

Revista Universidad & Empresa

University & Enterprise Journal

Escuela de Administración - enero-junio 2019 - Vol. 21, Núm. 36 - Bogotá, D.C. ISSN 0124-4639 / ISSNe 2145-4558

DOI: [dx.doi.org/10.13804/rev.univ.empresa](https://doi.org/10.13804/rev.univ.empresa)

IB-Índice bibliográfico. Clarivate: Emerging Sources Citation Index –ESCI; IBN-Publindex de Colciencias (B);
BBCS-Bases bibliográficas con comité de selección. Research Data Bases –EBSCO: Fuente Académica Premier, Fuente Académica Plus; Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades –CLASE;
Red de Revistas Científicas de América Latina y El Caribe, España y Portugal –RedALyC;
Directory of Open Access Journals –DOAJ; Dialnet de la Universidad de la Rioja;
Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico –REDIB;
Clasificación Integrada de Revistas Científicas –CIRC (Ciencias sociales –C).

Bases de datos bibliográficas. Latindex de la Universidad Nacional Autónoma de México –UNAM–;
Ulrichs International Periodicals Directory; Google Scholar; Scilit; Vlex;
European Reference Index for the Humanities –ERIH;
(Electronic Journals Library (Elektronische Zeitschriftenbibliothek o EZB).



Universidad del
Rosario

Bogotá (Colombia)

Vol. 21,
Núm. 36

pp. 1-322

2019

ISSN 0124-4639
ISSNe 2145-4558

Rector

José Alejandro Cheyne García

Vicerrectora

Stéphanie Lavaux

Síndico

Miguel Francisco Diago Arbeláez

Secretaria General

Catalina Lleras Figueroa

Consiliarios

Andrés Cadena Venegas
Alberto Fergusson Bermúdez
Andrés López Valderrama
Víctor Hugo Malagón Basto
Ann Mason

Decano de la Escuela de Administración

José Alejandro Cheyne

Editor

Mauricio Sanabria

Asistente Editorial

Juan Sebastián Argüello

Comité Editorial

Sophie Mignon, Ph.D.
Université de Montpellier 2 (Francia)
Michel Fiol, Ph.D.
HEC Paris (Francia)
Andrew G. Henley, Ph.D.
Aberystwyth University (Inglaterra)
Nabil Khelil, Ph.D.
Université de Caen Basse-Normandie (Francia)
Fernando A. D'Alessio, Ph.D.
CENTRUM, Pontificia Universidad Católica del Perú (Perú)
José Sánchez Gutiérrez, Ph.D.
Universidad de Guadalajara (México)
Karla Lucía Soria Barreto, Ph.D.
Universidad Católica del Norte (Chile)

Comité científico

Ali Smida, Ph.D.
Université Paris 13, Sorbonne Paris Cité (Francia)
Mila Gascó, Ph.D.
ESADE, Universidad Ramón Llull (España)
Kety Lourdes Jáuregui Machuca, Ph.D.
ESAN Graduate School of Business (Perú)
Luis Roberto Domínguez Aguirre, Ph.D.
Instituto Tecnológico Superior de Puerto Vallarta (México)
Erica Helena Salvaj Carrera, Ph.D.
Universidad del Desarrollo (Chile)
Luis Arturo Rivas Tovar, Ph.D.
Escuela Superior de Comercio y Administración (ESCA), Instituto Politécnico Nacional (IPN) (México)
Cecilia Murcia Rivera, Ph.D.
Universidad Autónoma de Madrid (España)

Editora publicaciones periódicas

Claudia Luque Molano
Editorial Universidad del Rosario

Corrección de estilo

Mónica Quintana Rey

Diseño y diagramación

María Paula Berón Ramírez

Informes:

Sede complementaria: calle 200 entre la carrera 7 y la Autopista Norte, módulo B
Teléfono (57)(1) 297 02 00 ext. 3951
Correo electrónico:
universidadyempresa@urosario.edu.co
Las opiniones solo comprometen a los autores y de ninguna manera a la Universidad del Rosario. Se prohíbe la reproducción total o parcial de los artículos incluidos en esta revista, salvo autorización previa de los autores. Resúmenes o abstracts en:
<http://revistas.urosario.edu.co/empresa>
La revista tiene una política de acceso abierto, puede consultarla en la plataforma Open Journal Systems (OJS).

ASESORES CIENTÍFICOS

Dirección

Estrategia

Carlos Alberto Rodríguez Romero, Ph.D.
Universidad Nacional de Colombia, Sede Bogotá (Colombia)
Merlin Patricia Grueso Hinestroza, Ph.D.
Universidad del Rosario (Colombia)

Liderazgo

Francoise Venezia Contreras Torres, Ph.D.
Universidad del Rosario (Colombia)
Juan Javier Saavedra Mayorga, Ph.D.
Universidad del Rosario (Colombia)

Realidad empresarial

Eira López Fernández, Ph.D.
Universidad Veracruzana (México)
Jorge Luis Alcaraz Vargas, Ph.D.
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), Campus Puebla (México)
Luz Alexandra Montoya Restrepo, Ph.D.
Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín (Colombia)
Camilo Olaya, Ph.D.
Universidad de los Andes (Colombia)
Carlos Hernán González Campo, Ph.D.
Universidad del Valle (Colombia)
Giovanni Efraín Reyes Ortiz, Ph.D.
Universidad del Rosario (Colombia)
Clara Inés Pardo Martínez, Ph.D.
Universidad del Rosario (Colombia)

Educación en Administración

Luiz Fabio Mesquiati, Ph.D.
Institute of Education (Inglaterra)
Rodrigo Muñoz G., Ph.D.
Universidad eafit (Colombia)

Gerencia

Talento humano

María Luisa Salanova Soria, Ph.D.
Universitat Jaume I (España)
Mercedes Ventura Campos, Ph.D.
Universitat Jaume I (España)

Logística y operaciones

Tomislav Mandakovic, Ph.D.
Barry University (Estados Unidos)
Fernando Salazar Arrieta, Ph.D.
Universidad del Rosario (Colombia)

Mercadeo

Nancy Matos, Ph.D.
ESAN Graduate School of Business (Perú)
Edison Jair Duque Oliva, Ph.D.
Universidad Nacional de Colombia, Sede Bogotá (Colombia)

Finanzas

Humberto Banda Ortiz, Ph.D.
Universidad Autónoma de Querétaro (México)
Alejandro José Useche Arévalo, Ph.D.
Universidad del Rosario (Colombia)

Tecnología y administración

Ángela Espinosa, Ph.D.
University of Hull (Inglaterra)
Diego Fernando Cardona, Ph.D.
Universidad del Rosario (Colombia)

Emprendimiento

José Ernesto Amorós Espinosa, Ph.D.
Universidad del Desarrollo (Chile)
María Virginia Lasio Morello, Ph.D.
ESPAE Graduate School of Management de la espol (Ecuador)

Tabla de contenido

DOI: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/i.36>

Editorial	6
Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela	8
Zoraima Aurelia Donawa Torres Willington German Gámez Araujo <i>Absence of Managerial Skills for a Culture of University Innovation in Institutions of Colombia and Venezuela</i> <i>Ausência de habilidades gerenciais para uma cultura de inovação universitária em instituições da Colômbia e a Venezuela</i>	
Participación económica femenina y emprendimiento en el Estado de Nayarit, México	36
Elizabeth Guadalupe Chong González Yosilin Pérez Pina <i>Female Economic Participation and Entrepreneurship in the State of Nayarit, Mexico</i> <i>Participação econômica feminina e empreendedorismo no Estado de Nayarit, México</i>	

**El rol de la proximidad en la cooperación
universidad-empresa-gobierno: el caso del sector
agroalimentario de la Región de Coquimbo, Chile** **61**

Marcelo Chacana Ojeda
Cristian Geldes González
Hugo Osorio Zelada

*The Role of Proximity in the University-Industry-Government Cooperation:
The Case of the Agri-Food Industry in the Region of Coquimbo, Chile*

*O rol da proximidade na cooperação universidade-empresa-governo: o caso
agroalimentar da região de Coquimbo, Chile*

**Gestión Integral de Riesgos y Antisoborno:
Un enfoque operacional desde la perspectiva
ISO 31000 e ISO 37001** **79**

Edmundo R. Lizarzaburu Bolaños
Gabriela Barriga
Kurt Burneo
Eduardo Noriega

*Risk Management and Anti-Bribery: An Operational Approach from
the Perspective of ISO 31000 and ISO 37001*

*Gestão Integral de Riscos e Anti suborno: Um enfoque operacional
desde a perspectiva ISO 31000 e ISO 37001*

**Mecanismos de financiación y gestión de recursos
financieros del sector de la construcción,
infraestructura y megaproyectos en Colombia** **119**

Jahir A. Gutiérrez O.
Juan D. Vega
Santiago Osorio A.

*Finance Mechanisms and Management of Financial Resources of Construction,
Infrastructure and Megaprojects in Colombia*

*Mecanismos de Financiamento e Gestão de Recursos Financeiros
do Setor da Construção, Infraestrutura e Megaprojetos na Colômbia*

**El individuo y sus motivaciones en el
proceso emprendedor** **149**

Flor Ángela Marulanda Valencia

Iván Alonso Montoya Restrepo

Juan Manuel Vélez Restrepo

The Individual and its Motivations in the Entrepreneurship Process

O Indivíduo e suas motivações no processo empreendedor

**Examining the Spillover Effect between the KSE100
and the S&P500 Indexes** **175**

Mudassar Hasan

Muhammad Ishfaq Ahmad

Muhammad Abubakr Naeem

Muhammad Akram Naseem

Ramiz-ur-Rehman

Examinando el efecto de derrame entre los índices KSE100 y S&P500

Examinando o efeito de derramamento entre o índice KSE100 e o S&P500

**Las visiones estratégicas de los emprendedores aplicadas
en el Business Model Social: propuesta
de una tipología** **196**

Mónica Liliana Ramírez Álvarez

*The Strategic Visions of the Social Entrepreneurs in the Social
Business Model: Proposition for a Typology*

*As visões estratégicas dos empreendedores sociais aplicadas
no Social Business Model: proposta de uma tipologia*

Decisiones de diversificación y spin off. Ciclos de expansión y ciclos de enfoque: Analisis retrospectivo de las evidencias del caso Bavaria	228
Hernán Herrera-Echeverri	
<i>Diversification Decision and Spin-Off Decision. Expansion Cycles and Focus Cycles: Retrospective Analysis of Evidence in the Bavaria Case</i>	
<i>Decisão de diversificação e decisão de Spin-off. Ciclos de expansão e ciclos de enfoque: Análise retrospectiva das evidências do caso Bavaria</i>	
Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional	261
María Genoveva Espinoza-Santeli	
Andrea Angélica Jiménez Vera	
<i>Measurement of Organizational Climate with a Gender Focus in the Escuela Politécnica Nacional</i>	
<i>Medição do clima organizacional com um enfoque de gênero na Escola Politécnica Nacional</i>	
Gobierno corporativo del concepto a la evolución organizacional en Bancolombia	285
Guillermo Murillo Vargas	
Carlos Hernán González-Campo	
Mónica García Solarte	
<i>Corporative Government from the Concept to Organizational Evolution in Bancolombia</i>	
<i>Governo corporativo do conceito à evolução organizacional em Bancolombia</i>	
CONTENIDO DE LOS DOS ÚLTIMOS VOLÚMENES	313
Normas de publicación	317

Editorial

Para recibir el 2019, nuestra revista *Universidad & Empresa* (U&E) no solo presenta una nueva entrega de la publicación, sino que anuncia el rediseño de su diagramación y portada con el motivo de sus veinte años. Un nuevo diseño que, a partir de elementos minimalistas, busca facilitar la lectura de los documentos aquí publicados y así invitar a su difusión en la comunidad interesada. Continuamos mejorando cada día nuestra curaduría, con el fin de establecernos como un centro donde se encuentren resultados de investigación que aporten a la generación, conservación, desarrollo, crítica y difusión del conocimiento científico, como siempre buscando ajustarnos a los estándares internacionales para dar un sello de calidad de los trabajos aquí publicados.

En esta ocasión nuestros lectores podrán acceder a once artículos, los cuales se concentran en temáticas relevantes como innovación, emprendimiento, gestión de calidad y gobierno corporativo, entre otros.

Los artículos que componen este número son:

1. *Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela* por Zoraima Aurelia Donawa Torres y Willington German Gámez Araujo.
2. *Participación económica femenina y emprendimiento en el Estado de Nayarit, México* de Elizabeth Guadalupe Chong González y Yosilin Pérez Pina.
3. *El rol de la proximidad en la cooperación universidad-empresa-gobierno: el caso agroalimentario de la región de Coquimbo, Chile*, escrito por Marcelo Chacana Ojeda, Cristian Geldes González y Hugo Osorio Zelada.

4. *Gestión integral de riesgos y antisoborno: Un enfoque operacional desde la perspectiva ISO 31000 e ISO 37001* de Edmundo R. Lizarzaburu Bolaños, Gabriela Barriga, Kurt Burneo y Eduardo Noriega.
5. *Mecanismos de financiación y gestión de recursos financieros del sector de la construcción, infraestructura y megaproyectos en Colombia* escrito por Jahir A. Gutiérrez O., Juan D. Vega y Santiago Osorio A.
6. *El Individuo y sus motivaciones en el proceso emprendedor* por Flor Ángela Marulanda Valencia, Iván Alonso Montoya Restrepo y Juan Manuel Vélez Restrepo.
7. *To Examine the Spillover Effect between the KSE100 and S&P500 Index* de Mudassar Hasan , Muhammad Ishfaq Ahmad, Muhammad Abubakr, Muhammad Akram Naseem y Ramiz-ur-Rehman.
8. *Las visiones estratégicas de los emprendedores sociales aplicadas en el Business Model Social: propuesta de una tipología* por Mónica Liliana Ramírez Álvarez.
9. *Decisión de diversificación y decisión de Spin off. Ciclos de expansión y ciclos de enfoque: Analisis retrospectivo de las evidencias del caso Bavaria* de Hernán Herrera Echeverri.
10. *Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional*, escrito por María Genoveva Espinoza-Santeli y Andrea Angélica Jiménez Vera.
11. *Gobierno corporativo del concepto a la evolución organizacional en Bancolombia* de Guillermo Murillo Vargas, Carlos Hernán Gonzalez Campo y Mónica García Solarte.

Esperamos que este número sea del agrado e interés de las comunidades investigativa, educativa y de práctica en el campo de los EOA. Confiamos además en que los artículos que lo componen generen diversos aportes efectivos y positivos a nuestra sociedad.

Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela

Zoraima Aurelia Donawa Torres*

Willington German Gámez Araujo**

Fecha de recibido: 25 de julio de 2017

Fecha de aprobado: 2 de mayo de 2018

Para citar: Donawa Torres, Z. A., & Gámez Araujo, W. G. (2019). Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. *Universidad & Empresa*, 21(36), 8-35. DOI: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5961>

* Licenciada en Ciencias Políticas y Administrativas. Magister en Gerencia de Empresas. Doctora en Ciencias Gerenciales y Postdoctora en Gerencia de las Organizaciones. Profesora e investigadora, categoría agregado, Instituto Universitario de Tecnología de Cabimas, Zulia, Venezuela. Correo electrónico: zdonawa62@hotmail.com. Calle Vargas N° 43, casa Mis Arcángeles entre calles Colombia y San Benito Cabimas Edo. Zulia. Venezuela.

** Coordinador de la Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta, Colombia. Correo electrónico: willingthongamez@gmail.com

Resumen

El objetivo fundamental de esta investigación fue identificar las habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. Para cumplir con el objetivo, se estudiaron las bases teóricas de los autores Horth y Buchner (2009), Dyer, Gregersen y Christensen (2012) y Thomas (2010), entre otros. La metodología utilizada fue bajo el paradigma de investigación positivista y la investigación fue descriptiva con un diseño no experimental, transeccional y de campo. La población estuvo constituida por 60 docentes de cada universidad. Como instrumento para la recolección de datos se elaboró un cuestionario utilizando las categorías de respuestas de tipo Likert de 33 ítems, validado por siete expertos en el área. La confiabilidad del instrumento fue determinada por el método Alfa de Cronbach y presentó un 0,94 de confiabilidad. Los resultados de la investigación permiten evidenciar un bajo porcentaje tanto en las habilidades necesarias para ser innovadores, como en las habilidades de descubrimiento, por lo que se concluye la ausencia de las habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de educación superior de Colombia y Venezuela.

Palabras clave: habilidades, habilidades gerenciales, cultura de innovación.

Absence of Managerial Skills for a Culture of University Innovation in Institutions of Colombia and Venezuela

Abstract

The main objective of this research was to identify management skills for a culture of university innovation in higher education institutions in Colombia and Venezuela. To meet the objective, we studied the theoretical bases of the authors Horth and Buchner (2009), Dyer, Gregersen and Christensen (2012) and Tomás (2010), among others. The methodology used was under the positivist research paradigm, the research was descriptive with a non-experimental, transeccional and field design. The population was constituted by 60 teachers of each university. As a tool for data collection, a questionnaire was developed using the 33-item Likert response categories, validated by seven experts in the area. The reliability of the instrument was determined by the Cronbach's Alpha method with a reliability of 0.94. The research results show a low percentage of both the skills needed to be innovative and the discovery skills, concluding that there is a lack of managerial skills for a culture of university innovation in higher education institutions in Colombia and Venezuela.

Keywords: Abilities, management skills, culture of innovation.

Ausência de habilidades gerenciais para uma cultura de inovação universitária em instituições da Colômbia e a Venezuela

Resumo

O objetivo fundamental desta pesquisa foi identificar as habilidades gerenciais para uma cultura de inovação universitária em instituições da Colômbia e a Venezuela. Para cumprir com o objetivo, estudaram-se as bases teóricas dos autores Horth e Buchner (2009), Dyer, Gregersen e Christensen (2012) e Tomás (2010), entre outros. A metodologia utilizada foi sob o paradigma de pesquisa positivista, a pesquisa foi descritiva com um desenho não experimental, transversal e de campo. A amostra esteve constituída por 60 professores de cada universidade. Como instrumento para a colheita de dados elaborou-se um questionário empregando as categorias de respostas de tipo Likert de 33 itens, validado por sete expertos na área. A confiabilidade do instrumento foi determinada pelo método Alfa de Cronbach apresentando um 0.94 de confiabilidade. Os resultados da pesquisa permitem evidenciar uma baixa percentagem tanto nas habilidades necessárias para serem inovadores, quanto nas habilidades de descobrimento, pelo que se conclui a ausência das habilidades gerenciais para uma cultura de inovação universitária em instituições de educação superior da Colômbia e da Venezuela.

Palavras-chave: habilidades, Habilidades gerenciais, Cultura de inovação.

Introducción

Las organizaciones deben hacerle frente al fenómeno de la globalización, pues este obliga a las empresas a crear una cultura de innovación en la que se desarrollen las habilidades gerenciales necesarias para responder a sus retos, así como un pensamiento innovador que debe contribuir en el proceso de las actividades propias de la enseñanza y el aprendizaje.

Una cultura de la innovación en las organizaciones de educación superior alienta a las personas a trabajar en innovaciones, porque todos están acostumbrados a sugerir mejoras, modificaciones continuas y replanteamientos institucionales; así, se crea un ambiente al interior de las organizaciones en el que todas las personas se sienten parte activa de los procesos. En este sentido, la investigación se trazó como objetivo general determinar las habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela, y como objetivos específicos, identificar las habilidades gerenciales necesarias para ser innovadores y distinguir la presencia de habilidades gerenciales de descubrimiento.

La investigación se estructura de la siguiente manera. En primer lugar, expone un marco teórico que describe el comportamiento de las variables y después, describe el marco metodológico utilizado, los resultados y las conclusiones sobre el estudio.

1. Revisión de literatura

1.1. *Habilidades gerenciales*

En tanto que los autores Danilov y Skatkin (1985, citados por Madrigal, 2009) expresan que la habilidad es la capacidad adquirida por el hombre de utilizar de manera creativa sus conocimientos durante el proceso de actividades educativas, Chiavenato (2009) afirma que el significado de habilidad es utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear o innovar; además, explica habilidad es la transformación del conocimiento en resultado y que las personas requieren de muchas habilidades para trabajar en una organización.

Por su parte, Madrigal (2009) considera que las habilidades de un gerente se miden en función de su capacidad y aptitud para administrar, tomar medidas, negociar y arreglar problemas. Distingue el autor que la enseñanza y el aprendizaje de las habilidades gerenciales se cultivan y educan, se aprenden y se desarrollan mediante cursos, talleres, especialidades, maestrías y doctorados en el área. Así mismo, señala que entre las habilidades que un gerente debe dominar, en primer lugar está la comunicación, saber tomar decisiones y estar consciente del riesgo que cada una conlleva, tener creatividad para innovar, improvisar y planear, ser líder, saber manejar el tiempo y, sobre todo, ser asertivo.

Los autores Belker y Topchik (2007) advierten que el gerente debe ser el encargado de lograr que los colaboradores se autodirijan, que realicen sus funciones con gusto y no solo porque lo tengan que hacer, por lo tanto, deben enfocarse en su relación con los colaboradores y luego con la tarea que deben desempeñar; además, necesitan confiar en ellos.

Hirt y Ferrel (2010) afirman que todos los gerentes deben tener habilidades conceptuales definiéndolas como las que incluyen la capacidad para pensar en forma creativa; ellos sustentan esta afirmación acotando que las investigaciones científicas recientes han arrojado que es posible aprender a pensar de modo creativo, lo cual es la base del desarrollo de muchos productos e ideas innovadoras. Por su parte, Whetten y Cameron (2005) consideran que el desarrollo de habilidades gerenciales es determinante para el éxito de la organización y advierten que las destrezas directivas son como un vehículo a través del cual la estrategia y la práctica de herramientas administrativas llegan a conseguir el resultado esperado.

En el mismo orden de ideas, Whetten y Cameron (2011) acotan que las habilidades gerenciales son el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de administración de las organizaciones. Cabe destacar que la innovación es la herramienta específica de los gerentes innovadores, ya que es la habilidad que permite al gerente explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente, es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza, es la creación de un recurso, afirma. (Ducker, 2002).

De igual forma, Chiavenato (2009) afirma que es importante considerar que en la gestión gerencial, la administración de la innovación, tanto de procesos como de productos o servicios, incluye un apoyo intensivo a la invención (el acto de descubrir) y a la aplicación (el acto de usar). También señala que la innovación se refiere al desarrollo de nuevas ideas y afirma que se requieren las habilidades gerenciales para la creación de nuevos ambientes de trabajo que estimulen la creatividad y el surgimiento de nuevas ideas a través de las personas.

No obstante, los autores Koontz, Weihrich y Cannice (2012) distinguen que la creatividad se refiere a la habilidad y el poder de desarrollar nuevas ideas; la innovación, en cambio, significa el uso de estas ideas. Explican que en una organización esto puede significar un nuevo producto, un nuevo servicio o una nueva forma de hacer las cosas. Aunque este análisis se concentra en el proceso creativo, supone que las organizaciones no sólo generan nuevas ideas, sino que las traducen en aplicaciones prácticas. Por su parte, Robbins y Judge (2013) afirman que la innovación es la clase más especializada de cambio, ya que las organizaciones innovadoras utilizan dicha disciplina como una herramienta para reinventar su futuro, mediante la generación de ideas y la apertura de nuevos mercados, originada por la introducción de nuevos productos y servicios.

1.2. Habilidades de pensamiento innovador

En palabras de Ohmae (2007), el pensamiento estratégico es una combinación de los métodos analíticos y la elasticidad mental que los gerentes deben utilizar con el propósito de lograr obtener ventajas competitivas. Del mismo modo, Robert (2006) considera que el desarrollo del pensamiento estratégico en el gerente de organización lleva a la creación de un equipo directivo con una visión compartida de futuro, un compromiso personal, una identificación con el proyecto y con sus estrategias, y un sentimiento profundo de autoridad y paternidad por parte de todas las personas claves de la organización.

En este sentido, Friedmann (citado por Robert, 2006) afirma que la innovación surge del pensamiento estratégico reflejado en el gerente que pretende conseguir lo que desea de la mejor forma, venciendo todas las dificultades, aplicando su juicio de valor basado en su experiencia con el propósito de establecer las direcciones futuras, desarrollando su creatividad y abriendo paso hacia la innovación.

Mintzberg (1998) señala que el pensamiento estratégico es la utilización de la intuición y la creatividad para crear una perspectiva integrada de la empresa, en tanto que Morrissey (1996) explica que el pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras, mientras que el pensamiento estratégico de las empresas es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva que le permita al negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. A nivel gerencial, Morrissey (1996) afirma que el pensamiento estratégico a nivel individual comprende el entendimiento holístico de la organización y su ambiente, la imaginación, la creatividad y la visión de futuro; además, sostiene que lo primero que debe buscarse es el claro entendimiento del carácter particular de cada elemento de una coyuntura dada y después hacer el más completo uso posible del poder del cerebro para reestructurar esos elementos en la forma más ventajosa.

En este sentido, Barba (2011) expresa que Ansoff (1967) consideró que cuando un gerente entiende el ambiente y reconoce su condición de cambio constante, puede tomar las decisiones correctas liderando las organizaciones hacia el futuro.

Saiz (2002, citado por Lara, 2012) señala que el pensamiento creativo es generador de ideas y alternativas, de soluciones nuevas y originales; permite comprender, inventar y establecer nuevas y personales conexiones entre lo que se sabe y lo que se aprende, dando paso a una configuración del conocimiento de carácter significativo, que está íntimamente ligado al pensamiento crítico, el cual puede verse favorecido a través de la adquisición de estrategias de procesamiento analógico orientadas a la generación de nuevas ideas.

Estas consideraciones permiten inferir que la gerencia universitaria debe considerar, en el pensamiento creativo y estratégico, las habilidades de pensamiento innovador. Resulta oportuno enunciar que los autores Horth y Buchner (2009) establecen seis habilidades necesarias para el pensamiento innovador apreciadas en la figura 1:



Figura 1. Habilidades necesarias para el pensamiento innovador

Fuente: elaborada por los autores.

1.2.1. Prestar atención

Explican los autores que la habilidad de prestar atención, es decir, la capacidad de darse cuenta de algo que ha pasado desapercibido, consiste en examinar una situación en mayor profundidad, lo que implica ser un observador agudo, que percibe los detalles e identifica nuevos patrones. Para prestar atención es necesario frenar la marcha temporalmente a fin de ser reflexivo a la hora de comprender la situación. Es necesario evaluar distintos puntos de vista y múltiples datos, así como observar y escuchar desde una nueva perspectiva.

Hargreaves y Fink (2008) consideran que los líderes en organizaciones de educación superior con cultura de innovación, preservan, protegen y fomentan el aprendizaje profundo y amplio para todos, en unas relaciones de atención a los demás. En este sentido, las primeras impresiones y suposiciones no conforman la imagen total y por ello no conducen a una evaluación ajustada o a la mejor solución.

