determinantes en un mercado globalizado.* Recuperado el 21 de junio de 2005, 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. **Tablas, figuras 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 figuras llevarán título y fuente.

- Las tablas y las figuras irán insertadas (opción de edición: insertar) en el texto.
- Las ecuaciones se realizarán únicamente con el editor de formulas o ecuaciones.
- Para todos los artículos que se envíen a la revista se deberá adjuntar en archivos originales e independientes las figuras (gráficas, fotos, diagramas, etc) y tablas (cuadros, tabulaciones en general).
- 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.
- En la coordinación de la revista Estudios Gerenciales se recibirá una copia impresa y su respectivo disquete o CD (Disco Compacto) en Word Win o compatible IBM. No enviar Macintosh.

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

* Clasificación Colciencias para artículos científicos y tecnológicos:

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

2) **Artículo de reflexión.** Documento que presenta resultados de investigación terminada desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales.

3) **Artículo de revisión.** Documento resultado de una investigación terminada donde se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas o no publicadas, sobre un campo en ciencia o tecnología, con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo. Se caracteriza por presentar una cuidadosa revisión bibliográfica de por lo menos 50 referencias.

** Clasificación JEL, consultar: http://www.econlit.org/subject_descriptors.html

*** Para mayor información, visite el sitio: <http://www.apastyle.org/>

GUIDELINES FOR AUTHORS OF ARTICLES

- Authors must guarantee that the presented article has not been published before.
- Authors are responsible for the contents of their paper, they do not compromise the principles or policies of Icesi University or the Editorial Committee of the journal **Estudios Gerenciales**.
- The Editorial Committee reserves the right to publish the articles that meet the journal's editorial policy. Prior to its publication, each article will be evaluated for anonymous academic pairs, their comments and decisions will be sent to the corresponding author.
- No essays will be published.
- Articles may be submitted in English, Spanish or Portuguese.
- They must contain:
 - a. **Title (clear and precise)**. A clear precise title on the first page in format title 1 aligned to the left (in Spanish and English).
 - b. **An outline of the author's background**. This outline will be placed underneath the author's name. It should include the author's academic background, institutional engagement, job title, research group memberships, and e-mail address. In a separate file, the author must send his/her current résumé, including information such as date of birth, personal identification number (if applicable), contact information (mailing address, telephone number, location, and e-mail address). The author must also attach basic information about the research project or studies that gave rise to the article.
 - c. **An analytical abstract of the article or paper in maximum 120 words both in English and Spanish**. The abstract must be written in the third person. It must discuss the goal and methodology as well as the results and recommendations. No abbreviations or equations should be used.
 - d. **Key words in both English and Spanish** (Minimum 3, maximum 5).
 - e. **Colciencias* and JEL** classifications or ratings for every article**.
 - f. **Introduction**
 - g. **Discussion**. The sections in the body of the article are listed consecutively using Arabic numbers. The title of the section for bibliographical references is unnumbered and aligned to the left.
 - h. **Bibliographical references and footnotes**. Bibliographical references will be provided in parenthesis

(surname, year) in the body of the article or paper. If a bibliographical reference involves two different authors, first author's surname goes first followed by the second author's surname and the year. If a reference involves more than two authors, cite all authors the first time the reference occurs; in subsequent citation, include only the surname of the first author followed by "et al." and the year. If the author is part of the text, then only the year is shown in parenthesis. Footnotes must show clarifying information only. They are numbered consecutively. They are not to contain any charts or graphs.

i. **Conclusions**

j. **Bibliography or information sources are provided in conformance with APA style.** References are listed in alphabetical order. If several references are about the same author, then they will be arranged in chronological order.

- **Journal:**

Author, A.A. (year). *Title of the article*. Name of the journal, volume (number), range of referenced pages.

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

- **Book:**

Author, A.A. (year). *Title* (Edition number, range of referenced pages). City: Publisher.

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

- **Lecture or conference at a meeting**

Author, A.A. (year). *Title of lecture or conference*. Last name (Publisher). Title (range of referenced pages). City. Publisher.

Ortiz, C. (2005). *La importancia de la auditoría*. En R. Rodríguez (Ed.) memorias II Simposium de contabilidad Digital Universidad-Empresa. (205-234). Madrid: Huelva.

- **Published reports:**

Author, A.A. (year). Title. City: Entity in charge, number of pages.

- **Unpublished reports:**

Author, A.A. (year). Title. Unpublished manuscript

- **Internet:**

Author, A.A. (year). Title. Downloaded on (day, month, year), e-mail address.

Echevarría, J. J. (2004). La tasa de cambio en Colombia: impacto y determinantes en un mercado globalizado. Recuperado el 21 de junio de 2005, www.banrep.gov.co/documentos/presentaciones-discursos/pdf/tasa.pdf

k. **Length:** It may not exceed 25 pages in total.

l. **Font:** Arial (or equivalent) font size 12 and double-spaced lines.

m. **Tables, charts, and equations.** The articles will contain references to the tables, charts or equations provided therein. Each of these categories will have its own consecutive number in order of appearance in the article. All tables and charts must have a title and a source.

a. All tables and charts will be inserted in the text of the article (edit menu, insert option).

- b. Equations will be made using only the formula or equation editor.
- c. Charts (graphs, pictures, diagrams, etc.) and tables (charts and general tabulations) will be attached in original separate files to any articles sent to the journal for publication.
- It is worth highlighting the most significant paragraphs or sentences in the content of an article or anything that gives meaning to the structure of the article.
- Articles are written in the third person singular (impersonal). Proper punctuation, drafting, and spelling will be used. The paragraph structure must be balanced. Authors are responsible for conducting a stylistic review of their articles before submitting them.
- The coordinator of the journal is responsible for receiving a printed copy and a floppy disk or a CD with the appropriate file in Microsoft Office Word or IBM compatible format. No Macintosh files are allowed. The files with the articles may also be sent via e-mail to estgerencial@icesi.edu.co

Note: The authors have authorized and agreed to assign any and all intellectual rights to **Estudios Ge-**

renciales, in both its printed and electronic versions.

- * Colciencias (The national institute for the sciences and technology development in Colombia) classification for scientific and technologic articles:

1) **Research article.** Detailed report of the results of an original and finished research project. The structure generally used for these documents is: introduction, methodology, results, and conclusions.

2) **Reflection article.** Report of a finished research project from the author's analytic, interpretative or critical perspective on a specific topic, using the original sources.

3) **Review article.** Report of a finished research project where the results of previews research projects published or not, are analyzed, systematized and integrated, in order to show the main discoveries and tendencies in a specific scientific or technological subject. It is characterized for presenting a careful bibliographical review of at least 50 references.

**JEL classification, go to: http://www.econlit.org/subject_descriptors.html