1.2.2. Personalizar

Horth y Buchner (2009) distinguen que en el ámbito del pensamiento innovador, personalizar es un proceso doble, pues consiste en aprovechar los amplios conocimientos y experiencias personales y comprender al consumidor de forma personal y profunda. Así mismo, consideran que la capacidad de aprovechar experiencias y emociones persona-

les sin relación aparente introduce perspectivas nuevas en los retos. Puntualizan que la personalización aprovecha los intereses, pasatiempos o aficiones y los aplica al trabajo, buscando siempre la manera de que ideas, patrones o experiencias de las personas puedan contribuir a enriquecer su labor. El conocimiento profundo de los mismos conduce a ideas, patrones y experiencias nuevas que alimentan la innovación. En palabras de Hargreaves y Fink (2008), mediante la personalización se otorga más importancia a esta experiencia con el fin de extraer conclusiones de la misma.

1.2.3. Imaginar

Esta habilidad según los autores, es la capacidad de procesar la información. Explican que las palabras por sí solas no bastan para extraer el sentido de informaciones complejas o muy vastas. Imaginar es un buen modo de abordar esta información y darle sentido. Según Horth y Buchner (2009), las imágenes, historias, impresiones y metáforas son herramientas poderosas para describir situaciones, construir ideas y comunicar de manera eficaz; estas ideas pueden provenir del interior o del exterior de la organización. Por otra parte, la creatividad es, según Daft (2015), la generación de ideas novedosas que pueden satisfacer necesidades percibidas o responder a las oportunidades.

Lara (2012) define la creatividad como la elaboración mental, autónoma y transformativa del sujeto y los objetos, en la que intervienen procesos cognitivo-afectivos para la generación y el desarrollo de ideas nuevas, relevantes y pertinentes, para la formulación y solución de retos que responden a sus intereses y expectativas. Del mismo modo, Waisburd (2009) identifica la imaginación como una herramienta poderosa para activar el pensamiento creativo, ya que, como afirmaría Einstein, “es más importante la imaginación que el conocimiento, ya que la imaginación no tiene límites y el conocimiento si los tiene”.

1.2.4. Jugar de manera reflexiva

Según Horth y Buchner (2009), el pensamiento empresarial y el trabajo rutinario pueden convertirse en un proceso rígido, por ello la innovación requiere romper algunas reglas, crecer y divertirse. Del mismo modo, cuando se genera conocimiento y experiencia mediante formas no tradicionales, como la libre exploración, la improvisación, la experimentación, la construcción de prototipos de manera rápida y ligera, o la exploración de los límites, el trabajo parece un juego pero los resultados que se obtienen son serios.

Las organizaciones deben despertar la creatividad en las personas para reforzar su cultura de innovación; esta es un rasgo de la personalidad que comprende la capacidad para desprenderse de pensamientos ligados a hábitos y generar ideas novedosas y útiles. La creatividad produce innovación y ésta es el alma de cada vez más corporaciones, tal como lo afirman autores como Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006).

1.2.5. Indagar en colaboración con otras personas

A juicio de los autores señalados, las innovaciones muy pocas veces son obra de un “genio solitario”, sino que se obtienen a través de un intercambio de ideas reflexivo e imparcial. La indagación en colaboración es un proceso de diálogo sostenido y eficaz con las partes interesadas. Aprovechar la oportunidad que supone contar con múltiples partes interesadas y diferentes puntos de vista puede generar una mayor complejidad, pero también es fuente de grandes oportunidades. Se deben plantear preguntas que inviten a la indagación, recurriendo al pensamiento crítico sin esperar respuestas inmediatas.

Es importante acotar que dentro de las habilidades gerenciales para una cultura de innovación se destacan los comportamientos relacionados con el proceso de transmitir información, es decir, para lograr la innovación se debe escuchar las ideas, sugerencias y opiniones de los empleados, consultando decisiones, ofreciendo y solicitando retroalimentación (Rodríguez, 2008).

Cabe destacar que la indagación permite a la gerencia de las organizaciones actualizarse sobre las nuevas tecnologías e innovaciones. En este sentido, Murcia (2010) explica que la creatividad es una habilidad y una actitud que tiene permanente vigencia; además, sugiere que, ante la gran cantidad de cambios acelerados que se dan en la actualidad, es vital mantener una actitud creativa continua, reconociendo que muchas de las cosas que funcionaron en el pasado no son válidas en el presente.

1.2.6. Conciliación

Horth y Buchner (2009) afirman que la innovación requiere desechar el pensamiento exclusivo y contemplar el todo como una oposición inclusiva y abierta a una tercera (o cuarta, o quinta) solución. Expresan que conciliar permite vivir con la paradoja y la contradicción, y resolverlas; además, sostienen que, a diferencia del análisis tradicional del pensamiento empresarial, que requiere la división de los problemas en partes separa-

das, hechos conocidos y suposiciones actuales, conciliar tiene que ver con la síntesis, la integración y la posibilidad.

Mediante lo que se conoce como razonamiento abductivo, se pueden establecer conexiones intuitivas entre informaciones aparentemente no relacionadas y comenzar a extraer orden del caos. Por su parte, Cárdenas (2011) expresa que el razonamiento abductivo es un tipo de inferencia cuyos vínculos con la actividad mental no son exclusivos, pues tiene nexos estrechos con la acción humana.

Bajo este contexto teórico, centrada en los autores Horth y Buchner (2009) y complementada con otros autores, esta investigación se encamina a alcanzar el objetivo de identificar las habilidades gerenciales necesarias para ser innovadores en instituciones de educación superior de Colombia y Venezuela.

1.3. Habilidades gerenciales de descubrimiento

Cuando los gerentes innovadores descubren ideas pioneras, se comportan de manera similar, pues cuentan con cinco habilidades denominadas por Dyer, Gregersen y Chrsitensen (2012) como el ADN del innovador. Ellos distinguen los gerentes innovadores porque piensan *diferente*, es decir, sus mentes se destacan por asociar ideas que, a priori, no guardan relación para producir ideas originales. Así mismo, *actúan diferente*, pues todos son grandes interrogadores, que plantean preguntas que ponen en tela de juicio el statu quo imperante.

Agregan los autores que algunos gerentes innovadores observan el mundo con una agudeza fuera de lo común, otros trabajan en colaboración con las personas más diversas que puedan encontrar y otros colocan la experimentación en el centro de su actividad innovadora, mezclando las acciones de preguntar, observar, colaborar y experimentar y dando origen a un pensamiento asociativo que genera nuevos negocios, productos, servicios o procesos. En este sentido, infieren que la creatividad no es un atributo genético ni una mera habilidad cognitiva, sino que las ideas creativas parten de habilidades conductuales que también se pueden adquirir para catalizar ideas innovadoras en cada persona.

Es oportuno mencionar que López (2016) define la creatividad como una capacidad potencialmente presente de las más variadas maneras, en cada persona y en todos los

grupos humanos y culturas; además, afirma que está ligada a todos los aspectos de la experiencia y es una poderosa herramienta para plantear y resolver problemas, diseñar el presente y pensar en el futuro.

Por su parte, Whetten y Cameron (2011) señalan que la creatividad mediante la imaginación se refiere a la creación de nuevas ideas, grandes avances y métodos radicales para la solución de problemas. Los individuos que buscan la creatividad de esta forma suelen ser experimentadores, especuladores y emprendedores, y definen la creatividad como exploración, innovación de productos o desarrollo de posibilidades.

Dyer, Gregersen y Christensen (2012) afirman que los innovadores tienen la capacidad de utilizar ambos hemisferios del cerebro, lo cual les permite disfrutar de cinco habilidades de descubrimiento: asociar, cuestionar, observar, experimentar y relacionarse (figura 2).

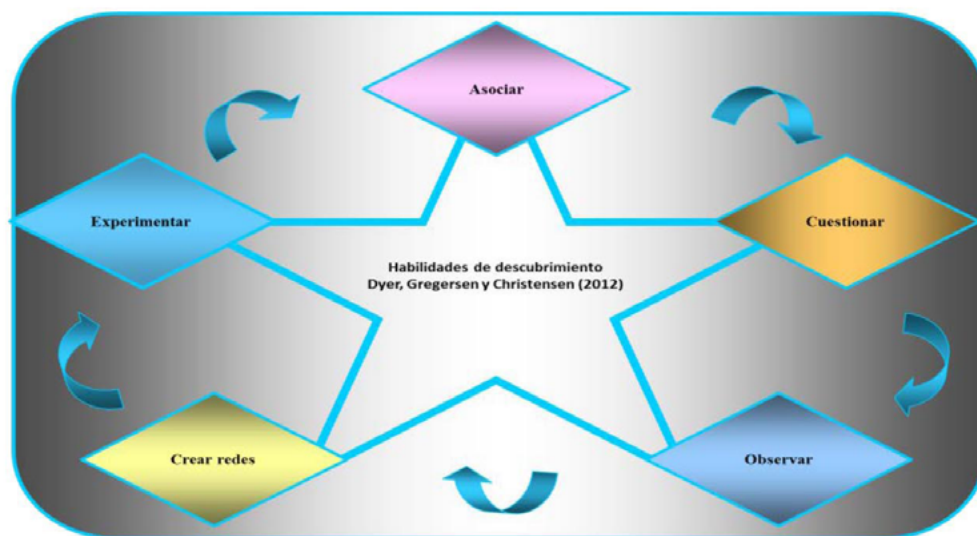


Figura 2. Habilidades de descubrimiento

Fuente: elaborada por los autores.

1.3.1. *Habilidad de descubrimiento: asociación*

Esta habilidad, que a criterio de los autores está en el núcleo del ADN del innovador, consiste en hacer conexiones inesperadas entre distintas áreas de conocimiento, diversos sectores industriales e incluso geografías. Es una habilidad que suele darse por sentada entre los innovadores. Según los autores, las personas creativas poseen la capacidad de conectar sus experiencias pasadas y de sintetizarlas creando otras nuevas.

Por su parte, Gómez (2013) afirma que, aun cuando no hay completo acuerdo acerca de las características precisas para definir el pensamiento creativo, los equipos de personas con diferentes tipos de pensamiento e inteligencias suelen tener resultados creativos.

Pérez (2013) explica que en el contexto educativo, las universidades y el docente, como entes que persiguen la transformación del individuo, deben promover un pensamiento creativo en los estudiante que dé como fruto soluciones a necesidades de la persona y la sociedad. En este sentido, afirma que la creatividad debe estar plasmada de manera normativa y activa transversalmente desde el currículum hasta la evaluación. Estar presente en cada uno de sus actores. Ser materia prima, técnica, proceso y producto.

Por su parte, Dyer, Gregersen y Christensen (2012) explican algunos factores que influyen en la dinámica de las asociaciones y que describen la dinámica del pensamiento de los innovadores disruptivos, estas son:

- La creación de combinaciones extrañas: es la acción que realizan los innovadores cuando intentan reunir ideas en apariencia inconexas para formar combinaciones sorprendentemente exitosas. En este sentido, se preguntan continuamente: “¿qué pasaría si se combina esto con eso, o esto con esto y eso con aquello?”. Piensan diferente uniendo sin temor combinaciones de ideas poco comunes.
- Acercarse y alejarse de la imagen: en esta acción, los gerentes innovadores muestran la capacidad de hacer dos cosas a la vez: se sumergen profundamente en los detalles para entender los sutiles matices de la experiencia particular del cliente y vuelan alto para ver cómo encajan los detalles en la visión global. La síntesis de estas dos perspectivas a menudo desencadena sorprendentes asociaciones.
- Pensamiento Lego: los autores explican que si los innovadores tienen algo en común es que a todos les encanta coleccionar ideas, como los niños coleccionan Legos. En este sentido, consideran que recopilar multitud de ideas de gran número de fuentes diferentes genera el mejor de los mundos de la innovación. Esto significa que, cuanto más conocimiento, experiencia o ideas de las disciplinas más variadas se añadan a la reserva global de ideas, mayor será la diversidad de ideas que se puedan construir.

1.3.2. *Habilidad de descubrimiento: cuestionamiento*

El cuestionamiento es el catalizador creativo para otros comportamientos de descubrimiento, como la observación, la creación de redes y la experimentación. Los innovadores con esta habilidad desarrollan su trabajo haciendo preguntas que invitan a la reflexión con el objetivo de entender mejor qué es una cosa y lo que podría ser. Ignoran las preguntas prudentes y optan por aquellas disparatadas, que desafían el statu quo y que a menudo cuestionan el poder establecido con una intensidad y frecuencia poco habituales. Estas habilidades de cuestionamiento se desarrollan cuando una persona:

- Se involucra en tormentas de preguntas: distinguen los autores que la tormenta de ideas, un proceso en el que se reúne el gerente con un equipo para plantear soluciones a un problema. La tormenta de preguntas es similar, pero en lugar de centrarse en las soluciones, se proponen preguntas sobre el problema; estas les ayudan a profundizar en el problema y las más habituales que se deben hacer son las siguientes: ¿qué hay?, ¿cuál fue la causa?, ¿por qué?, ¿por qué no?, ¿qué pasaría si...?
- Cultiva el pensamiento indagatorio: los autores advierten que cuando se identifican problemas o retos, a menudo se describen con afirmaciones, sin embargo, se ha descubierto que la reconversión de las afirmaciones en preguntas no solo ayuda a pulir la definición del problema, sino que suscita una mayor responsabilidad personal con respecto a los problemas e incita a adoptar pasos más activos en la búsqueda de respuestas.
- Dispone de un cuaderno solo para preguntas: consideran los autores que para crear una sustanciosa reserva de preguntas, se han de tomar de vez en cuando un tiempo para formularlas y se debe dedicar unos minutos para reflexionar sobre las siguientes cuestiones: ¿en qué tipo de preguntas centrarse?, ¿qué preguntas cuestionan el statu quo?, ¿qué preguntas generan potentes respuestas emocionales?

1.3.3. *Habilidad de descubrimiento: observación*

A juicio de los autores, la mayoría de los innovadores son intensos observadores del mundo que los rodea y cuando observan el funcionamiento de las cosas, a menudo se dan cuenta de aquello que no funciona. Además, cuando se involucran en este tipo de observaciones, empiezan a establecer conexiones entre datos aparentemente no relacionados que pueden

generar ideas empresariales inusuales. Para desarrollar esta habilidad de innovador, Dyer, Gregersen y Christensen (2012) emiten los siguientes consejos:

- Observar al cliente: el gerente puede perfeccionar y afilar las habilidades de observación organizando excursiones regulares para mirar con atención cómo ciertos consumidores utilizan los productos o servicios de la organización; también se puede observar a personas reales en situaciones de la vida real, buscando las cosas que les hacen la vida más fácil y aquellas que les complican la vida.
- Observar a las empresas: se elige una empresa a la que observar y seguir, podría tratarse de una compañía por la que se siente admiración o una empresa de reciente creación con un innovador modelo de negocio. A medida que se vaya aprendiendo cosas sobre ella, se pueden hacer las siguientes preguntas: ¿hay alguna idea que puede transferir y adaptar a esta organización?, ¿cómo puede esta estrategia, táctica o actividad afectar al trabajo, a la organización o a la vida de sus miembros?
- Observar cualquier cosa que llame nuestra atención: explican los autores que se debe dedicar al menos diez minutos al día para observar algo intensamente, tomar notas y luego intentar resolver cómo lo que se está viendo puede conducir a una nueva estrategia, producto, servicio o proceso de producción.

1.3.4. Habilidad de descubrimiento: 'networking' o creación de redes

Los autores consideran que, con frecuencia, pensar de forma creativa genera la conexión de ideas del área de conocimiento propias con las de quienes juegan en campos diferentes o están fuera de la esfera de influencia. Los innovadores adquieren una perspectiva radicalmente distinta cuando dedican tiempo y energía a encontrar y probar ideas a través de una red integrada por individuos diversos. De igual manera, el principio básico de la creación de redes de ideas es construir un puente entre diferentes áreas de conocimiento mediante la interacción con las personas. Del mismo modo, Dyer, Gregersen y Christensen (2012) contribuyen con unos consejos para que los gerentes innovadores desarrollen la habilidad para establecer redes de contactos:

- **Ampliar la diversidad de la red de contactos:** se puede hacer una lista de las diez personas con las que se hablaría si se intenta obtener o pulir una nueva idea; es conveniente que sean de edades, nacionalidades y clases sociales diferentes.
- **Establecer un plan de almuerzos con la red de contactos:** se debe organizar como mínimo un almuerzo a la semana con personas de distintos entornos.
- **Planificar la asistencia al menos a dos conferencias el próximo año:** se sugiere seleccionar y ver una conferencia sobre un tema relacionado con el área de especialización y una segunda que no tenga nada que ver.
- **Intercambiar formación con expertos:** se recomienda buscar especialistas de profesiones, sectores, industrias y países diferentes, y acudir a sus reuniones y sesiones de formación para experimentar su trabajo y su mundo por espacio de un mes, con el fin de adquirir nuevas perspectivas sobre sus respectivos mundos, así como nuevas formas para cuestionar los supuestos fundamentales en el sector del otro.

1.3.5. Habilidad de descubrimiento: experimentación

Dyer, Gregersen y Christensen (2012) afirman que los buenos experimentadores saben que el cuestionamiento, la observación y el desarrollo de redes de contactos aportan datos sobre el pasado (qué había) y el presente (qué hay), e infieren que la experimentación es el medio más viable para generar información sobre lo que puede funcionar en el futuro. Así mismo, sostienen que la mayoría de los innovadores utilizan al menos una de las siguientes tres formas de experimentación: la primera consiste en probar nuevas experiencias a través de la exploración, la segunda es desmontar cosas, ya sea física o intelectualmente, y la tercera consiste en materializar una idea a través de pruebas piloto o prototipos. Dentro de los consejos para que el gerente innovador desarrolle las habilidades de experimentación, los autores recomiendan a los gerentes innovadores:

- **Cruzar las fronteras físicas:** visitar un nuevo país, un departamento distinto de su organización o a una empresa de un sector diferente al suyo y preguntarse: “si tuviera que adoptar algo (un producto, un proceso o cualquier otra cosa) de este entorno en mi entorno habitual, ¿qué copiaría?”.
- **Cruzar las barreras intelectuales:** suscribirse a un nuevo periódico o revista, o buscar información en Internet de un campo completamente diferente al suyo.

- **Desarrollar una nueva habilidad:** para adquirir nuevas perspectivas, necesitamos un plan que nos permita desarrollar nuevas habilidades o adquirir nuevos conocimientos: tomar clases de teatro o fotografía, formarnos en mecánica elemental, electrónica o construcción, o elegir en nuestra empresa un departamento distinto y observar qué podemos aprender sobre su funcionamiento.
- **Salir en busca de tendencias:** tratar activamente de identificar tendencias emergentes leyendo libros, artículos, revistas, enlaces, blogs y otras fuentes dedicadas a la identificación de nuevas tendencias. Leer material escrito por plumas que destaquen identificando tendencias y apuntando lo que está por venir, luego pensar cómo estas tendencias pueden conducir a un interesante experimento relacionado con un nuevo producto o servicio.

Con este marco teórico, centrado en los autores Dyer, Gregersen y Christensen (2012) y enriquecido con otros autores, esta investigación se dirige a alcanzar el objetivo de distinguir la presencia de las habilidades gerenciales de descubrimiento en instituciones de educación superior de Colombia y Venezuela.

1.4. Cultura de innovación

La cultura es el común denominador de las organizaciones, por ello es conveniente denotar que la cultura de innovación forma parte del contexto de la cultura organizacional. En este sentido, se estima necesario abordar la cultura de las organizaciones según algunos autores y sobre tales bases teóricas explicar las concepciones pertinentes a la cultura de innovación.

Dentro de este marco, los autores Beaudan y Smith (2000, citados por Lussier y Achua, 2011) definen la cultura organizacional como la suma total de creencias, actitudes, valores supuestos y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una organización y que se enseña a nuevos miembros. Por su parte, Aguirre (2004) acota que la cultura organizacional es un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos, que cohesionan e identifican, por lo que deben ser enseñados a los nuevos miembros.

Bateman y Snell (2009) establecen como cultura organizacional un sistema de valores compartidos sobre lo que es importante para la empresa, incluyendo creencias acerca de cómo funciona el mundo sirviendo de referencia para organizar y guiar el

comportamiento humano. De igual manera, Robbins y Judge (2013) conceptualizan la cultura como la percepción que comparten todos los miembros de la organización, es decir, un sistema de significados compartidos que distingue una organización de otras, crea un sentimiento de identidad y unidad, enfoca a los empleados en el interés colectivo, fortalece al sistema social, actúa como adherente para mantener a la organización unida y, además funciona como mecanismo de control, moldeando y guiando el comportamiento de los empleados. No obstante, cabe destacar que los elementos comunes en las definiciones sobre cultura organizacional son los valores.

Paredes (2005) define la innovación como un proceso que implica habilidades para llevar a cabo cambios organizacionales y gerenciales, buscando garantizar el éxito comercial de los productos, procesos y servicios. Considera que de existir una cultura de la innovación, ésta tiene necesariamente que estar relacionada con la cultura organizacional. Así mismo, señala que esta atmósfera de interés organizacional por la innovación se concreta en valores y prácticas de sus miembros, que se apoya en lo siguiente:

- La *simbiosis* cultura organizacional-cultura de la innovación genera un conjunto de valores, creencias, percepciones y prácticas; que como sistema de significados organizacionales, compartidos por los miembros de la organización, configuran y moldean comportamientos pre-activos y reactivos frente a la innovación.
- La *práctica* de la cultura de la innovación, desarrollada y estimulada por escenarios organizacionales, debe considerar dos situaciones: las relacionadas con la generación de ideas para innovar desde el interior de la organización y las influencias del entorno que viabilizan o no las necesidades del mercado.

En este orden de ideas, Ortega (2007) establece que una cultura de la innovación alienta a las personas a trabajar en innovaciones, porque todos están acostumbrados a sugerir mejoras, modificaciones continuas y replanteamientos institucionales. Además, crea un ambiente al interior de las organizaciones en el que todas las personas se sienten parte activa de las innovaciones y se da una reelaboración colectiva de las informaciones individuales, porque las innovaciones crean nuevas necesidades y abren nuevas perspectivas profesionales. La existencia de una cultura de la innovación y la vivencia que de ella hagan

todos los miembros de la organización son clave en la generación de estados de ánimo propicios y de entusiasmo, apertura, confianza y colaboración.

Por su parte, Morcillo (2008) establece que la cultura de innovación es una forma de pensar y de actuar que genera, desarrolla y establece valores y actitudes en las organizaciones, propensas a suscitar, asumir e impulsar ideas y cambios que supongan transformación en el funcionamiento y eficiencia de la misma, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional. No obstante, la eficiencia y eficacia de un modelo de cultura depende del grado de consenso existente entre los valores, convicciones y patrones de comportamiento adoptados por los diferentes miembros y grupos sociales que componen la organización; estos tendrán que vincularse al estilo corporativo, a la dirección y gestión de los recursos humanos y al aprendizaje organizativo. La innovación es cultura pero, a su vez, la cultura es la “madre” de toda innovación (Cano-Arribi, 2006).

Desde el contexto universitario, se debe acotar que Cebrián (2003) define la innovación educativa como toda acción planificada para producir un cambio en las instituciones educativas que propicie una mejora en los pensamientos, en la organización y en la planificación de la política educativa, así como en las prácticas pedagógicas, y que permitan un desarrollo profesional e institucional con el compromiso y la comprensión de toda la comunidad educativa.

Thomas (2010) advierte que las universidades deben generar innovaciones, si quieren adaptarse a los cambios sociales. Según Cebrián (2003) existen tres claves para los procesos de innovación en la Universidad: la primera se refiere a una atención específica al cambio y a la innovación, ya que actualmente se solicita de la universidad no sólo que genere el conocimiento, sino que construya en su interior una nueva cultura innovadora de la cual se apropie todo el que pasa por ella y así transmitir este conocimiento y cultura a la sociedad. Las otras dos claves, señala el autor, guardan relación con las TIC y están asociadas a la producción de conocimiento y los programas de formación permanente.

Por otro lado, se considera pertinente acotar que, en palabras de Thomas (2009), las universidades aparecen como las instituciones que menos han cambiado con el transcurrir de los siglos, y afirma que la cultura de innovación es un conjunto de asunciones, valores y comportamientos que permiten a un grupo de personas, a un departamento, una facultad

o una universidad llevar a cabo innovaciones sin mayores resistencias. En este sentido, Clark (1998, citado por Thomas, 2009), señala que el análisis de la actividad innovadora y exitosa en organizaciones de educación superior facilita el desarrollo de una cultura de innovación cuando cuenta con los siguientes elementos: un corpus de gestión potente, una periferia desarrollada y promocionada, una base financiera diversificada, una academia motivada y una cultura emprendedora.

Del mismo modo, Thomas (2009) expone que los primeros cuatro elementos se combinan para crear una cultura que involucra cambio y mantiene los valores fundamentales de la institución, mientras el espíritu emprendedor e innovador puede empezar por un departamento, una institución emprendedora facilita el desarrollo de una cultura que engloba la idea a un nivel institucional. Si bien cada uno de ellos es distinto, las interacciones entre ellos son necesarias para la creación de una institución con cultura innovadora.

Sobre la base de los enfoques teóricos que fundamentan el objetivo de esta investigación, se puede evidenciar la importancia de las habilidades gerenciales para una cultura de innovación. Siendo las cosas así, la figura 3 refleja que dentro de este marco ha de considerarse que la habilidad de un líder con un cargo gerencial puede ser definida como la capacidad de pensar y descubrir ideas creativas, que fungen como estrategias para el establecimiento de valores, creencias, percepciones y actitudes, con el objetivo de que sean utilizadas por los miembros de una organización como herramientas innovadoras, que les permiten obtener resultados eficaces frente a situaciones adversas, y que originan y fortalecen un cultura de innovación.

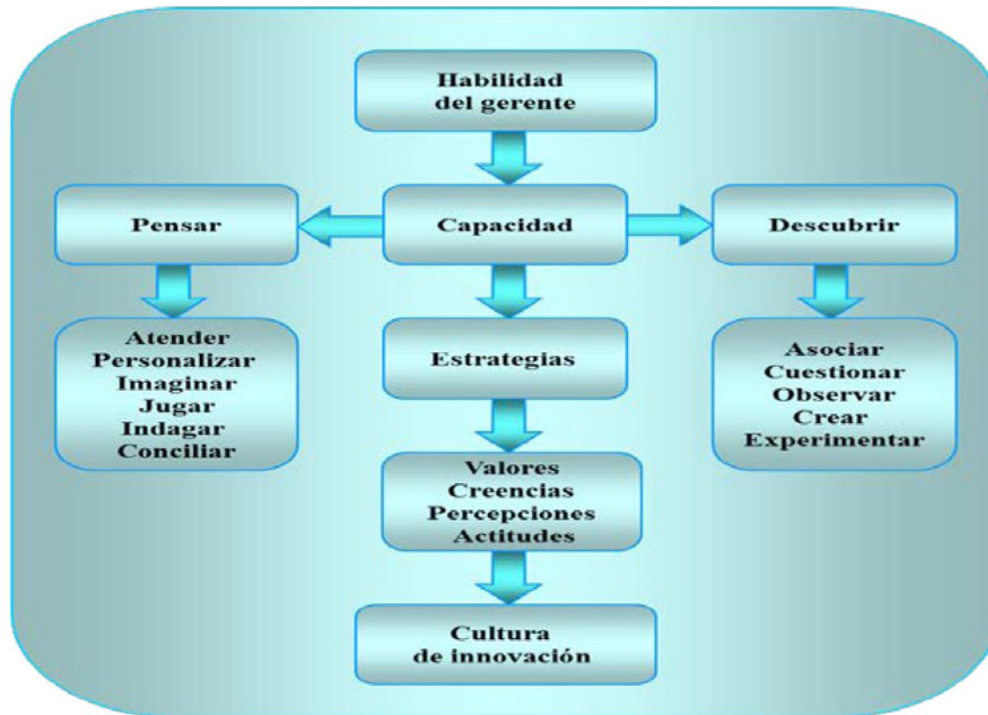


Figura 3. Habilidades gerenciales para una cultura de innovación

Fuente: elaborada por los autores.

La capacidad de pensamiento innovador descrita por Horth y Buchner (2009) y la capacidad de descubrimiento creativo explicadas por Dyer, Gregersen y Christensen, (2012), a juicio de esta investigación, son habilidades que deben estar presentes en la gerencia como estrategias de una cultura de innovación.

2. Metodología

La presente investigación presenta un enfoque epistemológico bajo el paradigma positivista desde el punto de vista filosófico. Según Corbetta (2007), el estudio de la realidad social se realiza utilizando un marco conceptual, las técnicas de observación y medición para el análisis matemático y los procedimientos de inferencias de las ciencias naturales. Este estudio positivista se orientó a percibir la realidad de manera integral y uniforme, logrando así la cuantificación de los datos para lograr una mayor coherencia, pertinencia y credibilidad (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

En opinión de Arias (2012) la investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. La investigación fue de tipo descriptivo, pues se identificaron las características del universo de investigación, se señalaron formas de conductas y se establecieron comportamientos concretos (Méndez, 2007).

El diseño de la investigación fue no experimental o *expost-facto*, lo que, en términos de Kerlinger y Lee (2002), se refiere a cualquier investigación en la que resulta imposible asignar condiciones aleatoriamente a los sujetos; de hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Así mismo, fue transeccional o transversal, como acotan los autores Hernández, Fernández y Baptista (2010), y los datos se recogieron en un solo momento y en un tiempo único, pues el objetivo es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

La investigación fue de campo, dado que la recolección de datos se realizó directamente de la realidad estudiada (Balestrini, 2007), en este caso, la Universidad Antonio Nariño sede Santa Marta, en Colombia y en el Instituto Universitario de Cabimas, en Zulia, Venezuela.

La población estudiada fue de 60 docentes de cada universidad, que sumaron 120. El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario de 33 ítems, con categorías de respuesta tipo Likert, validado por expertos, y con una confiabilidad de 0,94 bajo el método utilizado del cálculo del coeficiente de Cronbach (alfa).

El procesamiento de los datos implica la forma como se trataron los datos estadísticamente, es decir, el tratamiento estadístico, el cual depende de la naturaleza de la investigación (Chávez, 2007). Esto significa que, tomando en cuenta que la investigación fue de tipo descriptivo, se utilizó como herramienta la estadística descriptiva con las frecuencias absolutas y relativas para procesar el comportamiento de la variable en los distintos sujetos a través del cuestionario.

3. Resultados y discusión

Al identificar las habilidades gerenciales necesarias para ser innovadores en instituciones de educación superior de Colombia y Venezuela, la evidencia presentada en la figura 4 permite apreciar la ausencia de las habilidades gerenciales para una cultura de innovación en las universidades de ambos países. Estos resultados merecen ser referenciados por Horth y Buchner (2009), quienes afirman que la habilidad de prestar atención radica en identificar nuevos patrones de innovación a través de la percepción.

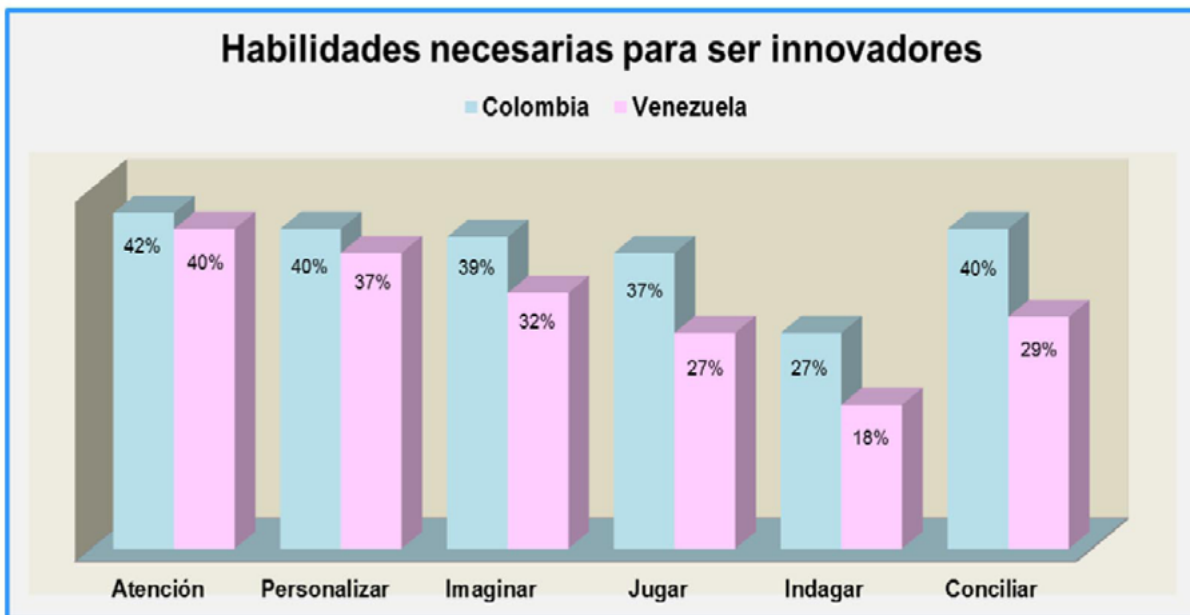


Figura 4. Habilidades gerenciales necesarias para ser innovadores en instituciones de educación superior de Colombia y Venezuela

Fuente: elaborado por los autores.

En este sentido, se infiere que la gerencia de las universidades carece de esa percepción y no posee cultura de innovación para preservar, proteger y fomentar el aprendizaje profundo y amplio para los miembros de las organizaciones, en unas relaciones de atención como lo establecen los autores Hargreaves y Fink (2008). Así mismo, carecen de capacidad para procesar información y abordarla como herramienta para describir situaciones, construir ideas y comunicar de manera eficaz, es decir, no han desarrollado la habilidad de imaginación acotada por Horth y Buchner (2009).

En lo que se refiere a jugar de manera reflexiva, los resultados reflejan que la gerencia de las universidades investigadas carece de la creación de enfoques mediante la exploración y la experimentación, habilidad necesaria para los innovadores, como lo expresa Buchner (2009). Del mismo modo, impiden la innovación porque no escuchan las ideas, sugerencias y opiniones de sus empleados, consultando decisiones y ofreciendo y solicitando retroalimentación como habilidad para una cultura de innovación (Rodríguez, 2008).

Con respecto a la habilidad de *indagar* en colaboración con otras personas, los resultados reflejan que para una mayoría significativa de los sujetos encuestados, la gerencia de las universidades no estimula la diversidad, niega que las innovaciones se obtienen a través de un intercambio de ideas y no escucha las opiniones de sus empleados ni consulta sus decisiones. Finalmente, en lo que se refiere a la habilidad de *conciliación*, los resultados reflejan que para la mayoría de los sujetos encuestados es falso que la gerencia culpe a otros por ser más innovadores, que maneje sus propios errores y que sea ejemplo de creatividad.

Finalmente, se debe acotar que los resultados arrojados por el instrumento para la recolección de la información reflejan la ausencia de las habilidades gerenciales necesarias para ser innovadores en instituciones de educación superior de Colombia y Venezuela.

Desde la otra dimensión, al distinguir la presencia de las habilidades gerenciales de descubrimiento en instituciones de educación superior de Colombia y Venezuela, los resultados reflejados en la figura 5 permitieron poner en evidencia la ausencia de las habilidades de asociación, cuestionamiento, observación, creación de redes y experimentación en la mayoría de los gerentes de las universidades estudiadas.

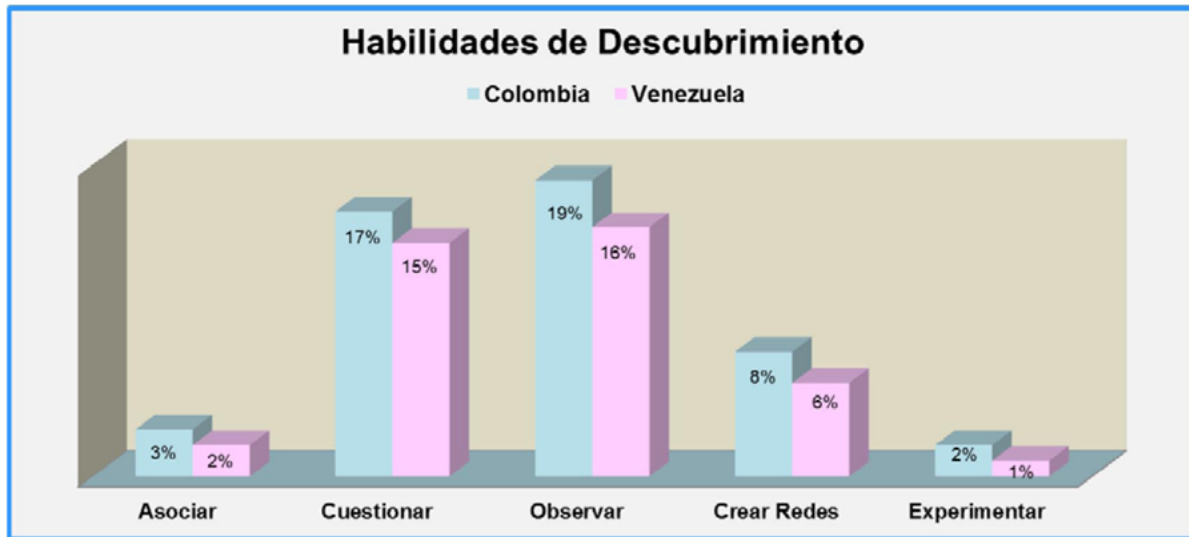


Figura 5. Habilidades gerenciales de descubrimiento en instituciones de educación superior de Colombia y Venezuela

Fuente: elaborada por los autores.

Los resultados demuestran la presencia de la habilidad de *asociación* en la gerencia de las universidades estudiadas de Colombia y Venezuela solo en 3 % y 2 %, respectivamente. Esto significa una marcada ausencia de la capacidad de creatividad para conectar sus experiencias pasadas y de sintetizarlas creando otras nuevas (Dyer, Gregersen & Christensen, 2012). Así mismo, solo el 17 % de la gerencia en la universidad colombiana y el 15 % de la venezolana admitió la presencia de la capacidad de cuestionar como habilidad de descubrimiento dedicada a la búsqueda de preguntas que invitan a la reflexión, para entender mejor qué es una cosa y lo qué podría ser.

En lo que a la habilidad de observación se refiere, los resultados arrojaron que solo el 19 % de los colombianos encuestados y el 16 % de los venezolanos encuestados admiten la presencia de la habilidad de observación en la gerencia de las universidades, considerando que son intensos observadores del mundo que los rodea, lo que les permite, a su vez, detectar aquello que no funciona (Dyer, Gregersen & Christensen, 2012).

Del mismo modo, es de observar que los resultados reflejan la creación de redes, como habilidad de descubrimiento en la gerencia de las universidades de Colombia y Venezuela en el 8 % y 6 %, respectivamente, es decir, un bajo porcentaje de los encuestados considera

que la gerencia dedica tiempo y energía a encontrar y probar ideas a través de una red integrada por individuos diversos. Aplica el principio básico de la creación de redes de ideas, construyendo un puente entre diferentes áreas de conocimiento mediante la interacción con las personas.

Finalmente, la habilidad de descubrimiento sobre la experimentación en la gerencia de las universidades estudiadas, a criterio de los encuestados, está presente en porcentajes muy bajos, pues consideran que la gerencia prueba nuevas experiencias a través de la exploración, desmonta cosas, ya sea física o intelectualmente, y se preocupa por materializar una idea a través de pruebas piloto o prototipos, como lo acotan los autores Dyer, Gregersen y Christensen (2012). En este sentido, los resultados arrojados por el instrumento de recolección de datos, permiten inferir la ausencia de las habilidades gerenciales de descubrimiento en instituciones de educación superior de Colombia y Venezuela, acotadas por los autores mencionados.

Conclusiones

Los resultados arrojados por el cuestionario permiten inferir la ausencia de las habilidades gerenciales necesarias para ser innovadores y de las habilidades gerenciales de descubrimiento. Esto significa una debilidad gerencial, que refleja la incapacidad de pensar y descubrir ideas creativas bloqueando las estrategias para el establecimiento de valores, creencias, percepciones y actitudes como herramientas innovadoras para gestionar una cultura de innovación.

Esta ausencia de las habilidades gerenciales para una cultura de la innovación deja interpretar que en las organizaciones universitarias estudiadas no se fusionan nuevos valores de gestión con los valores académicos tradicionales, de manera que todos los niveles de la institución trabajen para mejorar la cultura académica. No se establecen vínculos entre la academia e industria para generar y promocionar el conocimiento que conlleva el beneficio mutuo ni se buscan formas de compartir los conocimientos y los recursos con los centros educativos vecinos y la comunidad local, lo que significa la ausencia de los elementos de la cultura de innovación. En este sentido, los resultados determinan la ausencia de las habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de educación superior de Colombia y Venezuela.

Referencias

- Aguirre, A. (2004). *La cultura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de Investigación: Introducción a la investigación científica* (Sexta Edición). Caracas: Episteme C.A.
- Balestrini, M. (2007). *Cómo se Elabora un Proyecto de Investigación* (Quinta Edición). Venezuela: Editorial BL Consultores Asociados.
- Barba, E. (2011). *Innovación* (Segunda Edición). Barcelona: Libros de Cabecera.
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (Octava edición). México: Editorial McGraw-Hill.
- Belker, L., & Topchik, G. (2007). *Gerente por primera vez* (Quinta Edición). Estados Unidos: Grupo Nelson.
- Cano-Arribi, J. (2006). *Como crear una cultura de innovación en las organizaciones*. España: Editorial McGraw-Hill.
- Cebrián, M. (2003). *Enseñanza virtual para la innovación universitaria*. España: Narcea Ediciones.
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la investigación educativa*. Maracaibo: Gráficas González.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda Edición). México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009) *Gestión del Talento Humano* (Tercera Edición). México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Carbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. España: Editorial McGraw-Hill.
- Daft, R. (2015). *Teoría y diseño organizacional* (11ª Edición). México: Cengage Learning Editores.
- Drucker, P. (2002). *De líder a líder*. México: Ediciones Granica.
- Dyer, J., Gregersen, H., Clayton, M., & Christensen, C. (2012). *El ADN del innovador*. Barcelona: Ediciones Deusto S.A.
- Gómez, I. (2013). *Innovación y cultura organizacional* (tesis doctoral). Universidad Nacional de Educación a Distancia, Colombia.
- González, J. (2009). *Manual de transferencia de tecnología y conocimiento* (Segunda Edición). España: Editorial Netbiblo.

- Hargreaves, A., & Fink, D. (2008). *El Liderazgo Sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. Madrid: Morata.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edición). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hirt, G., & Ferrel, L. (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante* (Séptima Edición). México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Horth, D. y Buchner, D. (2009). *Liderazgo en materia de innovación. Cómo utilizar la innovación para liderar con eficacia, trabajar en colaboración y obtener resultados*. Bruselas: Editorial Center for Creative Leadership.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M (2006). *Comportamiento organizacional* (Séptima Edición). México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento* (Cuarta edición). México: Editorial McGraw-Hill.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (14ª Edición). México: Editorial McGraw-Hill.
- Lara, A. (2012). Desarrollo de habilidades de pensamiento y creatividad como potenciadores de aprendizaje. *Revista Unimar Colombia*, (59), 85-96.
- López, R. (2016). *Diccionario de Creatividad. Conceptos y Expresiones para comprensión de la creatividad* (Quinta Edición). Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
- Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (Cuarta Edición). México: Cengage Learning Editores S.A.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas* (Segunda Edición). México: Editorial McGraw-Hill.
- Méndez, C. (2007). *Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales* (Cuarta edición). Colombia: Editorial Limusa
- Mintzberg, H. (1998). *El proceso estratégico*. Madrid: Prentice Hall.
- Morcillo, P. (2008). Innovación, a por todas con la cultura. *Madrid. Innovación sin fronteras*, 20(1), 66-76.
- Morrissey, G. (1996). *Pensamiento Estratégico*. México: Prentice Hall.
- Murcia, H. (2010). *Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial*. Colombia: Ediciones de la U.
- O'Guinn, T., & Semenick, R. (2004). *Publicidad y Comunicación integral de marca*. México: International Thompson Editores.

- Ohmae, K. (2007). *La Mente del Estratega*. México: McGraw-Hill.
- Ortega, P. (2007). *Modelo de innovación educativa. Un marco para la formación y el desarrollo de una cultura de la innovación*. México: AIESAD RIED.
- Paredes, L. (2005). Los factores incidentes en el comportamiento innovativo de las empresas mediana. *Espacios*, 17(2). Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a96v17n02/30961702.html>
- Pérez, M. (2013). La creatividad en la docencia universitaria. *Cuaderno de Pedagogía Universitaria*. Año 10, (19), 2-6.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Novena Edición). México: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (15ª Edición). México: Editorial Pearson.
- Robert, M. (2006). *El Nuevo Pensamiento Estratégico*. México: McGraw-Hill.
- Rodríguez, M. (2008). *Formación Gerencial en Valores*. Bogotá: Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Senge, P. (1994). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Granica.
- Tomas, M. (2009). *La Cultura Innovadora de las Universidades*. Barcelona: Editorial Octaedro.
- Tomas, M. (2010). *La cultura innovadora de las universidades* (Segunda edición). Barcelona: Editorial Octaedro.
- Waisburd, G. (1 de diciembre de 2009) Pensamiento creativo e innovación. *Revista Digital Universitaria*, 10(12). Recuperado de: <http://www.revista.unam.mx/vol.10/num12/art87/int87.htm>
- Whetten, D., & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas* (Sexta Edición). México: Editorial Pearson Educación.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (Octava Edición). México: Editorial Pearson Educación.

Participación económica femenina y emprendimiento en el Estado de Nayarit, México

Elizabeth Guadalupe Chong González*

Yosilin Pérez Pina**

Fecha de recibido: 8 de agosto de 2017

Fecha de aprobado: 7 de mayo de 2018

Para citar: Chong González, E. G., & Pérez Pina, Y. (2019). Participación económica femenina y emprendimiento en el Estado de Nayarit, México. *Universidad & Empresa*, 21(36), 36-60.

DOI: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.uosario.edu.co/empresa/a.5988>

* Doctora en Ciencias por la Universidad Autónoma del Estado de México, profesora-investigadora de la Universidad Politécnica del Valle de Toluca. Correo electrónico: elizagu_80@yahoo.com

** Estudiante de la licenciatura en Gestión Empresarial por el Instituto Tecnológico del Norte de Nayarit, México. Correo electrónico: yosilinnperez@gmail.com

Resumen

Con base en información estadística de los censos y del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), el objetivo principal del trabajo es dar cuenta de las actividades económicas que desarrolla la población ocupada femenina de Nayarit e identificar los cambios que presentan en su mercado de trabajo, con la finalidad de conocer las principales ocupaciones que desarrollan, su situación ocupacional, así como su participación en la actividad emprendedora. Los resultados muestran que entre 1970 y 1990 las mujeres participaban considerablemente en actividades relativas al sector primario, sin embargo han tomado mayor relevancia las actividades del sector terciario. En lo referente a su situación en el trabajo, en su mayoría son asalariadas y trabajadoras por cuenta propia, en algunos casos estas últimas han fortalecido su negocio convirtiéndose así en empleadoras, destacando el emprendimiento como uno de los principales cambios en el mercado de trabajo.

Palabras clave: mercado de trabajo, población ocupada, participación económica femenina, actividades por cuenta propia y emprendimiento.

Female Economic Participation and Entrepreneurship in the State of Nayarit, Mexico

Abstract

Based on statistical information from the censuses and the Global Entrepreneurship Monitor (GEM), the main objective of this work is to know the economic activities developed by the female population of Nayarit; likewise it is to identify the changes they present in their labor market, in order to know the main occupations that they develop, their occupational situation, as well as their participation in the entrepreneurial activity. The results indicate that between 1970 and 1990, women participated significantly in activities related to the primary sector, however the activities of the tertiary sector have become more relevant. With regard to the situation at work, the women of the study were mostly salaried and self-employed workers, in some cases the latter have strengthened their business, thus becoming employers, a fact that emphasizes entrepreneurship as one of the changes in the current labor market.

Keywords: Labor market, employed population, women's economic participation, self-employment and entrepreneurship.

Participação econômica feminina e empreendedorismo no Estado de Nayarit, México

Resumo

Com base em informação estatística dos censos e do Global Entrepreneurship Monitor (GEM), o objetivo principal do trabalho é dar conta das atividades econômicas que desenvolve a população ocupada feminina de Nayarit; igualmente, identificar as mudanças que apresentam em seu mercado de trabalho, com a finalidade de conhecer as principais ocupações que desenvolvem, sua situação ocupacional, assim como a sua participação na atividade empreendedora. Os resultados mostram que entre 1970 e 1990 as mulheres participavam consideravelmente em atividades relativas ao setor primário, no entanto têm tomado maior relevância as atividades do setor terciário. No referente a situação no trabalho, a maioria são assalariadas e trabalhadoras por conta própria, em alguns casos estas últimas tem fortalecido o seu negócio convertendo-se assim em empregadoras, destacando o empreendedorismo como umas das principais mudanças no mercado de trabalho.

Palavras-chave: mercado de trabalho, população ocupada, participação econômica feminina, atividades por conta própria e empreendedorismo.

Introducción

En la antigüedad, la mujer no se tomaba en cuenta para ningún suceso o decisión, sin importar el ámbito político, económico, cultural o social; poco a poco las mujeres, con trabajo y esfuerzo, han logrado ocupar espacios económicos, políticos, sociales y culturales que solo estaban destinados para el sexo opuesto (Gonzalbo, 1998).

Hoy en día la situación económica del país afecta de manera directa los hogares, por lo que cada vez son más las mujeres que buscan la manera de incorporarse al mercado laboral, en distintas actividades, como servicios domésticos y personales, y el comercio minorista –en algunos casos sin contrato ni derechos laborales–. Es importante mencionar que las mujeres aportan de manera significativa a la economía, ya sea en empresas, en el campo, como emprendedoras o en el trabajo de cuidados no remunerado (Arispe, 2005).

Esta investigación tiene por objetivo dar cuenta de los cambios en el mercado de trabajo de la población femenina económicamente activa en el estado de Nayarit. En primer lugar, se abordan los aspectos teóricos relativos a los cambios en el mercado de trabajo, así como la participación económica femenina; en segundo lugar, se muestran las principales actividades económicas que ha desarrollado la mujer Nayarita, así como su situación en el trabajo, los sectores en los que ha participado y sus tasas de participación, en el periodo comprendido entre 1970 y 2015; finalmente, se aborda el emprendimiento femenino en el estado de Nayarit, su comportamiento y se mencionan algunos casos de éxito.

1. Problemática

La participación económica de las mujeres ha crecido notablemente durante las últimas décadas, como consecuencia del incremento en el nivel de escolaridad, la baja fecundidad y la disminución del poder adquisitivo en los hogares; sin embargo, sus condiciones laborales no han mejorado, ya que gran parte de ellas se sitúan en los trabajos con las peores condiciones, tanto de jornada laboral, como de prestaciones y salarios. Debido a esto, gran parte de ellas incursiona en el trabajo por cuenta propia, el cual, a pesar de ser precario, al menos les permite combinar sus actividades laborales con las domésticas, permitiendo una flexibilidad mayor en cuanto al horario.

Este trabajo pretende analizar y dar a conocer cuáles son las actividades económicas que desarrolla la población ocupada femenina de Nayarit, así como identificar los cambios que presentan en su mercado de trabajo, conocer las principales ocupaciones que desarrollan, su situación ocupacional y su participación en la actividad emprendedora, con la finalidad de dar cuenta de las necesidades y expectativas de las mujeres en relación a su actividad laboral.

2. Análisis

2.1. Marco teórico

2.1.1. Mercado de trabajo

Los mercados de trabajo constituyen el espacio donde se establecen las relaciones productivas y sociales de un país, además de que son parte fundamental de su economía; actualmente, ya no sólo se requiere gente estudiosa, sino con ciertas cualidades, como la creatividad, el profesionalismo y la competitividad (Gutiérrez, 1999).

El mercado de trabajo ha sido estudiado desde diferentes perspectivas. Desde el enfoque neoclásico, el análisis del mercado de trabajo se aborda a partir de la interacción de la demanda y oferta de los diferentes tipos de trabajo, y uno de los conceptos para su análisis es el de capital humano, que está a la idea de que las personas dedican mayor o menor tiempo y recursos para adquirir cualificaciones o educación, de modo que acuden con distintas capacidades al mercado de trabajo. En consecuencia, la situación de pobreza y desempleo es derivada, según esta teoría, del inadecuado nivel de capital humano. Para dar solución a estos dos problemas, la teoría sugiere aumentar el capital humano de los individuos, mejorando los niveles educativos (Becker, 1983).

Por otra parte, la teoría institucionalista del mercado dual del trabajo, elaborada por Michael Piore, habla de una estratificación del mercado de trabajo desde una visión keynesiana, donde el peso de las instituciones tiene un papel determinante en la formación de los salarios, la generación de empleos y la organización del trabajo; estas instituciones constituyen la base estructural sobre la cual se organizan los mercados de trabajo. A su vez, esta teoría contempla a la sociedad integrada por dos segmentos principales: el sector primario, caracterizado por unidades productivas con alta concentración de capital, que

operan con tecnología intensiva en capital y sistemas organizativos modernos, que son los negocios que crean los trabajos calificados. El resultado es la existencia de puestos de trabajo complejos y calificados con trabajadores de un alto perfil profesional que los ejecutan; en consecuencia, en el sector primario se ubican los trabajadores que realizan el trabajo más creativo, calificado y bien remunerado (Piore, 1983; Gutiérrez, 1999). Por su parte, el sector secundario se caracteriza por la existencia de empresas y negocios precarios en capital, que operan con baja tecnología y un uso intensivo de la mano de obra y, en consecuencia, paga salarios bajos; asimismo, por ser empresas muy sensibles a los cambios de la demanda, sólo contratan a trabajadores eventuales.

A partir de los años ochenta, el mercado de trabajo ha sido abordado desde el punto de vista de la flexibilidad y se refiere a la situación de que la mano de obra es fácilmente sustituible y movable dadas sus características de calificación; sin embargo, diversos estudios han demostrado que ésta sólo ha causado precarización en las condiciones de trabajo de los asalariados, debido a que oculta sus condiciones de contratación, salariales, de permanencia y despido (Lara, 2001; García, 2001; Chávez, 2001).

Recientemente, ha aumentado la participación de mujeres y hombres emprendedores en el mercado de trabajo, por lo que existe la necesidad de intentar desarrollar un planteamiento nuevo para estudiarlo, ya que esta situación ha surgido como resultado de un alto crecimiento en la oferta de trabajo, la fuerte precarización salarial y una alta calificación de los trabajadores, por lo que se requiere ver al mercado como un todo, no sólo como aquel en el que existen exclusivamente asalariados.

2.1.2. Cambios en el mercado de trabajo

A lo largo del tiempo, el mercado de trabajo ha sufrido diversos cambios; primero, pasó de estar en una sociedad completamente agrícola, donde los trabajos que predominaban principalmente eran enfocados hacia este sector, a una sociedad que, a través de las exportaciones, la eficiencia y la competitividad internacional, transitó hacia la industrialización, donde predominaban el sector manufacturero, la industria maquiladora y la construcción. Finalmente, con el progreso tecnológico se ha propiciado el ahorro de mano de obra y se ve un fuerte incremento de una sociedad donde prevalecen actividades relativas al comercio y al sector servicios (García, 2001; Carton de Grammont, 2009).

La tabla 1 muestra los cambios en el mercado de trabajo por sector de actividad en México, donde se puede ver esa transición en la ocupación de la población económicamente activa del sector primario al terciario, predominando notablemente los servicios.

Tabla 1. Distribución porcentual de la fuerza de trabajo por rama de actividad, México 1970-2015

Rama de actividad	1970	1990	2000	2010	2015
Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y caza	39,39	22,65	16,12	13,36	11,08
Minería, industrias manufactureras, electricidad y agua	18,55	20,97	19,81	16,07	16,73
Construcción	4,41	6,82	7,87	8,38	8,43
Comercio	9,24	13,28	16,82	19,21	18,34
Servicios de transporte, comunicación, profesionales, financieros, sociales, gobierno y otros	22,64	32,85	37,01	41,67	43,77
Insuficientemente especificada	5,77	3,43	2,37	1,32	1,66
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fuente: INEGI (1970, 1990, 2000, 2010, 2015).

Para el caso de la distribución ocupacional por sexo y por rama de actividad, se observa que no hay gran diferencia, ya que predomina la actividad de servicios para ambos.

La situación en el trabajo de la población ocupada de México no ha cambiado significativamente, pues gran parte de ellos continúan siendo trabajadores asalariados; sin embargo, en los últimos años se ha empezado a ver un incremento en las actividades por cuenta propia y empleadores, como resultado de las escasas oportunidades laborales que ofrece el país y de las altas tasas de población en edad de trabajar cuyo mercado laboral formal no las alcanza a cubrir (ver tabla 2).

Tabla 2. Distribución porcentual de la población ocupada por situación en el trabajo, México 1970-2015

Situación en el trabajo	1970	1990	2000	2010	2015
Trabajadores asalariados*	62,18	68,09	67,31	67,63	73,16
Empleadores	6,16	2,29	2,52	2,87	3,19
Trabajadores por cuenta propia	25,14	23,36	23,03	24,19	19,61
Trabajadores sin pago	6,53	2,51	4,50	3,16	2,78
No especificado	0,00	3,76	2,64	2,14	1,26
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

*Trabajadores asalariados comprende: obreros, jornaleros, peones o ayudantes.

Fuente: INEGI (1970, 1990, 2000, 2010, 2015).

2.1.3. Participación económica femenina

La tasa de participación económica femenina en México sólo ha llegado al 42,2 %, convirtiéndose en la más baja de América Latina, sin olvidar que es inferior a la de los hombres del país por más de 30 % (*El Financiero*, 2017).

A pesar de los significativos progresos logrados en las últimas décadas, en todo el mundo los mercados de trabajo siguen estando divididos por géneros y parece haberse estancado el avance hacia la igualdad de género. La participación femenina en la fuerza laboral se ha mantenido por debajo de la participación masculina; las mujeres realizan la mayor parte de los trabajos no remunerados, y cuando tienen un empleo remunerado están sobrerrepresentadas en el sector informal y entre la población pobre; también se ven ante significativas diferencias salariales frente a sus colegas varones. En muchos países, las distorsiones y la discriminación en el mercado laboral restringen las opciones de las mujeres para conseguir un empleo remunerado, y la representación femenina en los altos cargos y entre los empresarios sigue siendo baja (Dollar & Gatti, 1999).

La mujer aporta grandes cantidades de trabajo no remunerado, como en el cuidado de los niños y las tareas domésticas, que en muchos casos siguen siendo invisibles y no se contabilizan en el PIB (Aguirre et al., 2012); además, sigue habiendo diferencias significativas entre hombres y mujeres en cuanto a las horas de trabajo remuneradas y la participación en el trabajo a tiempo parcial (OIT, 2010). Así mismo, existe una significativa disparidad salarial entre hombres y mujeres, aun dentro de las mismas ocupaciones e incluso si se

tienen en cuenta las características individuales, como la educación. La disparidad de género en lo que respecta a los ingresos es aún mayor en el caso del empleo por cuenta propia que en el empleo asalariado (OCDE, 2012).

En muchos países, las necesidades básicas insatisfechas y la carencia de derechos limitan el potencial de las mujeres para incorporarse al mercado de trabajo formal o convertirse en empresarias (Banco Mundial, 2011). Durante la fase de desaceleración económica de 2007-2009, las diferencias en el empleo de hombres y mujeres se redujeron en la mayor parte de los países. (OCDE, 2012). Para ofrecer a las mujeres las mismas oportunidades económicas y aprovechar completamente el potencial de la fuerza laboral femenina, lo cual tendría importantes repercusiones en el crecimiento y el bienestar futuros, se requerirá un conjunto integrado de políticas que promuevan y apoyen el empleo femenino (Sen, 2001).

Las estadísticas son muy claras al indicar que la mujer ha estado incursionando cada vez con más fuerza en el mercado de trabajo; en México, por ejemplo, su participación en 1970 era de 17,61 %, y en la actualidad representa el 33,46 % (INEGI 1970 y 2015). El trabajo de la mujer, antes reservado al ámbito del hogar, se ha liberado de múltiples obstáculos y hoy se ha incorporado a la par con el trabajo masculino en el mercado de laboral (Gandásegui, 1997) y principalmente en las actividades emprendedoras (ver tabla 3).

Tabla 3. Distribución porcentual de la población ocupada femenina por situación en el trabajo México, 1970-2015

Situación en el trabajo	1970	1990	2000	2010	2015
Trabajadores asalariados*	66,64	79,65	69,23	68,38	74,82
Empleadores	6,78	1,58	1,69	2,06	2,60
Trabajadores por cuenta propia	19,43	13,32	20,64	24,07	19,15
Trabajadores sin pago	7,15	1,19	5,36	3,14	1,65
No especificado	0,00	4,26	3,08	2,35	1,78
	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

*Trabajadores asalariados comprende: obreros, jornaleros, peones o ayudantes.

Fuente: INEGI (1970, 1990, 2000, 2010, 2015).

2.1.4. *Emprendimiento femenino*

El emprendimiento tiene un papel determinante en el crecimiento económico, en el proceso de innovación y en la creación de empresas pequeñas y medianas que generan puestos de trabajo (Jaramillo, et. al, 2012). Esto ha propiciado que en muchos países se estén instrumentando medidas de política, como financiamiento y subsidios, para apoyar el emprendimiento o para crear y mejorar el ambiente emprendedor.

Definir la palabra emprendedor ayuda a entender los elementos que la componen y facilita su operacionalización con fines de investigación empírica. Schumpeter (1934) definió al emprendedor como una persona innovadora, que propone y aprovecha los cambios, básicamente en cuatro ámbitos: la introducción de nuevos o mejores productos; nuevos o mejores métodos de producción; la apertura de nuevos mercados y la reorganización del proceso administrativo.

Por su parte, Jaramillo, Escobedo, Morales y Ramos (2012) denominan como emprendedores a las personas que perciben oportunidades en el mercado, valoran el riesgo y gestionan los recursos para crear una empresa. Sampedro y Camarero (2007) definen a un emprendedor como una persona que tiene iniciativa y decisión para emprender un negocio o crear empresas.

El Global Entrepreneurship Monitor (2013) concibe al proceso emprendedor centrado en el individuo, el cual se convierte en el sujeto de estudio, pues él pone en marcha la iniciativa emprendedora (ver tabla 4).

Tabla 4. Fases de la actividad emprendedora

Tipo	Característica
Emprendedoras	No han pagado sueldos y salarios por más de tres meses.
Nuevas empresarias	Han pagado sueldos o salarios entre los 3 y los 42 meses.
Empresarias establecidas	Han pagado sueldos y salarios por más de 42 meses.

Fuente: Global Entrepreneurship Monitor GEM (2013).

Para este trabajo se van a considerar como emprendedoras a las trabajadoras por cuenta propia y empleadoras, porque cumplen claramente con el perfil emprendedor que han definido diversos autores: tienen iniciativa y asunción del riesgo.

En lo que respecta al emprendimiento femenino, existe una mayor proporción de emprendimientos de mujeres, asociado con un origen de necesidad. Las oportunidades de empleo para las mujeres son más escasas, debido al impacto de la socialización de roles y el peso del trabajo doméstico. Con frecuencia se niegan a las mujeres las posibilidades de ejercer un empleo asalariado a causa de sus responsabilidades familiares, su falta de calificaciones, barreras sociales y culturales o por falta de puestos de trabajo. En este contexto, el ejercicio de una actividad independiente o la creación de una empresa –por lo general una microempresa– son con frecuencia los únicos medios de que disponen las mujeres para obtener ingresos que les permitan garantizar su subsistencia y la de sus hijos. La opción emprendedora representa para gran parte de las mujeres una vía para la subsistencia y la sostenibilidad personal y familiar (Carosio, 2004; Sánchez & Fuentes, 2013).

Las mujeres microempresarias se han convertido en un actor social en la actividad económica, con un enorme potencial para la generación de ingresos y empleos, la superación de la pobreza y la distribución más equitativa de la riqueza. El acceso al capital, la asistencia técnica, el entrenamiento y la consultoría para el crecimiento son aspectos clave para el desarrollo de las empresarias. Aunque para muchas microempresarias el proyecto laboral no incluye la expansión de sus actividades ni el crecimiento de sus negocios, tienen metas muy claras en cuanto a los ingresos que persiguen, ya que la empresa ocupa un lugar importante en la sobrevivencia de sus familias. El sector comercio resulta ampliamente preferido por los emprendimientos femeninos porque, aunque demanda una dedicación horaria importante, facilita a las mujeres la administración de su hogar y su negocio. Las mujeres empresarias, a diferencia de los hombres empresarios, tienen más peso para dedicarse a actividades empresariales; esto se hace evidente tanto en las motivaciones intrínsecas, tales como la necesidad de independencia, como en las motivaciones trascendentales, entre las que se encuentra la conciliación de la vida familiar y la laboral (Carosio, 2004; Amorós & Pizarro, 2006; Rodríguez & Santos, 2008; GEM, 2015).

En el contexto social, familiar y escolar, las mujeres no son incentivadas a ser empresarias independientes o a iniciar un nuevo negocio, pues se piensa que una empresa dirigida por una mujer es una actividad complementaria, es decir, una extensión de la familia. Las mujeres, además del rol tradicional familiar que les ha imputado la sociedad, están desarrollando con mucha capacidad actividades emprendedoras (Amorós & Pizarro, 2006; Sampedro & Camarero, 2007).

Según datos del GEM (2015), el 19 % de los emprendedores del país son mujeres, un número que se traduce en alrededor de 4 millones de emprendedoras, un incremento significativo si se considera que en 1995 la cifra se colocaba en 2,5 millones. Además, muchas mujeres empleadas formalmente buscan incrementar su ingreso a través de pequeños negocios colaterales. Este tipo de emprendimiento es alentado y soportado por modelos de negocio a través de los cuales las mujeres complementan sus ingresos como distribuidoras, vendedoras independientes, representantes, entre otros, aprovechando sus propias redes de contactos (Heller, 2010).

De acuerdo con las cifras de feminización de los trabajadores independientes por grupos de ocupación principal, la participación femenina es claramente superior en los sectores de servicios profesionales, personales, el comercio y la educación (INEGI, 2015).

3. Resultados

3.1. *El mercado de trabajo en Nayarit*

El estado de Nayarit tiene una población de 1.237.861 habitantes y representa un 0,9197 % de la población total del país. Del total de habitantes de Nayarit, 595.050 son mujeres, lo que representa el 48,07 % de la población. (INEGI, 2015).

Al analizar las actividades económicas que realiza la población ocupada de Nayarit, se encontró que en 1970, las actividades más desarrolladas por los nayaritas fueron la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la pesca y la caza con un 58 %; posteriormente, se encontraron aquellas al sector servicios (16 %) y, por su parte, las de minería, industria manufacturera, electricidad y agua fueron la tercer actividad más desarrollada en el estado (10 %).

Para 1990, la ganadería, la silvicultura, la pesca y la caza muestra un descenso; sin embargo, continúa concentrando gran parte de la población ocupada (38 %); en segundo lugar, se encuentran nuevamente las actividades relativas al sector servicios, el cual ha crecido considerablemente, ya que para este año agrupa al 25 % de la población ocupada, y en tercer lugar, se tiene a la minería, industria manufacturera, electricidad y agua con 14 %.

En el 2000, la minería, la industria manufacturera, electricidad y agua fue la actividad económica más desarrollada por los Nayaritas con el 28 %, debido a la entrada de diversas industrias manufactureras y a la construcción de varias presas; en un segundo lugar se posicionaron los servicios de transporte, comunicación, profesionales, financieros, sociales y de gobierno (25 %), dejando la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la pesca y la caza en un tercer lugar con un 24 %, lo que resaltó la caída del sector primario en Nayarit hasta este periodo, ya que a nivel nacional esto había ocurrido desde 1990.

Para 2010 y 2015, se puede observar que los servicios van a la cabeza como las principales actividades económicas realizadas en Nayarit, con el 44 % y 47 %, respectivamente; esto sucede como consecuencia del repunte en el sector turístico con la potencialización de la Riviera Nayarita entre 2005 y 2010. En un segundo y tercer lugar se encuentran el comercio, la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la pesca y la caza, representando en promedio un 18 %. Cabe destacar en este periodo la caída drástica del sector industrial, ya que a partir de este año sólo representa el 8 %.

Por último, en el año 2015 los servicios de transporte, comunicación, profesionales, financieros, sociales y gobierno continúan en el sector de actividad económica más desarrollado con un 47 %, dejando al comercio y agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y caza, en un segundo lugar representados por un 18 %, y en un tercer lugar se encuentra el sector de la construcción con un 9 %.

Tabla 5. Distribución porcentual de la población ocupada por sector de actividad económica, Nayarit 1970- 2015

Sector de actividad económica	1970	1990	2000	2010	2015
Agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y caza	58,20	38,47	23,99	19,52	17,76
Minería, industrias manufactureras, electricidad y agua	10,46	14,39	28,10	7,68	7,59
Construcción	2,44	6,81	7,10	10,03	8,68
Comercio	7,25	10,71	13,87	18,69	17,72
Servicios de transporte, comunicación, profesionales, financieros, sociales, gobierno y otros	15,54	25,43	25,38	44,03	47,22
No especificado	6,11	4,19	1,56	0,04	1,02

Fuente: INEGI (1970, 1990, 2000, 2010, 2015).

En lo que se refiere a la población ocupada masculina y femenina en el estado de Nayarit, se encontró que en 1970, 1990 y 2000 la actividad más desarrollada por los hombres era la relativa al sector primario con un 66 %, 39 % y 35 %, respectivamente. Con el paso de los años, es visible la disminución de su participación en esta actividad, cayendo a un 26 % en 2015. A partir del año 2010 y hasta la fecha, el sector terciario es el más desarrollado por la población masculina; por otra parte, las mujeres se han dedicado como actividad principal al sector terciario, el cual ha ido en aumento a lo largo del periodo de estudio.

Respecto a la situación en el trabajo de los Nayaritas, gran parte de la población es asalariada y los empleadores muestran poca participación, destacando que en 1970 era cuando más nayaritas desempeñaban esta situación, debido a que la mayoría eran pequeños agricultores, sin embargo hay un ligero incremento en 2015. Los trabajadores por cuenta propia tienen una participación considerable, debido al incremento del sector servicios y comercio. Por último, los trabajadores sin pago han ido en descenso, ya que su función principal era apoyar en labores agropecuarias, las cuales han descendido considerablemente.

La situación en el trabajo por sexo muestra que tanto para hombres como mujeres no hay cambios significativos, ya que la gran mayoría son asalariados y trabajadores por cuenta propia (figura 1).

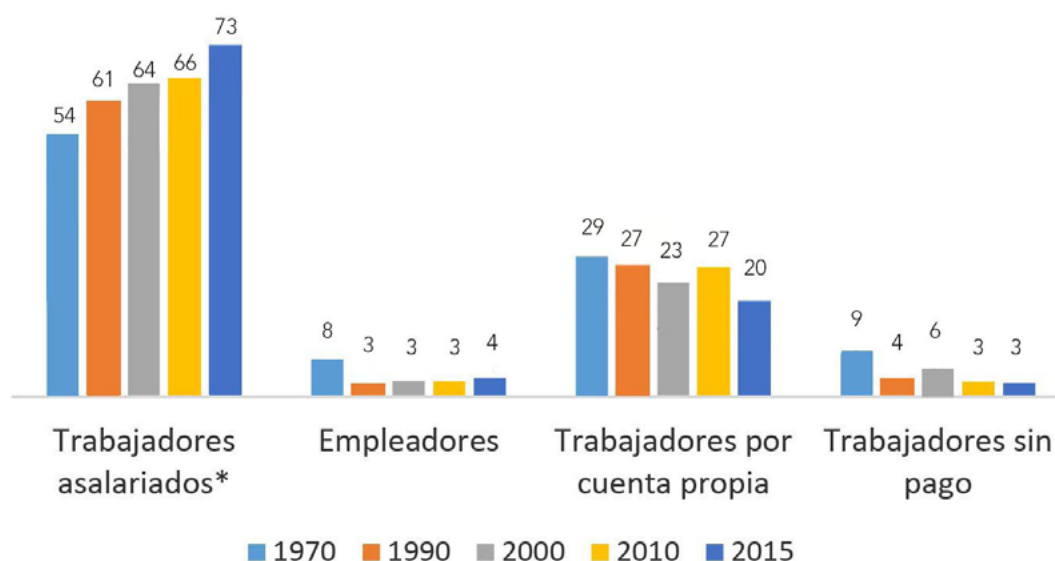


Figura 1. Distribución porcentual de la población ocupada por situación en el trabajo, Nayarit 1970-2015

*Trabajadores asalariados comprende: obreros, jornaleros, peones o ayudantes.

Fuente: INEGI (1970, 1990, 2000, 2010, 2015).

3.2. Participación económica en Nayarit

En el periodo comprendido entre 1970 y 1990, las mujeres de Nayarit representaban una cuarta parte de la población ocupada en las actividades agropecuarias y se desempeñaban principalmente como jornaleras. Lo anterior indica la importancia que tenían los mercados de fuerza agrícola en la entidad y el peso de la mano de obra femenina en ellos. La estructura productiva de Nayarit estaba basada en las actividades primarias, principalmente en la producción agrícola, y se han observado modificaciones en los cultivos en la región que explican los cambios cualitativos y cuantitativos en los mercados de fuerza de trabajo agrícolas. Tales cambios se reflejaron en la expansión de las relaciones salariales en el campo y en las modificaciones en la composición de la población trabajadora, en la que adquiere importancia la participación de la población femenina (Barron, 1997).

A fines de los años ochenta, según las encuestas de hogares en el estado (INEGI, 2000), más del 35 % de la PEA eran mujeres, lo que significa 21.500.000 en 1988 y cerca de 25.000.000 al comienzo de los años noventa. Este crecimiento se ha producido tanto en relación con la participación masculina, como en referencia a la propia población femenina

en edad de trabajar. En 1973 trabajaba un 33 % de las mujeres mayores de 10 años y en 1988 esa proporción había ascendido al 39 %. En todo caso, estas tasas de participación económica seguían siendo aún mucho más altas en los hombres, a pesar de que a pesar de que descendieran ligeramente: 77 % en 1973 y 76 % en 1988. Ahora bien, se sabe que la participación laboral femenina del estado sufre de un sobregistro apreciable, especialmente en los trabajos informales y en las zonas rurales (INEGI, 2010).

Entre 1970 y 1990 la fuerza laboral femenina creció en un 180 %, mientras que la masculina lo hizo en un 71 % durante ese mismo período. Por otra parte, la participación laboral de las mujeres según su edad muestra fuertes diferencias con la de los hombres, pues estos comienzan a trabajar a edades más tempranas, especialmente en las zonas rurales. Mientras las mujeres alcanzan su mayor presencia en el mercado de trabajo en torno a los 25 años, los hombres lo hacen pasados los 30, especialmente en las ciudades; estos resultados guardan relación con el hecho de que muchas mujeres desde esa edad se dedican a las actividades del hogar y a la procreación. No obstante, también es importante subrayar que el nivel de actividad no desciende fuertemente, sino hasta después de los 50 años, lo que significa que una proporción apreciable de mujeres no abandona la actividad laboral por razones familiares (INEGI, 2010).

La actividad turística en la costa sur del estado de Nayarit, específicamente en el municipio de Bahía de Banderas, se ha venido fortaleciendo de forma acelerada, dada la prioridad de la política económica a favor del sector servicios, en detrimento del sector agrícola, con lo que se ha redefinido el sector eje de acumulación del capital en la zona, implicando un cambio en el predominio de actividades y de requerimiento de mano de obra en términos cuantitativos y cualitativos, y propiciando otra forma de segmentación de mercados y diferenciación de mano de obra entre sectores. La diversificación de actividades, no sólo se presenta en términos de la amplia variedad de cultivos que se producían en la región, como los de maíz, frijol, sorgo grano, jitomate, arroz, sandía, mango y otros de tipo exótico, sino por la fuerza que adquirieron las actividades relacionadas con el turismo. La necesidad de generar tanto infraestructura básica como complementaria al desarrollo turístico ocasionó que se generaran diversas fuentes de empleo tanto para hombres como para mujeres, que en primer orden compitieron con el mercado laboral agrícola e hicieron que esta región fuera reconocida entre aquellas que tienen los mejores salarios, debido a la escasez relativa de fuerza de trabajo (Sifuentes, 2010).

3.2.1. Tasa de participación económica de la población ocupada femenina en Nayarit, 1970-2015

Las tasas de participación económica femenina van en aumento considerablemente. En 1970 apenas sobrepasaba el 10 %, pero conforme pasan los años, las mujeres van haciéndose más visibles en el mercado laboral y en 2015 se encuentran por encima del 35%. Para el caso masculino, son altas las tasas, pero han permanecido casi constantes a lo largo de todo el periodo de estudio (figura 2).

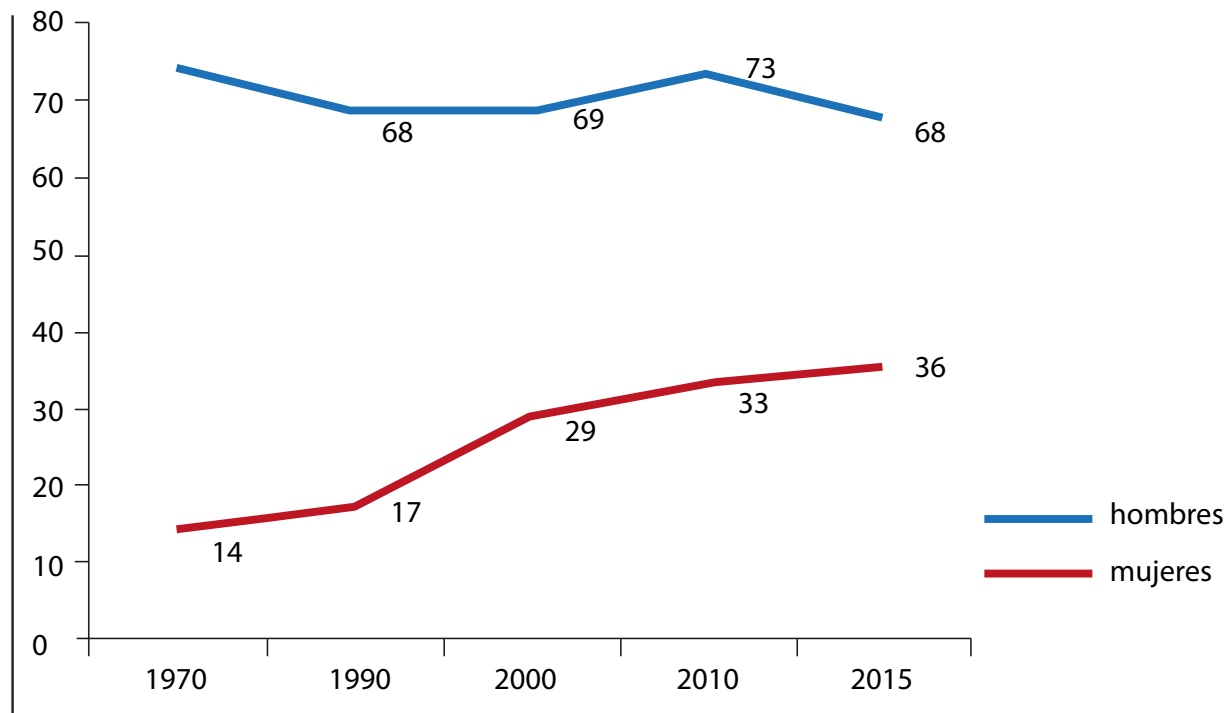


Figura 2. Tasa de participación económica de la población ocupada en Nayarit, 1970-2015
Fuente: INEGI (1970, 1990, 2000, 2010 y 2015).

3.2.2. Población femenina económicamente activa por ocupación principal en el estado de Nayarit, 1970-2015

Con base en información del INEGI (2015), respecto a la ocupación principal de las mujeres de Nayarit se encontró que, en el periodo comprendido entre 1970 y 1990, trabajaban en diferentes ocupaciones relativas a labores agropecuarias y de oficina; sin embargo, con el paso de los años las ocupaciones se fueron contrayendo, ubicando a las mujeres en pocas ocupaciones relativas al sector terciario.

En 1970, las mujeres laboraban primordialmente en actividades agropecuarias y servicios diversos, mientras las comerciantes y vendedoras se colocaban en segundo lugar; así mismo, es importante mencionar que el personal administrativo representaba la tercera posición de las ocupaciones femeninas, y que en ese mismo año los funcionarios superiores y el personal directivo público y privado ocuparon los menores porcentajes. Estos resultados son comprensible ya que en ese año no existían suficientes industrias en el estado.

Para 1990, las mujeres se encontraban ocupadas principalmente como oficinistas (18 %), comerciantes (17 %) y en el campo de la educación (12 %). A partir de este año sufre una caída drástica el sector primario, por lo que cada vez la población ocupada deja de incorporarse en actividades relativas a ese sector.

En el 2000 continúan dedicándose sustancialmente a actividades de comercio y servicios. Para 2010 se tiene un gran incremento de profesionistas y técnicos, así como de trabajadoras en servicios personales.

En 2015, la principal actividad económica realizada por las mujeres en el estado de Nayarit fue como comerciantes y trabajadoras en servicios diversos, con un 57 %; las funcionarias, profesionistas y técnicas administrativas ocuparon el segundo lugar con un 34 %, quedando atrás el resto de las ocupaciones con un mínimo de participación.

3.2.3. Población ocupada femenina por sector de actividad en Nayarit, 1970-2015

A pesar de su poca intervención en el mercado de trabajo, la mujer ha participado en diversas actividades económicas; sin embargo, en todos los periodos han destacado las actividades pertenecientes al sector terciario, como ocurre también a nivel nacional, cuyo sector es de los preferidos por la población femenina emprendedora, debido a su fácil combinación con las labores domésticas (ver figura 3).

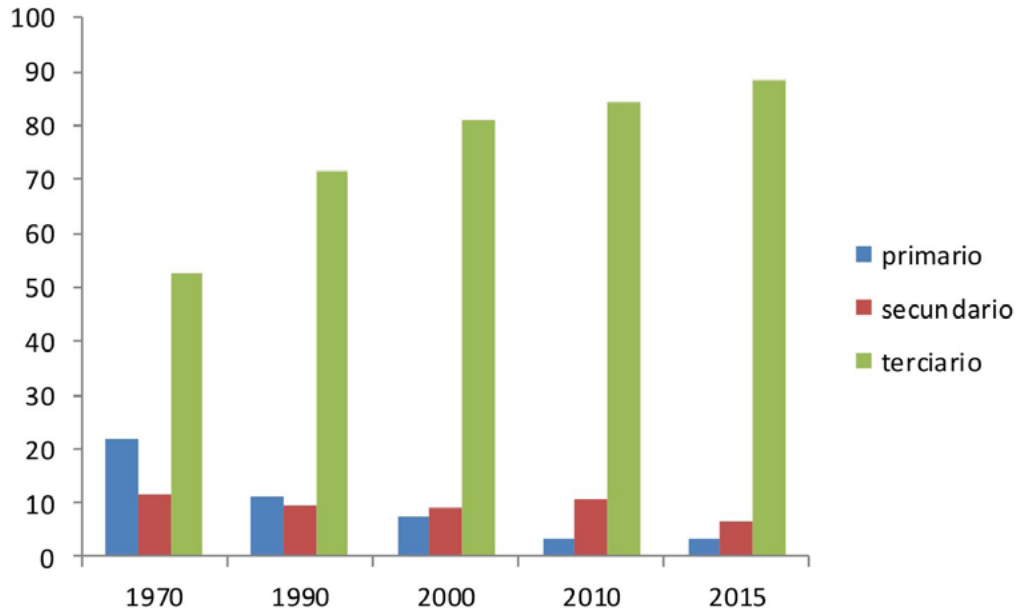


Figura 3. Población femenina ocupada por sector de actividad en Nayarit, 1970-2015 (Porcentaje)
Fuente: INEGI (1970, 1990, 2000, 2010 y 2015).

3.2.4. Población femenina ocupada por situación en el trabajo, Nayarit 1970-2015 (T5)

En 1970, la posición en el trabajo de las mujeres era como asalariadas con un 56 %, seguidas de las trabajadoras por cuenta propia con 24 %, y en tercer lugar, se encontraban las trabajadoras sin pago, que representaban el 11 %. Las empleadoras, por su parte, participaban en un 9 %, la cual fue su participación más alta en el periodo comprendido entre 1970 y 2015; esto se debe a que muchas de estas actividades están asociadas con el sector primario, el cual destaca significativamente en este periodo.

Para 1990, la situación en el trabajo de las mujeres en Nayarit continúa siendo en su mayoría asalariada (74 %), disminuyen las trabajadoras por cuenta propia, las trabajadoras sin pago y las empleadoras, esto sucede como consecuencia de que muchas de ellas se incorporan como asalariadas en los demás sectores, fuera del sector primario.

A diferencia de los años anteriores, en 2000 y 2010, las mujeres asalariadas disminuyen e incrementan las trabajadoras por cuenta propia. Las empleadoras tienen la misma participación desde 1990 hasta 2010.

La situación en el trabajo para las mujeres ocupadas en el estado de Nayarit en 2015, se encuentra representada principalmente por las asalariadas, que tuvieron un incremento con respecto a 2000 y 2010. El porcentaje de mujeres trabajadoras por cuenta propia disminuyó este año, pero el rubro de empleadoras tuvo un incremento, ahora representa el 3 %, esto se puede deber a la mayor preparación de las mujeres nayaritas y al apoyo al emprendimiento por parte del gobierno federal y estatal.

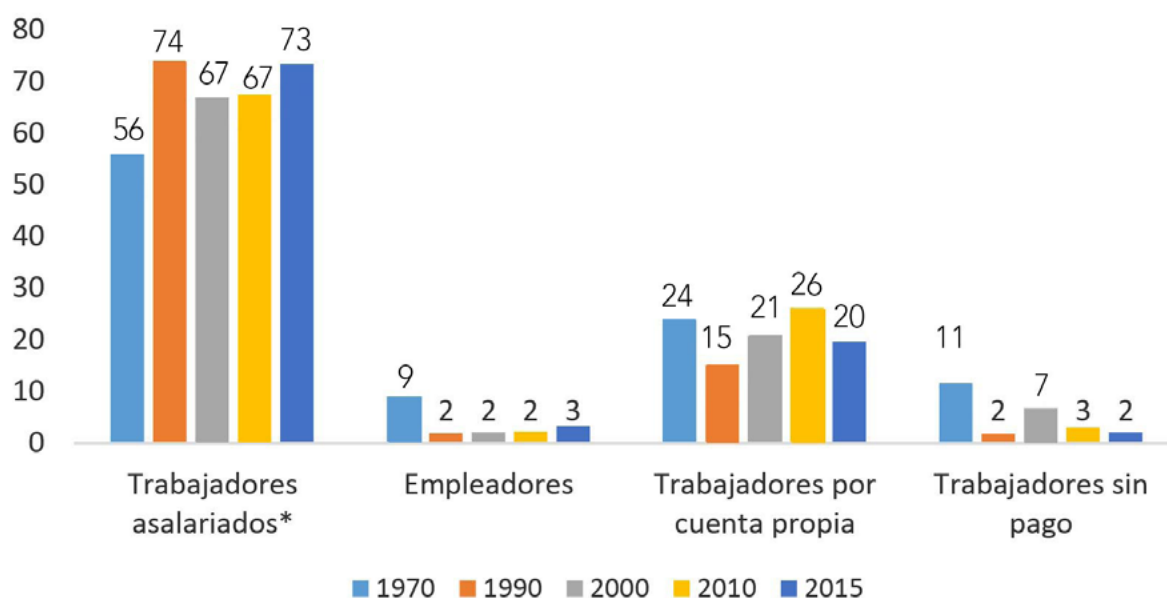


Figura 4. Distribución porcentual de la población ocupada femenina por situación en el trabajo, Nayarit 1970-2015

*Trabajadores asalariados comprende: obreros, jornaleros, peones o ayudantes.

Fuente: INEGI (1970, 1990, 2000, 2010 y 2015).

3.3. Emprendimiento femenino en Nayarit

Cuando se habla de crecimiento económico en Nayarit, el emprendimiento es una parte fundamental en los distintos sectores de actividad que se desarrollan actualmente en el estado, donde destaca por su capacidad de generar empleos e impulsar la economía.

El rubro de empleadoras y trabajadoras por cuenta propia en Nayarit ha presentado cambios con el paso de los años. En 1970 la participación de las mujeres era muy representativa y estaba enfocada al sector primario principalmente; en 1990 hay un descenso en las actividades por cuenta propia y en el rubro de empleadoras, que se debió principalmente a que la mayoría comenzó a incorporarse en el sector secundario y terciario como asalariadas, y para el periodo comprendido entre 2000 y 2010 las trabajadoras por cuenta propia

aumentaron debido a las escasas oportunidades laborales que hay tanto a nivel nacional como estatal en el sector formal y las empleadoras se mantienen representando un 2 %.

Para 2015 hay una disminución en las trabajadoras por cuenta propia, pero aumentan las empleadoras, esta situación se puede deber a que algunas de las trabajadoras por cuenta propia se trasladaron al rubro de empleadoras, ocasionado por la alta preparación profesional de las mujeres y al incremento en los apoyos a los emprendedores por parte del estado, como son Tecip Emprendedor e Inadem.

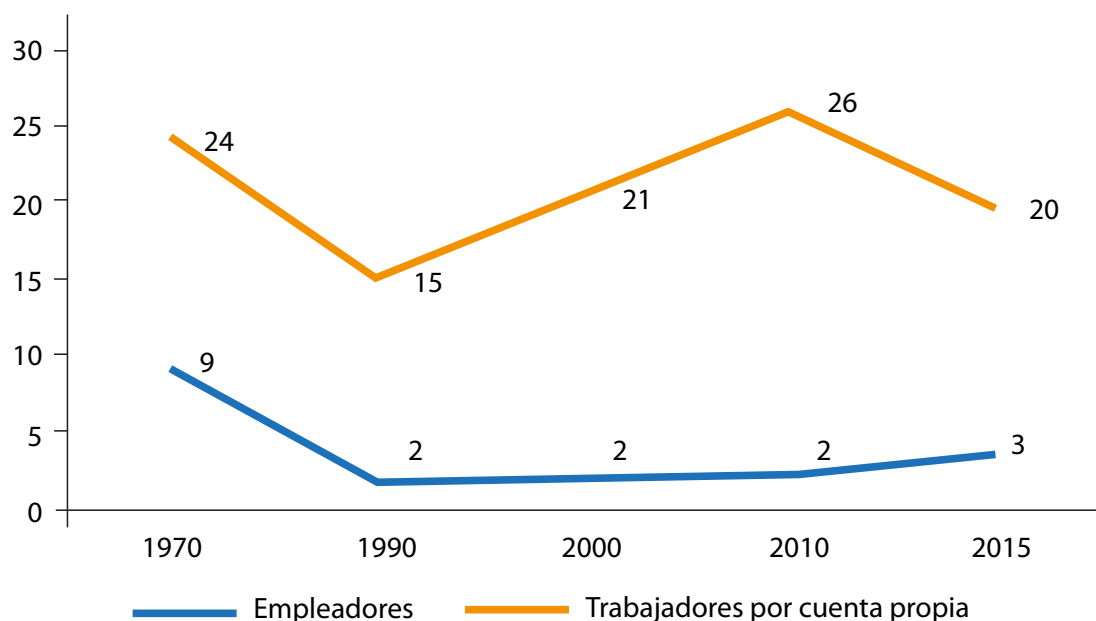


Figura 5. Distribución porcentual de la población emprendedora femenina en el estado de Nayarit, 1970-2015

Fuente: INEGI, 1970, 1990, 2000, 2010 y 2015.

Algunos casos de éxito de emprendimiento femenino en el estado de Nayarit se muestran a continuación (López, Gómez & Haro, 2013):

- **Caso 1. Restaurante de mariscos y pescadería “Mariscos Guille”**

Surgió en 2007 y fue la idea de una mujer soltera con dos hijos, que inició con un puesto pequeño de mariscos a bordo de carretera. Era un tejabán con láminas, carecía de muebles, empleados, clientes y lo más importante, dinero. Con el paso de los años sufrió muchas críticas por atender a hombres y por la ubicación del lugar, pero pese a estos obstáculos, Guille continuó con su lucha y hoy en día quien atiende es ella misma con sus hijos y varios empleados.

Guille, se siente realizada como mujer por haber logrado tanto por sus hijos y se ha dado cuenta también de que es fuente de empleo para muchas personas.

- **Caso 2. “Mariscos Silvia”**

En 1991, Silvia Romero trabajaba en una empresa llamada Cooperativa El Pescador, en el área de empaque, en Chilapa, Nayarit. En esta empresa se empaquetaba camarón, el cual despertó un particular interés en ella, ya que observaba las buenas ventas que se obtenían de la empacadora. En 1992 Silvia fue despedida, así que identificó que la mejor opción era invertir el dinero de su liquidación en un negocio familiar en el que se dedicaría a vender mariscos, ya que ella sabía a la perfección qué trato se le tenía que dar a la mercancía.

En la actualidad “Mariscos Silvia” consta de un local totalmente modificado en condiciones perfectas, diez personas al servicio de la empresa y cuatro motocicletas para el servicio a domicilio y la distribución de la mercancía para sus clientes.

- **Caso 3. Frutas y verduras**

La microempresa pertenece al sector comercial, se dedica a la venta de frutas y verduras, está ubicada en la comunidad de Sauta, municipio de Santiago Ixcuintla, Nayarit, y fue fundada desde hace más de cinco años por Vanessa García, quien tenía 25 años y comenzó su negocio vendiendo un bajo volumen de frutas y verduras de casa en casa. Ahora ella, que cuenta con estudios de preparatoria en el área económico-administrativo, es la responsable de la administración y el buen funcionamiento de su microempresa.

En la actualidad, su negocio es próspero y se han inculcado valores como el respeto y la honestidad, ya que gracias a ellos esta micro se ha ganado el prestigio de sus clientes, motivo por el cual la dueña sigue buscando más estrategias para que pueda hacer crecer su negocio y así obtener más utilidades, ofrecer empleos y seguir teniendo éxito.

Conclusiones

El mercado de trabajo en México ha sufrido diversos cambios a lo largo del tiempo, principalmente como resultado de pasar de una economía protegida a una más abierta, la urbanización, el aumento de actividades no agrícolas, el incremento en la escolaridad

femenina y el descenso en la fecundidad (García, 2001). Esta situación ha impactado de manera negativa a la población ocupada, ya que muchos de ellos se encuentran en trabajos con condiciones laborales precarias; esto afecta aún más a las mujeres, ya que tienen que conciliar sus tareas familiares con las laborales, buscando así actividades por cuenta propia que de manera paulatina les permitan realizar ambas actividades. Por esta razón, es importante que el estado formule estrategias que permitan que ellas consoliden sus negocios y no se quede como una actividad emergente para contrarrestar la falta de ingresos de su hogar o la falta de oportunidades laborales formales en su entorno.

El caso de la población femenina activa en el estado de Nayarit no dista de lo que ocurre a nivel nacional, el cual ha presentado diversos cambios a lo largo del periodo de estudio. Primero, el incremento considerable en sus tasas de participación de 14 % en 1970 a 36 % en 2015; en segundo lugar, el tránsito de actividades del sector primario al terciario, y en tercer lugar su marcada participación en actividades por cuenta propia que, si logran formalizarse, pueden fortalecer su negocio y potencializar su actividad emprendedora.

De manera particular, los tres estudios de caso que se presentan aquí y, en general, la literatura que habla sobre emprendimiento, demuestran que uno de los principales motivos por los cuales las mujeres incursionan en el emprendimiento es la necesidad de sacar adelante a sus familias y de conjugar sus labores familiares con su negocio. Para concluir, es importante resaltar la importancia del sector terciario para las mujeres, donde han encontrado un buen comienzo para desarrollarse económicamente, contribuyendo así a la economía familiar y estatal.

Finalmente, se recomienda a los gobiernos fomentar espacios de guarderías de calidad, en sectores suburbanos y urbanos, para ayudar a las jefas de familia, crear mayores plazas en la administración pública, no por equidad de género, sino por la capacidad de cada persona; también se recomienda dar seguimiento e impulso a las políticas públicas de apoyo y protección a la mujer y por último crear proyectos productivos enfocados a potencializar la actividad emprendedora de las mujeres.

Referencias

- Aguirre, A., Hoteit, L., Rupp, C., & Sabbagh, K. (2012). *Empowering the Third Billion, Women and the World of Work in 2012*. Stuttgart: Booz and Company.
- Amorós, J. E., & Pizarro, O. (2006). Mujeres y dinámica emprendedora: un estudio exploratorio. *Universidad y Empresa*, 5(11), 15-32.
- Arispe, L. (2005). *La mujer en el desarrollo de México y de América Latina, México*. México: Centro Regional de Investigaciones, Colegio de México.
- Banco Mundial. (2011). *Informe de Desarrollo Mundial 2012. Igualdad de Género y Desarrollo*. Washington: Banco Mundial.
- Barrón, A., & Sifuentes, E. (1997). *Mercados de trabajos rurales en México*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Becker, G. (1983). Inversión en capital humano e ingreso. En L. Toharia (Comp.), *El mercado de trabajo: teorías y aplicaciones* (pp. 39-65). Madrid: Alianza Editorial.
- Carosio, A. (2004). Las mujeres y la opción emprendedora. Consideraciones sobre la gestión. *Revista Venezolana de estudios de la mujer*, 9(23), 79-112.
- Carton de Grammont, H. (2009). La degradación del campo mexicano. *Revista convergencia*, 16(50), 13-55.
- Chávez, P. (2001). Flexibilidad en el mercado laboral: orígenes y concepto. *Revista Aportes*, 6(17), 57-74.
- Dollar, D., & Gatti, R. (1999). *Gender Inequality, Income, & Growth. Are Good Times Good for Women*. Washington D.C.: World Bank Gender and Development Working.
- El Financiero. (2017). *La tasa de participación laboral femenina en México*. Recuperado de <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/mexico-con-la-tasa-de-participacion-laboral-femenina-mas-baja.html>
- Gandásegui, M. (1997). La segmentación del mercado de trabajo y la discriminación de la mujer. *Papeles de población*, 3(14), 191-121.
- García, B. (2001). Restructuración económica y feminización del mercado de trabajo en México. *Revista Papeles de Población*, 27(1), 45-61.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2013). Reporte Nacional de México. *Global Entrepreneurship Monitor*. Recuperado de <http://gemconsortium.org/report>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2015). Reporte Nacional de México. *Global Entrepreneurship Monitor*. Recuperado de <http://gemconsortium.org/report>
- Gonzalbo, L. (1998). *La mujer a través de los años*. México: Colegio de México.

- Gutiérrez, E. (1999). Nuevos escenarios en el mercado de trabajo en México 1983-1999. *Papeles de población*, 5(21), 22-50.
- Heller, L. (2010). *Mujeres Emprendedoras en América Latina y el Caribe. Realidades, obstáculos y desafíos*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. (1990). *XI Censo General de Población y Vivienda 1990. Tabulados básicos*. Estado de Nayarit: INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. (2010). *Censo de Población y Vivienda 2010. Tabulados básicos*. Estado de Nayarit: INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. (1970). *IX Censo General de Población 1970*. Estado de Nayarit: Editorial.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. (2000). *XII Censo General de Población y Vivienda 2000*. Tabulados básicos. Estado de Nayarit: INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. (2015). *Tabulados de la Encuesta Interseccional 2015*. Estado de Nayarit: INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática. (2015). *Ocupación y Empleo*. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/default.aspx>
- Jaramillo, J., Escobedo, J., Morales, J., & Ramos, J. (2012). Perfil emprendedor de los pequeños empresarios agropecuarios en el Valle de Puebla, México. *Entramado*, 8(1), 44-57.
- Lara, S. (2001). *Una nueva ruralidad en América Latina*. Buenos Aires: Clacso.
- López, G.C., Gómez, J.F., & Haro, J. F. (2013, abril). *Historias de éxito de emprendedores con empresas familiares en Nayarit*. Ponencia presentada en el XVII Congreso Internacional de Ciencias Administrativas. México.
- Morelos, J. (1993). La consistencia interna de los datos corregidos de la población activa censal (1960-1980) y la estimación de las tasas de participación por edad y sexo para 1980. *Revista de Estudios Demográficos y Urbanos*, 8(2), 307-329.
- Organización Internacional del Trabajo. (2010). *Women in Labour Markets: Measuring Progress and Identifying Challenges*. Ginebra: OIT.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2012). *The Price of Prejudice: Labour Market Discrimination on the Grounds of Gender and Ethnicity*. París: OECD.
- Piore, M. (1983). Notas para una teoría de la estratificación del mercado de trabajo. En L. Toharia (Comp.), *El mercado de trabajo: teorías y aplicaciones* (pp. 125-150). Madrid: Alianza Editorial: Madrid.

- Rendón, T., & Salas, C. (1986). La población económicamente activa en el censo de 1980: comentarios críticos y una propuesta de ajuste. *Revista de Estudios Demográficos y Urbanos*, 2(2), 291-309.
- Rodríguez, M. J., & Santos, F. J. (2008). La actividad emprendedora de las mujeres y el proceso de creación de empresa. *Revista el Papel de los emprendedores en la economía*, 19(841), 117-130.
- Sampedro, R., & Camarero, L. (2007). Mujeres empresarias en la España rural el sujeto pendiente del desarrollo. *Revista Internacional de sociología*, 65(48), 121-146.
- Sánchez, S. M., & Fuentes, F. (2013). Mujer y Emprendimiento: Un análisis en el contexto universitario español. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 140-153.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Sen, A. (2001). *Many Faces of Gender Inequality*. Nueva Delhi: Frontline.
- Sifuentes, E., & Arteaga, R. (2010). *Turismo, migración y cambio en los mercados de trabajo agrícolas*. México: Universidad Autónoma de Nayarit.

El rol de la proximidad en la cooperación universidad-empresa-gobierno: el caso del sector agroalimentario de la Región de Coquimbo, Chile

Marcelo Chacana Ojeda*

Cristian Geldes González**

Hugo Osorio Zelada***

Fecha de recibido: 5 de septiembre de 2017

Fecha de aprobado: 4 de abril de 2018

Para citar: Chacana, M., Geldes, C., & Osorio, H. (2019). El rol de la proximidad en la cooperación universidad-empresa-gobierno: el caso agroalimentario de la región de Coquimbo, Chile. *Universidad & Empresa*, 21(36), 61-78.

DOI: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6057>

* Magíster en Gestión Empresarial, Universidad Técnica Federico Santa María Chile, Chile. Magíster en Ciencias de la Ingeniería, mención Ingeniería en Alimentos e Ingeniero en Alimentos, Universidad de La Serena, Chile. Académico e Investigador, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Santo Tomás.

Correo electrónico: mchacanao@santotomas.cl

** Ph.D. en Management y Master en Management Science, Universidad Adolfo Ibáñez, Chile. Magíster en Gestión y Planificación Ambiental e Ingeniero Agrónomo (economía agraria) de la Universidad de Chile, Chile. Académico e Investigador, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Alberto Hurtado, Santiago Chile.

Correo electrónico: cgeldes@uahurtado.cl

*** Ph.D. en Management y Master en Management Science, Universidad Adolfo Ibáñez, Chile. Magíster en Gestión Empresarial e Ingeniero Civil Industrial, Universidad Técnica Federico Santa María, Chile. Académico e Investigador Departamento de Ingeniería Comercial, Universidad Técnica Federico Santa María, Santiago Chile.

Correo electrónico: hugo.osorio@usm.cl

Resumen

El presente estudio propone el enfoque de la proximidad de la geografía económica sobre la base teórica del modelo de la triple hélice para determinar las relaciones de cooperación Universidad-Empresa-Gobierno (U-E-G). La investigación se presenta a través de un estudio de caso del sector agroalimentario de la Región de Coquimbo, en Chile, que pretende ser una aproximación respecto de la importancia de la proximidad para la triple hélice en la vinculación y cooperación para la creación de nuevos conocimientos y de actividades de innovación. Para determinar dicha relación, se utilizaron los test estadísticos Chi-cuadrado, con sus correspondientes medidas de asociación para variables cualitativas, y Kruskal-Wallis para variables ordinales. Se puede señalar que el principal elemento que dificulta la cooperación de la Triple Hélice es el presentar visiones y objetivos diferentes entre las distintas organizaciones. En cuanto a la dimensión de la proximidad que favorece la cooperación Universidad-Empresa-Gobierno fue la dimensión social, que en el sector agroalimentario de la Región de Coquimbo obtuvo un nivel de significancia de $\alpha = 0,1$.

Palabras clave: proximidad, cooperación, innovación, triple hélice, Región de Coquimbo.

The Role of Proximity in the University-Industry-Government Cooperation: The Case of the Agri-Food Industry in the Region of Coquimbo, Chile

Abstract

The present study proposes the proximity of economic geography approach on the theoretical basis of the triple helix model to determine the cooperation relations between university, enterprise and government (U-E-G). The research is presented through a case study of the agri-food sector in the region of Coquimbo in Chile, which is intended to be an approximation to the importance of proximity for the triple helix in the linking and cooperation for the creation of new knowledge and of innovation activities. To determine this relationship, we used Chi-square statistical tests with their corresponding association measures for qualitative variables and Kruskal-Wallis for ordinal variables. It can be pointed out that the main element that hinders the cooperation of the Triple Helix is when various visions and objectives between the different organizations are presented. The dimension of proximity that favors university-enterprise-government cooperation in the agri-food sector in the region of Coquimbo, reaching a level of significance of $\alpha = 0.1$, proved to be the social dimension.

Keywords: Proximity, cooperation, innovation, triple helix model, region of Coquimbo.

O rol da proximidade na cooperação universidade-empresa-governo: o caso agroalimentar da região de Coquimbo, Chile

Resumo

O presente estudo propõe o enfoque da proximidade da geografia econômica sobre a base teórica do modelo da Triple Hélice para determinar as relações de cooperação entre a Universidade – Empresa – Governo (U-E-G), a pesquisa se apresenta através de um estudo de caso do setor agroalimentar da Região de Coquimbo, Chile, o que pretende ser uma aproximação respeito da importância da proximidade para a Triple Hélice em uma vinculação e cooperação para a criação de novos conhecimento, e de atividades de inovação. Para determinar dita relação se utilizaram os testes estatísticos chi-quadrado com suas correspondentes medidas de associação para variáveis qualitativas e Kruskal – Wallis para variáveis ordinais. Pode-se assinalar que o principal elemento que dificulta a cooperação da Triple Hélice é o apresentar visões e objetivos diferentes entre as distintas organizações. Em quanto a dimensão da proximidade que favorece a cooperação Universidade – Empresa – Governo no setor agroalimentar da Região de Coquimbo a um nível de significância de $\alpha = 0,1$, resultado ser a dimensão social.

Palavras-chave: proximidade, cooperação, Inovação, Triple Hélice, Região de Coquimbo.

Introducción

En el actual contexto internacional, y frente a las crecientes exigencias y niveles de competencia de los mercados agroalimentarios, así como en el resto de los sectores productivos, el conocimiento y la innovación son fuente de desarrollo, ya que constituyen la base de las estructuras productivas y son determinantes para que las empresas, los países y los territorios logren ventajas competitivas sostenibles.

Para que las empresas innoven, distintos autores destacan la importancia de la vinculación y cooperación con otras organizaciones (Geldes, Felzensztein, Mora & Heredia, 2017). En la actualidad, entre los enfoques que destacan las relaciones entre las universidades, las empresas y los gobiernos se pueden citar el modelo del triángulo de Sábato y Botana (Sábato & Botana, 1968), los sistemas de innovación (Freeman, 1987; Lundvall, 1997), los *clusters* (Porter, 1998; Rosenkopf & Almeida, 2003) y la triple hélice (Etzkowitz & Leydesdorff, 1995). Además, un factor común de todos estos enfoques es que la vinculación no debe ser una política particular sino una política global (López, 2005).

La Cooperación U-E-G no es un concepto nuevo y ha ganado más atención en los últimos años. La literatura apoya firmemente a la innovación como un factor importante que desencadena la cooperación (Fiaz, 2013). Las complejidades tecnológicas son el obstáculo principal que impulsa a las empresas a innovar, realizando negocios donde el gobierno enfatiza el proceso de cooperación entre la universidad y la empresa, conducente a una exitosa innovación (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000).

Dentro de los determinantes que favorecen la cooperación U-E-G, diversos investigadores han discutido sobre la importancia del desarrollo local y territorial (Becker & Dietz, 2004; Fritsch & Lukas, 2001; López, 2008, Montoro-Sánchez, Mora & Guerras, 2006), por lo que cobra real importancia y especial significado el ambiente, el entorno institucional de apoyo a las empresas y el rol que éstos juegan en el desarrollo de las capacidades competitivas y de las innovaciones. Esto otorga relevancia a los factores que se materializan en el territorio como también el conjunto de relaciones U-E-G (Albuquerque, 1999; Boisier, 1995; Camagni, 1991).

Los estudios que vinculan U-E-G comenzaron a realizarse por los investigadores Etzkowitz y Leydesdorff (1995), quienes desarrollaron el modelo de la triple hélice, el cual plantea un nuevo paradigma del accionar de una universidad emprendedora y creadora de conocimiento, que juega un papel primordial entre la relación empresa y gobierno.

La triple hélice se ha desarrollado empíricamente en diversos estudios de casos sobre las relaciones U-E-G en distintos sectores económicos, territorios y campos del conocimiento, como por ejemplo la biotecnología, la aeronáutica, la energía, el capital humano, la agroindustria, las ciencias de la computación e instrumentación, entre otros (Guerreo & Urbano, 2017; Bodas Freitas et al., 2013; Boschma, 2005; Etzkowitz & Leydesdorff, 2000; Giuliani et al, 2010; Lee & Ngo, 2012; Leydesdorff et al., 2006; Lopes, Baptista & Cardoso, 2012; Papagiannidis, Li & Etzkowitz, 2009; Perdana, 2012; Shinn, 2002; Wen-Hsiang, 2011). Tanta importancia y consideración ha cobrado la tesis de la triple hélice en la comunidad científica internacional, que en 2009 se fundó la triple helix Association (The Helix Association, [en línea]), cuya misión es promover el análisis y estudios sobre la interacción entre las universidades, las empresas y el gobierno.

Bajo un enfoque estratégico, la cooperación se presenta como una forma alternativa de conseguir una mejor posición competitiva en los mercados (Porter, 1988; Fuller, 1988); de esta forma, la posición competitiva de la empresa vendrá definida por su capacidad interna y por las relaciones de cooperación que tenga con otras empresas. Cada parte se especializa en lo que mejor sabe hacer, de manera que el conjunto de las partes que cooperan sea más competitivo de lo que serían las partes si operasen de forma aislada (Gomes-Caseres, 1997).

Desde un enfoque organizativo, la cooperación se justifica por el hecho de que las empresas no disponen de todos los recursos y capacidades que necesitarían para sobrevivir en el mercado. Las organizaciones iniciarán acuerdos de cooperación con otras cuando perciban que existe un cierto grado de dependencia entre sus recursos (George & Farris, 1999).

La llamada nueva Geografía Económica supone un intento por definir un marco económico riguroso, desde llegar a comprender por qué las actividades económicas tienden a agruparse en un número pequeño de lugares (Fujita & Krugman, 2007). El concepto clave que permitiría comprender estos fenómenos económico-espaciales se

define como economías de aglomeración, y agrupa todos los beneficios que disfrutaron las empresas y demás agentes económicos por el hecho de desarrollar sus actividades en proximidad geográfica. Estos beneficios de las economías de aglomeración se concretan principalmente en forma de externalidades pecuniarias y tecnológicas y en rendimientos crecientes (Rosenkopf & Almeida, 2003).

En relación a las proximidades se distinguen diversas clasificaciones como las indicadas por Knoben y Oerlemans (2006), quienes señalan que es fundamental reducir la ambigüedad del concepto de proximidad, por lo que hay que especificar las diferentes dimensiones de la proximidad relevante en la colaboración entre organizaciones, Por su parte Boschma (2005), uno de los autores más referenciados al respecto, plantea en su trabajo cinco dimensiones de proximidad: geográfica, cognitiva, organizacional, social e institucional.

- Proximidad geográfica: se refiere a la distancia espacial o física entre los actores económicos, tanto en su sentido absoluto como en el relativo. Una gran cantidad de literatura afirma que los agentes que están espacialmente concentrados se benefician de las externalidades del conocimiento. Las distancias cortas, los contactos a favor de la información y el intercambio de conocimiento tácito son aspectos de la proximidad geográfica. Cuanto mayor sea la distancia entre los agentes, menor será la intensidad de estas externalidades positivas y más difícil se hará la transferencia de conocimiento tácito. Esto incluso puede ser cierto para el uso y la difusión del conocimiento codificado (aunque a menudo se indique lo contrario), porque su interpretación y asimilación podría solicitar el conocimiento tácito y, por tanto, la proximidad espacial (Howells, 2002).
- Proximidad cognitiva: la creación del conocimiento, así como la innovación, son a menudo resultado de las acumulaciones de los procesos de búsqueda particular de las empresas, con un alto grado de conocimiento tácito (Boschma, 2004). Como resultado, la base cognitiva de los actores y organizaciones, y por tanto su capacidad de absorción y el potencial de aprendizaje, puede diferir sustancialmente, debido a la naturaleza acumulativa, localizada y tácita del conocimiento y a las diferencias cognitivas que con frecuencia tienden a persistir (Antonelli, 1995); esto implica que el conocimiento se dispersa entre las diferentes organizaciones (Antonelli, 2000). La distancia cognitiva entre la

creación del conocimiento y el aprendizaje no debe ser demasiado grande. Por esta razón, la capacidad de los agentes o las empresas para absorber nuevos conocimientos requiere de proximidad cognitiva, es decir, su propia base cognitiva debe estar lo suficientemente cerca a los nuevos conocimientos con el fin de comunicar, comprender y tratar con éxito la combinación de capacidades diversas, complementarias de agentes heterogéneos dentro y entre las organizaciones (Boschma & Lambooy, 1999).

- Proximidad organizacional: la proximidad organizacional se trata a menudo en la literatura como una categoría amplia, que incluye una dimensión cognitiva (Gilly & Torre, 2000). Esta se refiere, por un lado, al mismo espacio de las relaciones basado en las interacciones de diversa naturaleza, y por otro, incluye la similitud que permite la conexión entre los agentes al compartir el espacio de referencia y el conocimiento mismo; a menudo se hace una distinción entre una relación (entre organizaciones). La proximidad organizacional se refiere al conjunto de interdependencias tanto dentro como entre las organizaciones vinculadas por una relación ya sea económica o financiera (entre las empresas miembros de una empresa industrial o grupo financiero, o dentro de una red).
- Proximidad social: la proximidad social se define en términos de las relaciones sociales entre los agentes integrados en el nivel micro. Las relaciones entre los actores están socialmente integradas cuando se refieren a la confianza basada en la amistad, el parentesco y la experiencia. En consecuencia, la definición de la proximidad social no incluye situaciones en las que la gente comparte conjuntos de valores, como los valores étnicos y religiosos. La capacidad de las organizaciones para aprender e innovar puede requerir de la proximidad social. Una de las razones principales es que las relaciones basadas en la confianza social facilitan el intercambio del conocimiento (Maskell & Malmberg, 1999). Lundvall (1997) ha afirmado que la proximidad social fomenta una actitud social y una apertura de la “racionalidad comunicativa” en lugar de una orientación pura.
- Proximidad institucional: considerando que la proximidad social ha sido definida en términos de relaciones sociales entre los agentes integrados en un nivel micro (basada en la amistad, el parentesco y la experiencia pasada), la proximidad institucional se asocia con el marco institucional en el nivel

macro. North (1990) hizo una amplia distinción entre el entorno institucional en el nivel macro (por ejemplo, normas y valores de conducta) y los arreglos institucionales en el nivel micro, en el que estas normas y valores se encarnan en las relaciones de intercambio específicas.

El presente estudio presenta dos aportes. El primero es ampliar la discusión respecto a los factores que determinan la cooperación entre los distintos actores para innovar, pues pretende explicar el fenómeno de cooperación a través del enfoque de la geografía económica, en particular considerando la perspectiva de proximidad, que identifica distintas dimensiones para explicar la formación y el desempeño de redes para la innovación, como son las proximidades geográficas, social, cognitiva, institucional y organizacional, utilizando la escala para medir las dimensiones de proximidades propuesta por Geldes, Felzeinsztein, Turkina y Durand (2015).

El segundo es la aplicación del enfoque en un estudio de caso del sector agroalimentario a una región de un país emergente como Chile, ya que, según Edwards y Schultz (2005), el sector agroalimentario es una tratativa dinámica y sistemática, que sirve a los consumidores globales y locales a través de la innovación y la administración de múltiples cadenas de valor, que entregan bienes y servicios valorados desde la orquestación sostenible de los alimentos, fibras y recursos naturales. En Latinoamérica los agronegocios juegan un rol económico y social importante, ya que aportan crecimiento económico, empleo y exportaciones, además de que contribuyen a disminuir la pobreza y el desarrollo integral del territorio (CEPAL, FAO e IICA, 2014). En este contexto, específicamente se selecciona Chile como estudio de caso de mercado emergente latinoamericano (MSCI, 2018), debido a que presenta dificultades similares a la región en tema de innovación, como son la naturaleza exógena del cambio tecnológico, la informalidad de los procesos de innovación, el carácter adaptativo e incremental de la innovación y la mínima articulación en los sistemas nacionales de innovación (Malaver & Vargas, 2004). A su vez, Chile es uno de los dos países latinoamericanos que pertenecen a la OECD y es uno de los 20 principales países exportadores de productos alimentarios del mundo (USD 17.298 millones para 2014), reflejándose en su aporte de 10 % del Producto Interno Bruto y 10 % del empleo nacional (ODEPA, 2016). Igual dinamismo presenta el sector en la Región de Coquimbo, el cual representa el 8,1 % del PIB Regional y emplea anualmente en promedio al 24,3% de la población económicamente activa (llegando a más del 30 % en enero y febrero),

sector que dispone aproximadamente de 76.000 hectáreas de superficie agroalimentaria bajo riego, destacándose la presencia de producción hortofrutícola, cuyos productos son: uva pisquera, 93,4 %; mandarinas, 72,5 %; alcachofas, 57,6 %; pimientos, 36,2 % lechugas, 21,3 %; limoneros, 18 %; uva de mesa, 17,4 % y paltos, 17,2 %, además de obtener 54,8 % del total nacional de ganado caprino (ODEPA, 2016).

1. Materiales y métodos

La metodología se selecciona considerando el carácter exploratorio del estudio, para lo cual se realiza una entrevista semiestructurada a distintos actores seleccionados con el objetivo de incluir proporciones similares a los tres actores involucrados en la triple hélice en el total de la muestra ($n= 30$). Los entrevistados fueron académicos e investigadores de universidades dedicados a la investigación y el desarrollo, empresarios y directivos de empresas, y autoridades públicas con accionar y responsabilidades en el sector agroalimentario de la Región de Coquimbo, para determinar la relación de cooperación entre U-E-G y la dimensión de la proximidad que facilita dicha cooperación. El diseño de la entrevista incluyó una serie de preguntas cerradas con una escala para medir las dimensiones de proximidades propuesta por Geldes, Felzeinsztein, Turkina y Durand (2015). Los resultados se analizaron con los siguientes test estadísticos:

Test de Normalidad Shapiro–Wilk: prueba para contrastar la normalidad de un conjunto de datos, para muestras pequeñas ($n < 50$).

$$W = \frac{D^2}{nS^2} \quad (1)$$

D = suma de las diferencias corregidas.

S = varianza muestral.

n = número de muestras.

Test Chi-cuadrado(X^2): prueba no paramétrica que mide la discrepancia entre una distribución observada y otra teórica, para determinar la asociación o independencia de dos variables cualitativas con un cierto grado de significancia $\alpha = 0,1, 0,05$ y $0,05$.

$$\chi^2 = \sum_i \frac{(\text{Observada}_i - \text{Teórica}_i)^2}{\text{Teórica}_i} \quad (2)$$

Phi y V de Cramer: Phi es una medida de asociación basada en chi-cuadrado que conlleva dividir el estadístico de chi-cuadrado por el tamaño de la muestra y extraer la raíz cuadrada del resultado. V de Cramer es una medida de asociación basada en chi-cuadrado.

Coefficiente de contingencia: medida de asociación basada en chi-cuadrado. El valor varía entre 0 y 1. El valor 0 indica que no hay asociación entre las variables de fila y de columna, mientras los valores cercanos a 1 indican que hay gran relación entre las variables. El valor máximo posible depende del número de filas y columnas de la tabla.

Planteándose, la siguiente hipótesis:

Hipótesis Nula (H_0): no existe asociación significativa entre la relación de cooperación de la Triple Hélice U-E-G de la región con las organizaciones de la región.

Hipótesis Alternativa (H_A): existe asociación significativa entre la relación de cooperación de la Triple Hélice U-E-G de la región con las organizaciones de la región.

Test Kruskal-Wallis: prueba no paramétrica que mide la asociación de las medias entre variables independientes y variables ordinales, no cumpliéndose la prueba de normalidad

$$KW = \frac{12}{N(N+1)} \sum_{j=1}^k n_j (\overline{R_j} - \overline{R})^2 \quad (3)$$

k = número de muestras.

n = número de casos en la j -ésima muestra.

N = número de casos en la muestra combinada.

R_j = sumatoria de los rangos en la j -ésima muestra.

$\overline{R_j}$ = promedio de los rangos en la j -ésima muestra.

\overline{R} = $(N + 1)/2$ = promedio de los rangos en la muestra.

Planteándose, la siguiente hipótesis:

Hipótesis Nula (H_0): no existe asociación significativa entre la relación de cooperación de la Triple Hélice U-E-G de la región con las dimensiones de la proximidad.

Hipótesis Alternativa (H_A): existe asociación significativa entre la relación de cooperación de la Triple Hélice U-E-G de la región con las dimensiones de la proximidad.

2. Resultados y discusión

El 21,4 % de los entrevistados indican desarrollar algún tipo de cooperación, muy superior al 13,4% de las empresas a nivel nacional, según lo señalado en la 9° Encuesta Nacional de Innovación (2013-2014). 46,7 % de los consultados señalan que el principal elemento que dificulta la cooperación de la triple hélice es presentar visiones y objetivos diferentes entre las distintas organizaciones.

En la tabla 1 se puede observar que, según el estadístico chi-cuadrado para variables cualitativas nominales, estas difieren significativamente para niveles de significancia del 90, 95 y 99 % en la cooperación con otras empresas, proveedores, compradores, consultores, asociaciones gremiales, centros tecnológicos, universidades y organismos públicos, lo que significa que se acepta la hipótesis de no asociación.

Tabla 1. Cooperación de la triple hélice con las organizaciones agroalimentarias de la Región de Coquimbo con organizaciones escala regional de la dimensión espacial

Organizaciones regionales	Triple hélice				Estadístico (χ^2)	Medidas de asociación		
	N	Empresa	Universidad	Gobierno		Phi	V de Cramer	Coef. De contingencia
Otras empresas	30	8	5	2	2,786	0,305	0,305	0,291
Proveedores	30	7	5	2	2,377	0,281	0,281	0,271
Compradores	30	4	3	0	3,547	0,344	0,344	0,250
Consultores	30	4	2	1	0,752	0,158	0,158	0,156
Asociaciones gremiales	30	12	5	2	8,084	0,519	0,519	0,461
Centros tecnológicos	30	1	3	6	3,103	0,322	0,322	0,306
Universidades	30	3	4	2	2,109	0,265	0,265	0,256
Organismos públicos	30	12	5	2	8,084	0,519	0,519	0,461

Nota: Test Chi-cuadrado. Significancia estadística 90%*, 95%** , 99%***

Fuente: elaborada por los autores.

En la tabla 2 se puede observar, según el estadístico chi-cuadrado para variables cualitativas nominales, que estas difieren significativamente para niveles de significación de 90, 95 y 99 % con otras empresas, proveedores, compradores, consultores, asociaciones gremiales, centros tecnológicos, y organismos públicos, lo que significa que se acepta la hipótesis de no asociación. Por el contrario, se aprecia que el valor del estadístico Chi-cuadrado difiere significativamente para un nivel de significación del 99 % en la cooperación con universidades nacionales, lo que significa que se acepta la hipótesis alternativa de la existencia de asociación; en las medidas de asociación, los valores de los coeficientes Phi, V de Cramer y coeficiente de contingencia son superiores a 0,5 y significativos para cualquier nivel, el valor 0,515 indica un grado de asociación moderadamente alto (Walpole, 1999).

Tabla 2. Cooperación de la triple hélice entre las organizaciones agroalimentarias de la Región de Coquimbo y las organizaciones a escala nacional de la dimensión espacial

Organizaciones regionales	Triple hélice				Estadístico (X ²)	Medidas de asociación		
	N	Empresa	Universidad	Gobierno		Phi	V de Cramer	Coef. De contingencia
Otras empresas	30	8	5	3	1,158	0,196	0,196	0,193
Proveedores	30	6	4	0	5,571	0,431	0,431	0,396
Compradores	30	6	4	0	5,571	0,431	0,431	0,396
Consultores	30	6	6	1	6,366	0,461	0,461	0,418
Asociaciones gremiales	30	1	5	1	9,437	0,561	0,561	0,489
Centros tecnológicos	30	4	5	1	4,768	0,399	0,399	0,370
Universidades	30	10	7	1	10,8004***	0,600	0,600	0,515
Organismos públicos	30	3	5	2	4,205	0,374	0,374	0,351

Nota: Test Chi-cuadrado. Significancia estadística 90%*, 95%** , 99%***

Fuente: elaborada por los autores.

En la tabla 3 se observa, según el estadístico chi-cuadrado para variables cualitativas nominales, que éstas difieren significativamente para niveles de significación de 90, 95 y 99 % con otras empresas, proveedores, consultores y asociaciones gremiales, lo que significa que se acepta la hipótesis de no asociación. Por el contrario, se aprecian que el valor del estadístico Chi-cuadrado difiere significativamente para un nivel de significación de 99 % en la cooperación con compradores internacionales y una significación de 95 % en la cooperación con centros tecnológicos y universidades internacionales, lo que significa que se acepta la hipótesis alternativa de la existencia de asociación, en las medidas de asociación, los valores de los coeficientes Phi, V de Cramer y coeficiente de contingencia son superiores a 0,5 y significativos para cualquier nivel, el valor 0,631 compradores, 0,547 centros tecnológicos y 0,510 universidades indica un grado de asociación moderadamente alto.

Tabla 3. Cooperación de la triple hélice entre las organizaciones agroalimentarias de la Región de Coquimbo y las organizaciones a escala internacional de la dimensión espacial

Organizaciones Internacionales	Triple hélice				Estadístico (X ²)	Medidas de asociación		
	N	Empresa	Universidad	Gobierno		Phi	V de Cramer	Coef. De contingencia
Otras empresas	30	3	4	2	3,245	0,329	0,329	0,312
Proveedores	30	1	3	0	5,738	0,437	0,437	0,401
Compradores	30	11	0	0	19,86***	0,813	0,813	0,631
Consultores	30	2	2	1	0,557	0,136	0,136	0,135
Asociaciones gremiales	30	2	1	0	1,230	0,202	0,202	0,198
Centros tecnológicos	30	0	5	1	12,813**	0,654	0,654	0,547
Universidades	30	2	6	1	10,527**	0,592	0,592	0,510
Organismos públicos	30	0	2	1	3,611	0,347	0,347	0,328

Nota: Test Chi-cuadrado. Significancia estadística 90%*, 95%** , 99%***

Fuente: elaborada por los autores.

En la tabla 4 se observa la valoración promedio de las dimensiones no espaciales de la proximidad que facilitan la cooperación en las organizaciones agroalimentarias de la Región de Coquimbo. Al respecto, se aprecian que los valores del test de Kruskal-Wallis para variables no paramétricas independientes difieren para niveles de significancia de 90 % para la dimensión no espacial social, lo que significa que se acepta la hipótesis alternativa de asociación significativa (Corder & Foreman, 2011). Estos resultados son similares a otros estudios, como por ejemplo el elaborado por Hong y Sung (2013), quienes indican en sus resultados que las proximidades sociales facilitarían la cooperación entre la industria y la Universidad en China, y Geldes et al. (2015, 2017), quienes establecen que la proximidad social favorece la cooperación entre empresas para actividades conjuntas de *marketing* y para la cooperación interorganizacional, con el fin de desarrollar innovaciones tecnológicas y no tecnológicas.

Tabla 4. Promedio de las dimensiones no espaciales de la proximidad que facilitan la cooperación en las organizaciones agroalimentarias de la Región de Coquimbo

Dimensiones no espaciales de la proximidad	N	Media	D.S	Kruskal-Wallis
Social	27	4,49	0,34	5,40*
Conocimiento	25	3,56	0,5	2,745
Organizacional	25	3,93	0,49	0,051
Institucional	25	0,38	0,5	1,12

Nota: Test Kruskal-Wallis. Significancia estadística 90%*, 95%** , 99%***

Fuente: elaborada por los autores.

Conclusiones

El presente estudio aporta el enfoque de la geografía económica para explicar el modelo de la triple hélice. El sector agroalimentario de la Región de Coquimbo presenta un nivel de cooperación superior al nivel nacional empresarial, señalado en la 9° Encuesta Nacional de Innovación. Se pueden afirmar que el enfoque de las dimensiones de la proximidad para explicar la cooperación entre Universidad-Empresa-Gobierno sigue siendo un factor a estudiar, así como la consideración de las escalas territoriales en la generación de relaciones e interacciones de cooperación que facilitan la innovación. El principal elemento que dificulta la cooperación de la triple hélice es el presentar visiones y objetivos diferentes entre las distintas organizaciones. Finalmente, se puede concluir que la dimensión social de la proximidad facilita la cooperación en la triple hélice del sector agroalimentario de la Región de Coquimbo.

Referencias

- Alburquerque, F. (1999). *Cambio estructural, desarrollo económico y reforma de la gestión pública. Manual del agente de desarrollo local*. Santiago de Chile: Ediciones Sur.
- Antonelli, C. (2000). Collective Knowledge Communication and Innovation: The Evidence of Technological Districts. *Regional Studies*, 34, 535-547.
- Antonelli, C. (1995). *The Economics of Localized Technological Change and Industrial Dynamics*. Dordrecht: Kluwer.

- Becker W., & Dietz J. (2004). R&D Cooperation and Innovation Activities of Firms-Evidence for the German Manufacturing Industry. *Research Policy*, 33, 209-23.
- Bodas Freitas, I., Argou Marques, R., & Mirra de Paula e Silva, E. (2013). University-Industry Collaboration and Innovation in Emergent and Mature Industries in New Industrialized Countries. *Research Policy*, 42, 443-453.
- Boisier, S. (1995). *La Mesoconomía Territorial: interacción entre personas e instituciones. Notas para orientar a los gobiernos regionales*, Documento 95/26, Serie Ensayos, ILPES.
- Boschma, R., & Lambooy, J. (1999). Evolutionary Economics and Economic Geography. *Journal of Evolutionary Economics*, 9, 411-429.
- Boschma, R. (2004). Competitiveness of Regions from an Evolutionary Perspective. *Regional Studies*, 38, 1001-1014.
- Boschma, R. (2005). Proximity and Innovation: a Critical Assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61-74.
- Camagni, R. (1991). *Innovation Networks: Spatial Perspectives*. Londres y Nueva York: Belhaven Press.
- CEPAL-FAO-IICA. (2010). *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe*, Santiago de Chile: CEPAL-FAO-IICA.
- Chung, J. (2014). An Analysis of the Status of the Triple Helix and University-Industry-Government Relationships in Asia. *Scientometrics*, 99, 139-149.
- Corder, G., & Foreman, D. (2011). *Nonparametric Statistics for Non-Statisticians: a Step-by-Step Approach*. Hoboken, New Jersey: Wiley-Blackwell.
- Edwards, M., & Shultz, C. (2005). Reframing Agribusiness: Moving from Farm to Market Centric. *Journal of Agribusiness*, 23, 57-73.
- Etzkowitz H., & Leydesdorff, L. (2000). The Dynamics of Innovation: From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Research Policy*, 29, 109-23.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1995). The Triple Helix University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge-Based Economic Development. *EASST Review*, 14, 14-19.
- Fiaz, M. (2013). An Empirical Study of University-Industry R&D Collaboration in China: Implications for Technology in Society. *Technology in Society*, 35, 191-202.
- Freeman, C. (1987). *Technical Change And Full Employment*. Oxford y Nueva York: Blackwell.
- Fritsch M., & Lukas R. (2001). Who Cooperates on R&D? *Research Policy*, 30, 297-312.

- Fujita, M., & Krugman, P. (2007). La nueva economía geográfica: presente, pasado y futuro. *Investigaciones Regionales*, 4, 177-206.
- Geldes, C., Felzensztein, C., Turkina, E., & Durand, A. (2015). How Does Proximities Affect Interfirm Marketing Cooperation in Cluster? A Study of Agribusiness in Latin-American Emerging Economy. *Journal of Business Research*, 68(2), 263-272.
- Geldes, C., Felzensztein, C., Mora, M., & Heredia, J. (2017). Proximity as determinant of business cooperation for technological and non-technological innovations: a study of an agribusiness cluster. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32 (1), 167-178.
- Guerrero, M., & Urbano, D. (2017). The Impact of Triple Helix Agents on Entrepreneurial Innovations' Performance: An Inside Look at Enterprises Located in an Emerging Economy. *Technological Forecasting & Social Change*, 119, 294-309.
- George, V., & Farris, G. (1999). Performance of Alliances: Formative Stages and Changing Organizational and Environmental Influences. *R & D Management*, 29(4), 379-389.
- Gilly, J., & Torre, A. (2000). Proximity relations. Elements for an Analytical Framework. En Green, M., & McNaughton, R. (Eds.). *Industrial Networks and Proximity* (pp. 1-16). Aldershot: Ashgate.
- Giuliani, E., Morrison, A., Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2010). Who Are the Researchers that Are Collaborating with Industry? An Analysis of the Wine Sectors in Chile, South Africa and Italy. *Research Policy*, 39, 748-761.
- Gomes-Caseres, B. (1997). *The Alliance Revolution. The New Shape of Business Rivalry*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hong, W., & Sung, Y. (2013). The Effect of Institutional Proximity in Non-Local University-Industry Collaborations: an Analysis Based on Chinese Patent Data. *Research Policy*, 42(2), 454-464.
- Howells, J. (2002). Tacit Knowledge, Innovation and Economic Geography. *Urban Studies*, 39, 871-884.
- Knoben, J., & Oerlemans, L. (2006). Proximity and Inter-Organizational Collaboration: A Literature Review. *International Journal of Management Reviews*, 8(2), 71-89.
- Leydesdorff, L., Dolfsma, W., & Van der Panne, G. (2006). Measuring the Knowledge Base of an Economy in Terms of Triple Helix Relations Among Technology, Organization and Territory. *Research Policy*, 35(2), 181-199.
- Lopes, C., Baptista, R., & Cardoso, C. (2012). The Proximity Between Academy, Industry and Government: Towards a More Sustainable Development of a Brazilian Oil Region. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 52, 100-109.

- López A. (2008). Determinants of R&D Cooperation: Evidence from Spanish Manufacturing Firms. *International Journal of Industrial Organization*, 26, 113-36.
- López Leyva, S. (2005). *La Vinculación de la Ciencia y la Tecnología con el Sector Productivo: Una perspectiva económica y social* (Segunda Edición) México: Editorial Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Lundvall, B. (septiembre, 1997). National Systems and National Styles of Innovation. *Fourth International ASEAT Conference Differences in styles*. Manchester, Inglaterra.
- Malaver, F., & Vargas, M. (2004). Hacia una caracterización de los procesos de innovación en la industria colombiana. Los resultados de un estudio de caso. *Revista Latinoamericana de Administración*, 33, 5-33.
- Maskell, P., & Malmberg, A. (1999). The Competitiveness of firms and Regions. 'Ubiquitification' and the Importance of Localized Learning. *European Urban and Regional Studies*, 6, 9-25.
- Montoro-Sanchez, A., Mora-Valentin, E., & Guerras-Martin, L. (2006). R&D Cooperative Agreements between Firms and Research Organizations. A Comparative Analysis of the Characteristics and Reasons Depending on the Nature of the Partner. *International Journal of Technology Management*, 35(1-4), 156-81.
- MSCI. (2018). *Índice de mercados emergentes*. Recuperado de <https://www.msci.com/market-cap-weighted-indexes>
- Nooteboom, B. (2000). *Learning and Innovation in Organizations and Economies*. Oxford: Oxford University Press.
- North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- ODEPA. (2016). *Región de Coquimbo, Información Regional 2016*. Recuperado de http://www.odepa.cl/wp-content/files_mf/1462200523Coquimbomarzo.pdf
- Papagiannidis, S., Li, F., & Etzkowitz, H. (2009). Michael Clouser Entrepreneurial Networks: A Triple Helix Approach for Brokering Human and Social Capital. *Journal of International Entrepreneurship*, 7, 215-235.
- Perdana, T. (2012). The Triple Helix Model for Fruits and Vegetables Supply Chain Management Development Involving Small Farmers in Order to Fulfill the Global Market Demand: a Case Study in Value Chain Center (VCC) Universitas Padjadjaran. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 52, 80-89.
- Porter, M. (November-December, 1998). Cluster and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*, 77-90.

- Porter, M., & Fuller, M. (1988). Coaliciones y Estrategia Global. *Información Comercial Española*, 658(4), 101-120.
- Rosenkopf, L., & Almeida, P. (2003). Overcoming Local Search Through Alliances and Mobility. *Management Science*, 49(6), 751-766.
- Sábato, J., & Botana, N. (1968). La ciencia y la tecnología en el desarrollo futuro de América Latina. *Revista de la Integración*, 1(3), 15-36.
- Santos Martín, J. I., Olmo Martínez, R., & Pajares Gutiérrez, J. (2005). *Fenómenos de difusión de conocimiento y dimensión geográfica de la innovación, una aproximación multi-agente*. IX Congreso de Ingeniería de Organización. Gijón.
- Shinn, T. (2002). The Triple Helix and New Production of Knowledge: Prepackaged Thinking on Science and Technology. *Social Studies of Science*, 32(4), 599-614.
- Walpole, R. (1999). *Probabilidad y estadística para ingenieros* (Sexta Edición), México: Prentice Hall, Hispanoamericana S.A.
- Wen-Hsiang, L. (2011). Willingness-to-Engage in Technology Transfer in Industry–University Collaborations. *Journal of Business Research*, 64, 1218-1223.

Gestión Integral de Riesgos y Antisoborno: Un enfoque operacional desde la perspectiva ISO 31000 e ISO 37001

Edmundo R. Lizarzaburu Bolaños*

Gabriela Barriga**

Kurt Burneo***

Eduardo Noriega****

Fecha de recibido: 21 de septiembre de 2017

Fecha de aprobado: 3 de mayo de 2018

Para citar: Lizarzaburu Bolaños, E. R, Barriga G., Burneo, K., & Noriega, E. (2019). Gestión Integral de Riesgos y Antisoborno: Un enfoque operacional desde la perspectiva ISO 31000 e ISO 37001. *Universidad & Empresa*, 21(36), 79-118. DOI: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6089>

* Ph.D. en Management por la Universidad Carlos III de Madrid. Magíster en Investigación por la Universidad ESAN. Program of Negotiation PON, Harvard University (2012). Postgrado en Administración de Riesgos por el Tecnológico de Monterrey. Global MBA de Thunderbird y EGADE del Tecnológico de Monterrey (2008). Maestría en Dirección y Evaluación Financiera de USMP y Especializaciones en Riesgos, Finanzas, Proyectos y Calidad. Ingeniero Industrial (2000), Pontificia Universidad Católica del Perú. Profesor e Investigador de la Universidad ESAN (Perú). Acreditado por Concytec (DINA – REGINA). Correo electrónico: elizarzaburub@gmail.com

** Bachiller en Administración de Empresas, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (Perú). Investigadora y Consultora en operaciones y gestión financiera. Bachiller en Administración por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Diploma de Especialización en comercio internacional, banca y finanzas y gestión de créditos y cobranzas. Ha publicado diversos artículos académicos y casos de estudio en revistas indexadas en Scopus e ISI - Emerging. Se ha desempeñado como asesora y consultora del Organismo Nacional de Sanidad Pesquera, SANIPES. Correo electrónico: gabriela.barriga.a@gmail.com

*** Doctor en Administración y Dirección de empresas, Universidad Ramón Llull de Barcelona. Magíster en Economía por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Economista. Profesor Principal de Pontificia Universidad Católica del Perú, CENTRUM Católica (Perú). Acreditado por Concytec (DINA – REGINA). Correo electrónico: kburneo@pucp.edu.pe

**** Candidato a Doctor en Finanzas de la Empresa - Universidad Autónoma de Madrid y Universidad Complutense de Madrid. Maestría en Banca y Finanzas - Universidad de Lima (Perú), Ingeniero Metalúrgico y Siderúrgico. Profesor de la UCV Sede Chimbote (Perú). Correo electrónico: lalonoriega@msn.com

Los autores agradecen la colaboración de Celeste Gaspar y Miguel Alegre, estudiantes de Administración y Finanzas de la Universidad ESAN.

Resumen

El presente artículo busca explicar de qué manera las empresas pueden aplicar la gestión de riesgos desde un enfoque operacional y los lineamientos necesarios para llevar a cabo una eficiente gestión de los mismos (Bromiley et al., 2015). En primer lugar, se analiza el riesgo en las operaciones y se explican los tipos de pérdidas y los factores que las puede originar; además, se detallan herramientas de medición como la severidad. Luego, se revisa la teoría de los estándares de gestión relacionados a los riesgos, tales como el ISO 37001, ISO 31000 y COSO, en sus últimas versiones. El documento de investigación propone una aplicación en el área de riesgos, mediante una propuesta de esquema general de riesgos y una estructura de gestión de riesgos para las organizaciones. Finalmente, se desarrollan nuevos aspectos a considerar como el caso del riesgo cibernético.

Palabras clave: riesgo operacional, matriz de riesgo, ISO 31000, ISO 37001, gestión de riesgos.

Risk Management and Anti-Bribery: An Operational Approach from the Perspective of ISO 31000 and ISO 37001

Abstract

This paper seeks to explain how companies can apply risk management from an operational approach and the necessary guidelines to carry out an efficient management of it (Bromiley et al., 2015). Therefore, we first work out the risk in operations and explain the types of events, the factors that cause it, and details measurement tools such as severity. Then, the theory about management standards related to risk management, such as ISO 37001, ISO 31000 and COSO, in their latest versions, is reviewed. The research paper proposes an application in the area of risks, through a proposal of a general risk scheme and a structure of risk management for organizations. Finally, new aspects are developed to consider the case of cybernetic risk.

Keywords: Operational risk, risk matrix, ISO 31000, ISO 37001, risk management.

Gestão Integral de Riscos e Anti suborno: Um enfoque operacional desde a perspectiva ISO 31000 e ISO 37001

Resumo

O presente artigo busca explicar de que maneira as empresas possam aplicar a gestão de riscos desde um enfoque operacional e os lineamentos necessários para levar a cabo uma eficiente gestão dos mesmos (Bromiley et al., 2015). Por conseguinte, em primeiro lugar, se analisa o risco nas operações e explica os tipos de eventos de perdas, os fatores que o pode originar, e detalha ferramentas de medição como a severidade. Logo, se revisa a teoria acerca dos standards de gestão relacionados aos riscos, tais como o ISO 37001, ISO 31000 e COSO, em suas últimas versões. O documento de pesquisa propõe uma aplicação na área de riscos, mediante uma proposta de esquema geral de riscos e uma estrutura de gestão de riscos para as organizações. Finalmente, se desenvolvem novos aspetos a considerar como o caso do risco cibernético.

Palavras-chave: risco operacional, matriz de risco, ISO 31000, ISO 37001, gestão de riscos.

Introducción

En la actualidad, las empresas están comenzando a dar mayor énfasis a la gestión de riesgos, producto de diversos eventos que se presentan de manera interna y externa. Dichos riesgos siempre han estado presentes dentro las empresas, aunque abordados desde un enfoque financiero (Croitoru, 2014); sin embargo, se tiene más consciencia de ellos a partir de los últimos años.

Una de las razones de que se le esté otorgando mayor relevancia no fue solo la crisis financiera del 2008, sino eventos previos como el caso Enron a principios de 2000 y el caso del Banco Barings a finales de los noventa (Stein, 2000). La crisis financiera de 2008, que fue originada en el sector financiero y bancario de Estados Unidos, tuvo como una de sus principales causas el aumento del índice de morosidad de las hipotecas *subprime* (hipotecas de menor valor), suceso que se veía desde 2006 y que generó cuantiosas pérdidas a entidades financieras de nivel internacional. Producto de ello, el banco de inversión Lehman Brothers se tuvo que declarar en quiebra, lo que originó, entre otras cosas, que el gobierno de los Estados Unidos anunciara la intervención de las agencias Fannie Mae y Freddie Mac (Wallison & Calomiris, 2009), lo que derivó en diversos estímulos que tuvo que realizar para evitar que el sistema en su totalidad cayera en crisis y en riesgo sistémico.

Estos casos y las grandes pérdidas que generaron evidencian los problemas que puede causar la ausencia de una gestión integral de riesgos, llegando a afectar incluso a las más grandes compañías financieras. Como resultado, según Pacheco (2009), instrumentos más especializados para monitorear, mitigar y controlar las gestiones del sector financiero fueron adoptados por parte de las entidades públicas a cargo de velar por los intereses del público y del buen desempeño de dicho sector.

Debido a ello, incluso las organizaciones mundiales, como el Comité de Basilea (BCBS), enfocado en la supervisión bancaria, se encontraron en la necesidad de establecer políticas, procedimientos y metodologías para gestionar los diferentes tipos riesgos (Lizarzaburu, 2013), que pueden ser de varios tipos, como crédito, mercado, liquidez, operativo, reputacional y legal, entre otros. Así mismo, se busca mejorar la operatividad de la empresa

mediante herramientas que hagan posible identificar, evaluar, mitigar y monitorear los diferentes riesgos a los que se encuentran expuestos.

Para los directivos puede resultar difícil realizar esta tarea debido a que no cuentan con un banco o base de datos que registre los eventos y las pérdidas, cuestión necesaria para realizar el modelo que permita la medición de los riesgos (Patterson & Neailey, 2002). Por esta razón, se recomienda realizar dicha base de datos con una temporalidad de tres a cinco años, pudiendo llegar en algunos casos a ocho, incluyendo en ella los eventos críticos; en caso de no tenerla, lo importante es que la empresa pueda ir elaborándola (Bromiley et al., 2015). No obstante, si no se poseen datos históricos, se puede utilizar diversos escenarios para la medición del riesgo, para los cuales se utilizan variables cualitativas en la elaboración de la matriz de riesgo operacional. Además, Baltov (2016) concluye que las dificultades y excesos de costos están relacionadas a los riesgos mal identificados y a una ausencia de estrategias de gestión de ellos, producto de una mala información, lo que hace importante contar con la misma.

Por otro lado, en el estudio de Fong-Woon y Shad (2017) se tiene resultados empíricos en los cuales se evidencia que la gestión de riesgos genera valor económico agregado a las empresas mediante la reducción del costo medio ponderado de capital y el incremento del retorno sobre el capital invertido, ratios financieros utilizados para valorar los proyectos de inversión.

En el presente documento de investigación se tiene como objetivo revisar y analizar la literatura existente acerca de la gestión del riesgo, su impacto operacional de manera principal y su relación con la ISO 31000 y la ISO 37001. Dicha literatura permitirá realizar una propuesta de esquema general de riesgos y una estructura de gestión de riesgos que podrá ser empleada por las empresas con la finalidad de gestionarlos mejor.

1. Definición de riesgo desde un enfoque operacional

El Banco de España (2012) define al riesgo operacional como “la posibilidad de sufrir pérdidas como consecuencia de la inadecuación de procesos, sistemas, equipos técnicos y humanos, o por fallos en los mismos, así como por hechos externos, incluido el riesgo

legal” (p. 26). Además, según Chernobai, Rachev y Menn (2006) este riesgo incluye también el fraude de tarjeta de crédito, las actividades de comercio no autorizadas, el incumplimiento de pago de impuestos o los fallos deliberados en la contabilidad.

Este tipo de riesgo es considerado como el más antiguo y se presenta en todos los tipos de negocio y en casi todas las actividades existentes. Es complejo por los distintos factores que lo causan y las grandes consecuencias ocasionadas en la industria financiera demuestran la falta de herramientas para gestionarlo de manera adecuada (Núñez & Chávez, 2010). Así mismo, Carillo-Menéndez y Suárez (2012) especifican que, además de resultar de procesos internos inapropiados, el modelamiento de este riesgo conlleva aún muchas incertidumbres; por otro lado, el riesgo operacional es también derivado de problemas en los sistemas de información y en los controles internos (Cruz, Coleman & Salkin, 1998).

1.1. Tipos de eventos de pérdidas

Un evento de pérdida es aquel acontecimiento que puede ser originado por factores externos o internos. Este afecta negativamente las estrategias y los objetivos de la empresa, provocando daños que pueden ser medidos en la organización (Pacheco, 2009). En la tabla 1 se encuentran los tipos de evento y su definición:

Tabla 1. Tipos de eventos de pérdidas

Tipo de evento	Definición
<i>Fraude Interno</i>	Pérdidas causadas por actos de intento de fraude, apropiación indebida de bienes o evitar las regulaciones, la ley de la empresa y la política empresarial, sin incluir discriminación o eventos de diversidad, en la que al menos una parte de la empresa se encuentra implicada.
<i>Fraude Externo</i>	Pérdidas derivadas de una actuación por parte de un tercero encaminada a cometer fraude, apropiarse de bienes indebidamente o evadir la ley.
<i>Vínculos laborales y seguridad en el puesto de trabajo</i>	Pérdidas derivadas de actuaciones incompatibles con la legislación o los acuerdos laborales sobre higiene o seguridad en el trabajo, el pago de reclamaciones por daños personales, o casos relacionados con discriminación.
<i>Incidencias en el negocio y fallos en el sistema</i>	Pérdidas derivadas de la interrupción en el negocio y los fallos en el sistema.
<i>Daños a activos materiales</i>	Pérdidas por desastres naturales y otros eventos que generan daños en los activos materiales de la empresa.
<i>Clientes, productos y prácticas comerciales</i>	Pérdidas derivadas del incumplimiento involuntario o negligente de una obligación con clientes o de la naturaleza o diseño de un producto.
<i>Ejecución, entrega y gestión de procesos</i>	Pérdidas que se derivan de errores de procesamiento de operaciones o gestión de procesos, al igual que de las relaciones con contrapartes comerciales y proveedores.

Fuente: elaboración propia con base en Pacheco (2009).

1.2. Factores del riesgo operacional

Según Basilea, el riesgo operacional es aquel que genera pérdidas monetarias como resultado de fallos o de la falta de adecuación de factores como los procesos internos, las personas, los sistemas, o por eventos externos. Respecto a las aportaciones de los acuerdos de Basilea, Power (2005) indica que la especificación de las causas publicada en el año 2001 es más amplia que la de año 1994, y establece mejor la diferenciación entre riesgo reputacional y estratégico. Por otra parte, de acuerdo con Cruz et al. (1998), la manera de evaluar dichos factores se había centrado más en el ámbito cualitativo que en el cuantitativo. Siendo así, dichos factores se encuentran detallados a continuación:

- **Personas:** riesgo de los recursos humanos de la empresa, relacionado a la inadecuada capacitación, negligencia, error humano, sabotaje, fraude, robo, paralizaciones y apropiación de información sensible, entre otros (Burneo, et al., 2013). Además, dentro de este grupo existe también la posibilidad de un riesgo de corrupción por parte de los individuos; en este caso, los consumidores no pueden mantener una relación estable con las empresas por tres razones (Lin & Chuang, 2016): primero, porque los consumidores tienen menos poder de negociación en cuanto a las leyes, debido a que las compañías tienen el capital para pagar sobornos; segundo, las empresas son más favorecidas en los juzgados, y tercero, los consumidores son uno de los grupos de interés principales para la empresa, la cual desvía su atención de ellos al haber corrupción, puesto que se torna más oportunista al momento de poder sacar ventaja de cualquier situación de manera ilegal.
- **Tecnologías de Información:** estos riesgos están relacionados con fallas en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas informáticos, así como con problemas en su implementación o una inadecuada inversión en tecnología. (Burneo, et. al., 2013); estos fallos pueden generar pérdidas financieras y de este modo perjudicar los servicios de la empresa (Palma, 2011). También se incluyen las fallas o interrupciones de los sistemas y la recuperación inadecuada de desastres y cualquier evento que atente contra la confidencialidad, integridad, accesibilidad y conveniencia de la información de la empresa (Rodríguez-Wyler, 2010).

- **Procesos:** se asocia a los errores en los procesos internos de la empresa. Según Jiménez (2010), estos pueden ser de tres tipos:
 - **Riesgo con los modelos:** se deben a errores metodológicos de dirección o en el modelo de mercado elaborado.
 - **Riesgo de transacciones:** errores en la realización de las operaciones, riesgo contractual y el nivel de complejidad de los productos, entre otros, y podría estar relacionado con el cumplimiento.
 - **Riesgo de control:** relacionado al volumen de las operaciones y el riesgo de seguridad, entre otros.

- **Eventos externos:** son los riesgos asociados a agentes humanos o físicos no relacionados a la empresa y a su control sobre ellas (terceros). Se relaciona a los desastres naturales, los atentados terroristas y los actos delictivos, entre otros. Según Martínez y Venegas (2013), para poder estudiar estas variables se tiene que recurrir a un experto y así determinar las probabilidades de que ocurran. Son riesgos que no pueden preverse con facilidad ni administrarse, y por lo general, no se cuenta con información histórica de ellas.

1.3. Herramientas de medición: la severidad

La matriz de riesgo, usualmente empleada para la identificación de las actividades (proceso y producto) más significativas de las empresa, así como el nivel de riesgo y el tipo de riesgo relacionado a esta, es considerada como una herramienta de control y de gestión (Lehar 2005), que, además, permite identificar los agentes exógenos y endógenos relacionados con los riesgos mencionados anteriormente. Por otro lado, uno de sus objetivos es medir los efectos de la concretización de los riesgos e idear un plan de contingencia (Palma, 2011). Una matriz de riesgo también permite evaluar la efectividad de una gestión y administración adecuada de los riesgos financieros que puedan impactar negativamente en los resultados de una organización. Así, la función principal de la matriz es permitir la elaboración de un plan de acción y luego de contingencia, y realizar controles y acciones que permitan que la gestión se realice de forma adecuada, a través de la identificación y el tratamiento de los riesgos.

El realizar el mapa de riesgos aporta ventajas a la organización, como menciona Rodríguez-Wyler (2010):

- Favorece la cultura inteligente de riesgos y de control dentro de la organización, de manera que incentiva el entendimiento de los empleados sobre la importancia de los riesgos propios del giro del negocio y su participación en el proceso de reducción de los mismos a través del control interno.
 - Estimula a las distintas áreas del negocio a un mejoramiento en la efectividad de la gestión de los sistemas de control, mediante el incentivo de una reflexión crítica.
 - Permite el incremento en cantidad y calidad de la información fiables acerca del control de los existentes riesgos.
 - Aporta solidez al sistema de control interno, y en consecuencia reduce la desconfianza de auditorías posteriores.
 - Posibilita un mayor énfasis en los riesgos más relevantes para el negocio y así, reducir o mitigar los costos de revisiones (2010, p. 9).
- Identificación de riesgos: para elaborar la matriz, lo primero que se debe hacer es desarrollar un proceso para la identificación de las actividades principales y los riesgos a los que se están expuestas. Según Palma (2011) existen cuatro categorías para las fuentes de estos riesgos: personas, procesos internos, tecnología de información y eventos externos. Así mismo, Castillo y Mendoza (2004), plantean que es imprescindible que este proceso conlleve a un cálculo de las medidas que deben ser tomadas en cuenta para mitigar cualquier evento de pérdida asociada a los riesgos identificados.
 - Probabilidad: el primer paso será determinar la frecuencia o probabilidad de que ocurra el riesgo. La frecuencia que se puede dar y la puntuación que recibe cada una se presenta en la tabla 2.

Tabla 2. Parámetros de frecuencia o probabilidad de ocurrencia¹

Frecuencia	Puntuación	Frecuencia
<i>Muy alta</i>	5	Suele ocurrir en varias circunstancias.
<i>Alta</i>	4	Puede ocurrir una vez.
<i>Moderada</i>	3	Ocurre algunas veces.
<i>Baja</i>	2	Puede que ocurra alguna vez.
<i>Muy baja</i>	1	Muy rara vez sucede.

Fuente: elaboración propia con base en Gutteling (2015).

- **Impacto:** el impacto de los eventos puede ser positivo, negativo o ambos. Aquellos eventos que podrían tener un impacto negativo se denominan riesgos y los que podrían tener un impacto positivo se denominan oportunidades.

Siguiendo con la matriz, se detalla el impacto que causa cada uno de estos riesgos, los cuales pueden ser en los clientes, los proveedores, los accionistas y otras partes involucradas dentro y/o fuera de la empresa. En la tabla 3 se enumera el tipo de impacto que causaría un evento y la puntuación que se le aplica. Así mismo, se muestra un ejemplo de cómo sería el impacto para el caso de los clientes de una empresa X ante el riesgo operacional que se presenta:

Tabla 3. Parámetros de impacto²

Impacto	Puntuación	Repercusión sobre clientes
<i>Alto</i>	5	Afecta a muchos clientes.
<i>Mayor</i>	4	Suspensión prolongada del servicio.
<i>Moderado</i>	3	Repercusión sobre los clientes significativa.
<i>Bajo</i>	2	Probabilidad de suspensión de servicio, pero impacto insignificante sobre los clientes.
<i>Muy Bajo</i>	1	No impacta.

Fuente: con base en Gutteling (2015).

1 La probabilidad también puede ser medida como porcentaje de 0 a 100%.

2 El impacto también puede ser medido como porcentaje de 0 a 100%.

- **Severidad, Probabilidad * Impacto:** según Martínez, Martínez y Venegas (2016), se define como el producto de la probabilidad con el impacto de que ocurra dicho riesgo; así mismo, señalan que se requiere una cantidad adecuada de distribuciones de probabilidad para cada punto. Por otro lado, resulta importante tener en cuenta la severidad del riesgo al momento de gestionar los riesgos operacionales.
- **Priorización o lista de riesgos:** en este punto se procede a ordenar los riesgos identificados según su nivel de impacto, dando prioridad a los que puedan presentar un mayor efecto negativo respecto a la estrategia y objetivos de la empresa en cuestión. La priorización es un proceso que se obtiene de clasificar los riesgos según las posibilidades de cruce de las variables impacto y frecuencia (Crouhy, Galai & Mark, 2005).

De esta manera, como muestra la figura 1, se procede a construir una primera matriz para identificar el nivel de riesgo que tiene el evento, según la frecuencia e impacto del mismo, comenzando por los de color verde, que son aquellos que tienen un nivel bajo de efectos sobre la empresa al tener una frecuencia moderada con bajo impacto e impacto moderado con baja frecuencia.

Por otra parte, los de color rojo son aquellos que tienen de baja a muy alta frecuencia de ocurrir, con un impacto que va desde moderado hasta catastrófico, siendo estos las que más ocurren y más daño causan en la empresa; por lo tanto, son los que requieren mayor control y un plan que permita eliminarlos o mitigarlos.

En la figura 1 se evidencia una matriz 5 x 5, con colores que representan las categorías de riesgos de muy alto (rojo, alta severidad) hasta bajo (verde, baja severidad).

Frecuencia	Muy alta	5	Alto	Alto	Muy Alto	Muy Alto	Muy Alto
	Alta	4	Moderado	Alto	Alto	Muy Alto	Muy Alto
	Moderada	3	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto	Muy Alto
	Baja	2	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
	Muy baja	1	Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Alto
			1	2	3	4	5
			Insignificante	Bajo	Moderado	Alto	Catastrófico
							Impacto

Figura 1. Propuesta de matriz de frecuencia-impacto o Matriz de Severidad

Fuente: Crouhy, Galai y Mark (2005).

- Tratamiento de los riesgos: proceso o etapa en la que se opta por aceptar el riesgo, disminuir la probabilidad de ocurrencia y su impacto, transfiriéndolo total o parcialmente, o evitándolo. También puede darse una combinación de las medidas anteriores, de acuerdo con el nivel de tolerancia al riesgo definido (Palma, 2011).

Según el Estándar Australiano (1999), las respuestas de las organizaciones que se tomen, respecto a los riesgos calificados, considerarán las siguientes actividades:

- Evitar: no se debe llevar cabo la actividad que podría generar el riesgo, incluso cuando sea viable. La aversión al riesgo, que es un comportamiento usualmente influenciado por el sistema interno de una entidad, podría ser contraproducente, debido a que evitar riesgos sin ningún criterio objetivo puede aumentar la significación de otros.
 - Reducir o mitigar: realizar acciones que reduzcan la severidad del riesgo, su probabilidad e impacto.
 - Transferir: compartir el riesgo con otra parte dentro de la entidad para reducir la frecuencia o el impacto. Las técnicas comunes incluyen la contratación de seguros, operaciones de cobertura y estructuras organizacionales, como los Joint Venture o tercerización de actividades.
 - Aceptar o retener: preservar el riesgo sin efectuar medidas distintas a su eficiente monitoreo, lo cual permite que los riesgos puedan ser retenidos estratégicamente (Blackburn, Brennan & Ruggiero, 2014).
- Monitoreo y control de los riesgos: según Samano (2013), el monitoreo es el proceso que consiste en la evaluación del diseño y operación de los controles por parte del personal indicado y la implementación de las acciones necesarias, las cuales deben ser realizadas en el tiempo adecuado. Es aplicable a todas las actividades incluidas dentro de una organización y, según sea el caso, a contratistas externos. Su objetivo es asegurar el correcto funcionamiento del sistema y adaptarse a las necesidades y cambios en las circunstancias. Si bien algunos autores consideran que la comunicación puede ser realizada en cada etapa de manera transversal, es importante indicar que una adecuada comunicación en la gestión de riesgos puede contribuir a que esta sea más eficiente y puede ser considerada como una actividad independiente dentro de la misma gestión (Gutteling, 2015).

2. Estándares de Gestión

Existe una variedad de estándares para la gestión del riesgo. Actualmente, entre los más importantes están la ISO 37001:2016 y la Guía de Gestión de Riesgo del Fraude, así como el marco de control interno COSO y el riesgo cibernético.

2.1. ISO 37001:2016³

Uno de los riesgos más comunes que se pueden identificar dentro de las organizaciones es el soborno, y esto se debe a que este “método” ayuda a conseguir grandes negocios de manera rápida, supuestamente segura y sin realizar muchos esfuerzos. Estos pueden ser directos o indirectos y ser llevados a cabo por socios o colaboradores.

La Real Academia Española define al acto de sobornar como “dar dinero o regalos a alguien para conseguir algo de forma ilícita”. Así, existen autores como Kafel (2016) quienes explican que estos regalos ilícitos significan costos para la empresa y, en el mediano plazo, costos para toda la sociedad y la industria. En consecuencia, el autor concluye que los costos de los sobornos influyen significativamente en la calidad de vida. “La corrupción puede definirse como el abuso de una posición de confianza para la obtención de un beneficio deshonesto” (Argandoña, 2007, citado por Frías-Aceituno, Rodríguez-Domínguez & García-Sánchez, 2014, p. 32).

El soborno y la corrupción, en general, distorsionan las inversiones y afectan la libre competencia, haciendo que se pierda el bienestar de los grupos de interés, además de elevar costos y ser una barrera de entrada para nuevas empresas o mercados. Según Malgwi (2016), su impacto cambia en magnitud y localización de acuerdo con la naturaleza del negocio, y por esto es importante y esencial comprender su heterogeneidad al momento de señalar sus factores de mitigación.

Así mismo, Lin y Chuang (2016) señalan que cuando las empresas multinacionales, que tienen controlado los sobornos de mejor manera dentro de su organización, ingresan a un país con un nivel alto de corrupción, son menos propensas a pagar sobornos en dicho país en comparación con las compañías locales. En consecuencia, los consumidores preferirán y confiarán en las multinacionales más que en las empresas nacionales.

3 Para consultar la norma, visitar <https://www.iso.org/iso-37001-anti-bribery-management.html>

Siendo así, se considera beneficioso aproximarse a la evaluación del riesgo de corrupción a través del enfoque del ciclo del proyecto (Manuhwa & Stansbury, 2016), debido a que el riesgo cambia de acuerdo con la etapa del negocio en la que se encuentre y porque es mejor identificarlo en los periodos iniciales para poder planificarlo de manera adecuada. Por otro lado, es importante resaltar que la literatura presenta estudios en los cuales se analiza la percepción de la corrupción y el soborno en instituciones de 107 países representativos de cada continente y los resultados se encuentran por encima de la media de corrupción, es decir, las personas sienten que el soborno en su país ocurre más de lo que debería. Este grupo de instituciones abarcan a la policía, parlamento y empresas del sector privado. Debido a esto, se aprecia la necesidad de un estándar como la ISO 37001 que permita a los organismos mitigar estos efectos negativos; por ello, la Organización Internacional de Normalización publicó, el 15 de octubre de 2016, la primera versión de este estándar, luego de iniciar el proceso de elaboración en noviembre de 2013.

2.1.1. Definición

La ISO 37001 es un nuevo estándar (publicado por ISO en el 2016) de sistemas de gestión antisoborno. Comenzó a gestarse en 2014 con la participación de profesionales de más de 30 países y más de 20 en calidad de observadores. Esto debido a que el soborno constituye un riesgo comercial y es común en muchas empresas alrededor del mundo, en todos los sectores. Además, Kafel (2016) indica que la corrupción ocurre en todos los niveles de desarrollo económico y social y por ende se encuentra presente en todos los países.

En este estándar se especifican una serie de medidas y requisitos a implementar por la organización, lo que ayudará tanto a prevenir como a detectar y abordar el soborno, además de brindar información para orientar acerca de su aplicación.

La ISO 37001 es una herramienta flexible y está diseñada para adecuarse a todo tipo y tamaño de empresas, tanto del sector público como del privado o sin fines de lucro, y al tipo de soborno involucrado.

En el ecosistema actual de las empresas, se encuentran relaciones entre el directorio, la gerencia general y la alta administración, que tienen como objetivo el mejoramiento continuo y la mitigación de los riesgos como los sobornos. Para ello, se debe recurrir a auditorías tanto internas como externas y gestionar un sistema de denuncias que vele

por el cumplimiento de la gestión de crisis y riesgos por la administración; además, estas relaciones y controles necesitan siempre llegar y ser del conocimiento del directorio.

En la actualidad, las empresas están siendo siempre evaluadas tanto internamente como externamente por terceros y grupos de interés o *stakeholders* en un ambiente de mayor diversidad. Son estos desafíos los que hacen necesarias las aplicaciones de sistemas de control interno, como lo son el COSO, UK Bribery Act o la ISO 37001 que se estudia en esta investigación.

Este estándar es importante porque permite un mejor accionar del negocio en nuevos mercados. Esto se explica porque cuando una empresa está involucrada en sobornos, le es indiferente actuar tanto en entornos corruptos como en entornos transparentes, es decir, tiene más campo de maniobra; sin embargo, una empresa que siempre ha estado ligada a la legalidad, le será muy difícil actuar en ambientes en donde prime la corrupción y el soborno porque no está adecuada a ella ni a un ambiente alineado con sus valores (Malgwi, 2016).

Por otra parte, el accionar de este estándar otorga ventajas a la organización dado que facilita la sistematización del sistema de gestión contra el soborno, provee confianza a los accionistas, clientes y otros grupos de interés o *stakeholders* en general, y es una herramienta de mucha ayuda en la defensa ante tribunales en caso de alguna pesquisa, ya que brinda evidencia de que la empresa toma medidas para la prevención del soborno.

Por otro lado, brinda menores riesgos para los clientes cuando operan en mercados internacionales y permite que identifiquen a las organizaciones comprometidas con la lucha contra el soborno. De este modo, pueden contar con mejores proveedores y así tener una imagen de marca más transparente. Según Lin y Chuang (2016), se afecta también el valor de marca cuando las empresas están localizadas en países con un alto nivel de sobornos, ya que este ambiente de corrupción aminora las capacidades del *marketing*, las cuales son necesarias para generar valor de marca. Por ello, muchas empresas incurren en costos de reformas, algunas veces altos, para evitar y eliminar la corrupción y el soborno de su entorno. Normas como la ISO 37001 resultan cruciales para mitigar los efectos dañinos en el valor de marca, el cual tiene un efecto positivo en los ingresos de las empresas.

Finalmente, el estándar ayuda al mercado de manera íntegra y general, porque reduce la incertidumbre y genera confianza, la cual es clave para el desarrollo de la economía y de las empresas.

2.1.2. Alcances de la norma

Los requisitos establecidos para poder estar en línea con este estándar son el compromiso, la responsabilidad y el liderazgo de la alta gerencia, designar a un encargado de *compliance*, capacitar al personal, contar con una política antisobornos, tener controles (tanto comerciales como financieros) de los contratos, y llevar a cabo procedimientos para recabar la información del riesgo.

Respecto al ámbito del contexto de la organización, es importante conocer y comprender a la empresa y al sistema anticorrupción. Por ello, el estándar indica los puntos importantes a tomar en cuenta dentro de este contexto, que están expresados en la tabla 4.

Tabla 4. Contexto de la organización

Entender la organización y su contexto	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño y estructura corporativa. • Diagrama de delegación de las decisiones. • Entorno geográfico presente y futuro. • Modelo de negocios. • Organizaciones que controla la empresa y que la controlan a ella. • Socios. • Ámbito legal, regulatorio y contractual de las obligaciones de la empresa.
Entender las necesidades y expectativas de stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> • Han de ser relevantes para los posibles efectos del soborno. • Verificar los requerimientos que son irrelevantes, así como su fuente de procedencia.
Determinar el alcance del sistema anticorrupción	<ul style="list-style-type: none"> • Se diagnostica si el sistema es independiente o integrado. • Considera los resultados de la evaluación de riesgo.
Evaluación periódica del riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Se identifican riesgos que se pueden anticipar. • Se procede a analizar y priorizar estos riesgos. • Establecer criterios para evaluar los riesgos. • Esta evaluación se hace continuamente y también cuando ocurren cambios significativos en las actividades o estructura del negocio. • Finalmente, se documenta el uso de las evaluaciones para una posterior mejora o diseño del programa.

Fuente: Deloitte (2017).

Con respecto a las operaciones de la empresa, ella abarca cláusulas clave para que el sistema sea implementado de manera eficaz y su gestión sea más sencilla. Por ellos es necesario planificar, ejecutar, supervisar y controlar los procesos que llevan a cabo. Se distinguen principalmente dos tipos de controles en este ámbito, los cuales pueden ser financieros o no financieros (tabla 5).

Tabla 5. Controles en la operación

Controles Financieros	Controles No Financieros
<ul style="list-style-type: none"> • Esquema con niveles de autoridad para la aprobación de pagos. • Contar con descripciones y categorizaciones de cuentas contables claras. • Uso restringido del efectivo. • Delegación de funciones en la aprobación de pagos. • Verificar la prestación del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los procesos de licitación deben contar con al menos tres competidores. • Por lo menos deben ser dos las personas encargadas de evaluar y adjudicar las ofertas. • Se debe evaluar la verdadera necesidad de los servicios. • Es recomendable tener una tasa de contingencia y contar con pagos razonables. • Controlar la efectividad del servicio prestado.

Fuente: Deloitte (2017).

En cuanto al monitoreo, es importante saber quién es la persona que está a cargo de esta función para saber a quién y de qué manera se reportan los resultados. Por otro lado, si no existen métodos que permitan monitorear analizar o evaluar los riesgos, no se podrá tener certeza de qué deberá ser cuantificado y monitoreado.

2.1.3. Factores que definen el acierto del sistema antisobornos

Existen conceptos clave que influyen en la efectividad de este modelo integral. Entre los factores negativos se tiene que dicho modelo sea percibido por las distintas unidades de negocio como una amenaza que dificulta la fluidez de la empresa; por otro lado, el nivel de corrupción de un país afectará negativamente la efectividad de este sistema (Kafel, 2016). De otro modo, la literatura señala que puede existir una descoordinación entre unidades horizontales de apoyo y control, obtener informes o reportes insatisfactorios que no logren monitorear confiablemente las acciones de la empresa y no gestar una cultura corporativa comprometida a cumplir los lineamientos.

Según Manuhwa y Stansbury (2016), el hecho de que existan monopolios, como en el caso de los servicios públicos, las privatizaciones o los grandes proyectos de construcción, aumenta la posibilidad de corrupción y por ende puede mermar la capacidad efectiva del sistema antisobornos. Estos autores identifican tres niveles de prevención para disuadirlo: proyectual, corporativo y profesional.

Según Kafel (2016) la efectividad de este modelo está directamente relacionada con el compromiso real de la alta gerencia. Por consiguiente, si se tiene el esfuerzo coordinado en todos los niveles del negocio en cuanto a los controles, podrán estar más enfocados en los riesgos. Así mismo, si se respalda un enfoque estratégico que vaya desde la alta gerencia y que tenga más en cuenta cómo estos riesgos afectan la creación de valor y los activos de la empresa, los esfuerzos serán más certeros y no se gastarán recursos en vano.

2.2. Guía de Gestión del Riesgo de Fraude

Según el convenio de la comisión europea, se puede definir al “fraude” como cualquier acción u omisión intencionada que está relacionada a la utilización o presentación de declaraciones o documentos falsos, inexactos o incompletos. El objetivo de estas acciones sería la percepción o la retención indebida de fondos. También es considerado fraude, el incumplimiento de la obligación expresa de comunicar información, que tenga como propósito y efecto el desvío de fondos hacia otros fines distintos de los que fueron concebidos en un principio (Comisión Europea, 2014).

La Guía de Gestión del Riesgo de Fraude pretende ser un apoyo para el Marco 2013 y sirve como guía de mejores prácticas en las organizaciones. El Marco 2013 es la revisión del marco original, Internal Control-Integrated Framework, publicado en el año 1992 por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, también conocido como COSO. Así, el Marco 2013 integra principios que proporcionan claridad sobre el diseño e implementación de sistemas de control interno, los cuales ayudan en la comprensión de los requisitos para que este sea efectivo. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2016). Cabe resaltar que el mercado se ve beneficiado con la implementación del Riesgo de Fraude, debido a que genera una mejor imagen, mayor seguridad y se identifican a las organizaciones que optan por un ambiente sin sobornos.

La Guía de Gestión del Riesgo de Fraude (2016) orienta sobre el establecimiento de un programa general de gestión del riesgo de fraude que incluya:

- Establecimiento de políticas de gobernanza de este tipo de riesgo.
- Realización de una evaluación de riesgo de fraude.
- Diseñar y desplegar actividades de control preventivo y de detección de fraude.
- Realizar investigaciones.
- Seguimiento y evaluación del programa total de gestión del riesgo de fraude.

2.3. ISO 31000:2009⁴

La ISO 31000:2009 es una herramienta que proporciona los principios, el marco y un proceso para una adecuada gestión de riesgos (Choo & Goh, 2015). Puede ser utilizado por cualquier organización, independientemente de su tamaño, actividad o sector (Frigo & Anderson, 2011).

El uso de la ISO 31000 puede ayudar a las organizaciones a incrementar la probabilidad de alcanzar los objetivos, mejorar la identificación de oportunidades y amenazas, y asignar y utilizar recursos efectivamente para el tratamiento del riesgo. Sin embargo, la ISO 31000 no puede utilizarse con fines de certificación, solo proporciona una orientación para programas de auditoría interna o externa, por ello sus lineamientos deberían ser adaptados en las empresas en lugar de adoptados (Frigo & Anderson, 2014). Las organizaciones que lo utilizan pueden comparar sus prácticas de gestión de riesgos con un punto de referencia internacionalmente reconocido, proporcionando principios sólidos para una gestión y un gobierno corporativo eficaces. (International Organization for Standardization, 2009).

Algunos estándares relacionados a la ISO 31000 son:

- ISO Guide 73:2009, la cual proporciona una serie de términos y definiciones relacionados con la gestión de riesgo.
- ISO/IEC 31010:2009, que provee asesoramiento en temas de riesgo.

⁴ Para consultar la norma, visitar <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html>

Para 2017 se realizó una nueva revisión de la ISO 31000. Por otro lado, según Choo y Goh (2015), al momento de adaptar la ISO 31000 en una compañía, la metodología más apropiada para lograrlo es el Six Sigma. Con ella se obtiene un enfoque orientado al cliente y los utiliza en conjunto con la información del negocio para identificar las necesidades de la gestión de riesgo. Por otro lado, indican que deberían existir nuevas metodologías que sean distintas al típico modelo de reducción de la varianza, debido a que existen empresas que tienen ventaja frente a los riesgos operacionales pues cuentan con mejor acceso a la información que poseen. Aunque, en algunos casos, este hecho puede dar lugar a especulaciones, es utilizado para manejar los fondos de mejor manera, dependiendo del grado de aversión al riesgo de la compañía.

Según Power (2005) la relación entre la gestión de riesgos que plantea la ISO 31000 con la gestión de riesgos operacionales parte de la reforma de regulación bancaria Basilea 2, la cual se encuentra actualmente en la versión tres y con miras a una cuarta versión para 2019. A partir de esta reforma, se tratan diversos elementos de la práctica de gestión de riesgos en materia regulatoria, que dan lugar a la gestión de riesgos operacionales. Además, el potencial de esta categoría radica en que tiene implicancias en el fraude, el procesamiento de errores, la administración de recursos humanos y los compromisos legales.

Resulta importante destacar quiénes son los actores que interactúan en la gestión de riesgos. Como lo proponen López et al. (2017), se puede elaborar un modelo de *partes interesadas* para tener un análisis más preciso de la norma, de acuerdo con las distintas áreas de la empresa. Esto permite observar tres sectores principales: los que gobiernan, los que son gobernados y los recursos que se utilizan en los procesos; estos requisitos pueden ser aplicados tanto para organizaciones del sector público como del privado y se presentan en el siguiente figura:

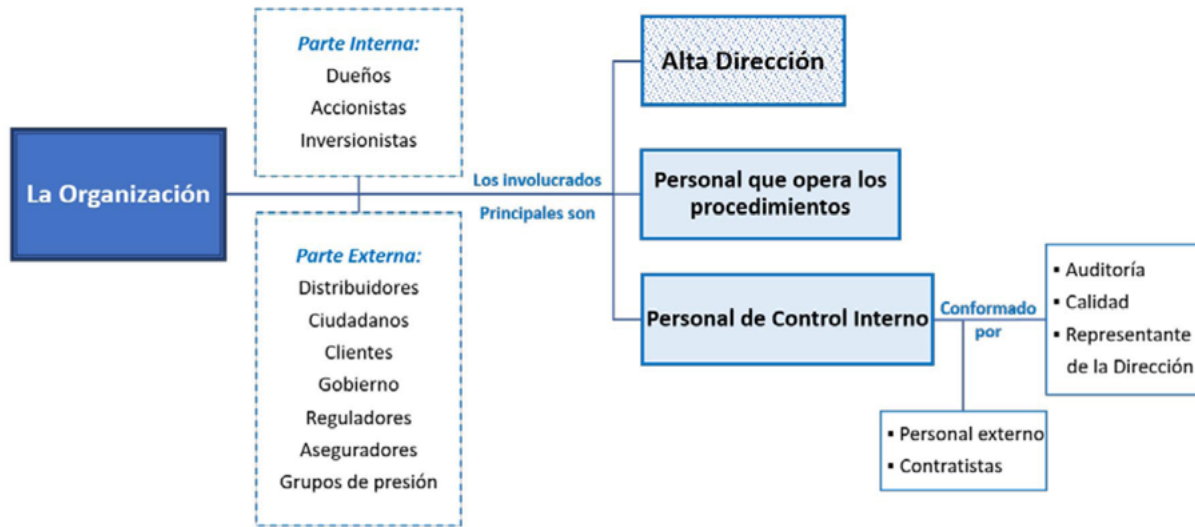


Figura 2. Contexto de la organización: modelo de partes interesadas
Fuente: elaboración propia con base en López, Garduño, Romero y Alvarado (2017).

2.3.1. Ciclo planificar, hacer, verificar y actuar o PHVA

Por otro lado, de acuerdo con Ramírez y Ortiz (2011), es posible utilizar el modelo PHVA para diseñar la metodología de la gestión de riesgos, además de ser beneficioso, ya que busca establecer un enfoque orientado a la mejora. El ciclo PHVA se define como una herramienta para lograr la mejora continua que consta de cuatro pasos: planificar, hacer, verificar y actuar.

De este modo, al momento de analizar la ISO 31000, se puede aplicar dicho ciclo y sus pasos. En primer lugar, en **planificar** se busca declarar los objetivos y los lineamientos para poder gestionar el riesgo (Montes & Garzón, 2013). Esto se realiza con la finalidad de obtener resultados que cumplan las expectativas de las políticas de la empresa y de su misión y visión. Diversos planes son hechos en esta etapa y pueden abarcar todos los tipos de riesgos

Hacer está ligado a todas las operaciones que se ponen en práctica para cumplir con los objetivos mediante los controles y procedimientos. En esta etapa se realiza la valoración y tratamiento de riesgos de acuerdo a la recopilación de datos (García, Quispe & Ráez, 2003).

Luego, se procede a **verificar**, que según Yáñez (2012) significa revisar si los resultados de las evaluaciones fueron satisfactorios según la política y los objetivos de la empresa planteados durante la planificación. Esto es posible gracias a la medición de los riesgos y los impactos generados.

Finalmente, corresponde **actuar**. En este momento, luego de haber verificado los indicadores, se implementan los cambios requeridos de acuerdo con los resultados y se puede establecer una política de gestión de riesgos a futuro. De este modo, se sigue con la mejora continua y el monitoreo constante de los riesgos (Ramírez & Ortiz, 2011). Esta metodología puede ser resumida señalando los factores claves en la figura 3:

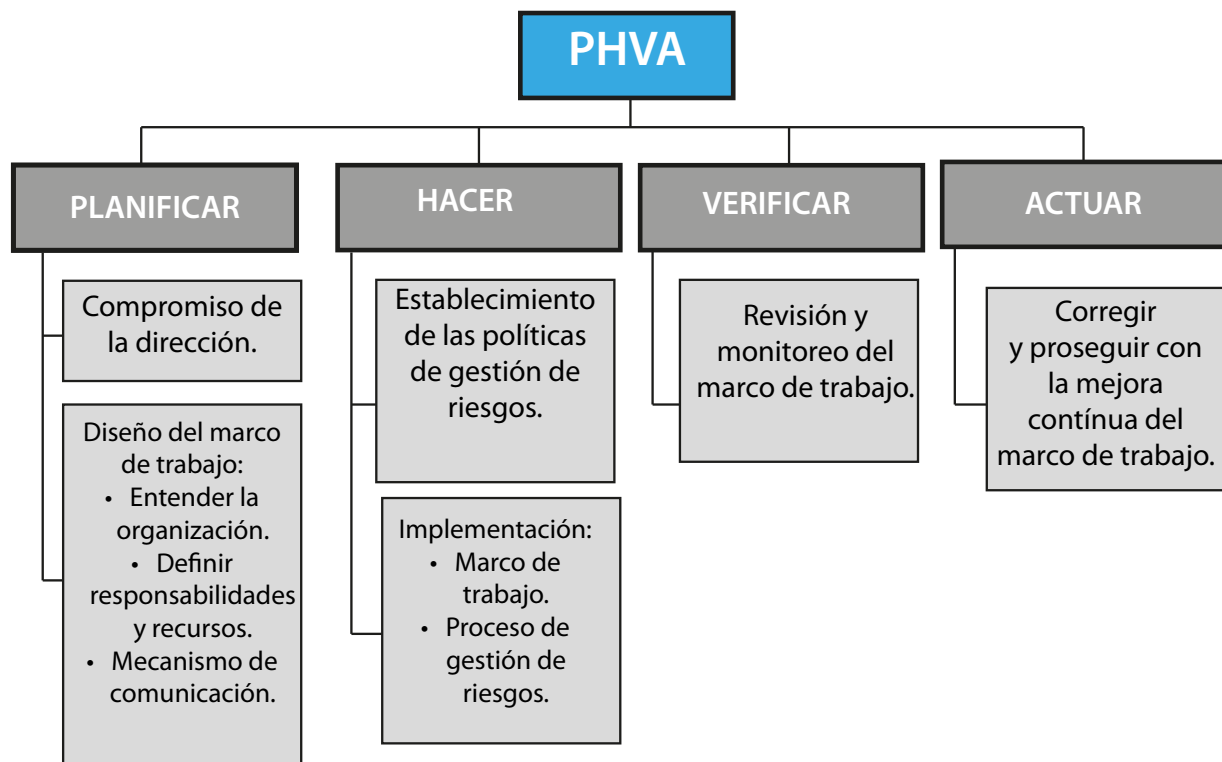


Figura 3. ISO 31000 en el ciclo PHVA

Fuente: elaboración propia con base en Ramírez y Ortiz (2011).

2.3.2. Requisitos

En su contenido, la ISO 31000 incluye puntos necesarios para cumplir con los lineamientos de la gestión de riesgos, llamados cláusulas. Entre ellas se destacan, en primer lugar, el alcance de la norma, una definición de ella, en qué lugares aplicarla o cuándo aplicarla, es decir, propone los límites de su aplicabilidad dentro de las operaciones de la compañía:

estrategias, decisiones, procesos, funciones, proyectos, productos, servicios y activos. Así mismo, deja claro que no es específica para algún sector o industria y, más importante aún, para ningún tipo especial de riesgo.

En segundo lugar, están los términos y definiciones de lo que son los conceptos a tratar en la norma. Entre ellos se encuentran el riesgo, el poseedor del riesgo, el contexto externo, la identificación de las fuentes que generan el riesgo, la evaluación, el tratamiento y control de los riesgos, entre otros. En tercer lugar, se encuentran los términos y definiciones a adoptar por la empresa y los principios que constituyen directrices de carácter genérico para llevar a cabo dicha tarea. Según la norma, estos **principios** son los siguientes (tabla 6):

Tabla 6. Principios ISO 31000

<i>Principios de la ISO 31000</i>	
• Crear y proteger el valor.	• Ser hecha a la medida de sus valores organizacionales.
• Ser parte integral de los procesos organizacionales.	• Tomar en cuenta factores culturales y humanos.
• Ser parte de la toma de decisiones.	• Ser transparente e inclusiva.
• Abordar la incertidumbre.	• Ser dinámica, iterativa y receptiva al cambio.
• Ser sistemática, estructurada y precisa.	• Ser capaz de aplicar la mejora continua.
• Basada en la mejor información disponible.	

Fuente: elaboración propia con base en la norma ISO 31000.

De la tabla anterior, se puede indicar que el disponer de la mejor información representa una de las principales herramientas para poder realizar la implementación de la norma, ya que esta serviría como elemento de entrada para construir adecuadamente el sistema de gestión de riesgos.

Como cuarta cláusula, se tiene el marco de trabajo. En él, la norma señala que el éxito de la gestión de riesgos llevada a cabo dependerá del manejo de este marco, que atraviesa todos los niveles de la empresa. Por otro lado, utilizarlo asegura que la información sea adecuadamente reportada y que sea usada para el proceso de toma de decisiones y demás responsabilidades en todos los niveles de la organización. Así mismo, cabe resaltar que la eficacia de esta cláusula radica en gestionar adecuadamente los riesgos según el marco de trabajo que propone la norma, el cual consta de consta de cuatro componentes (figura 4):

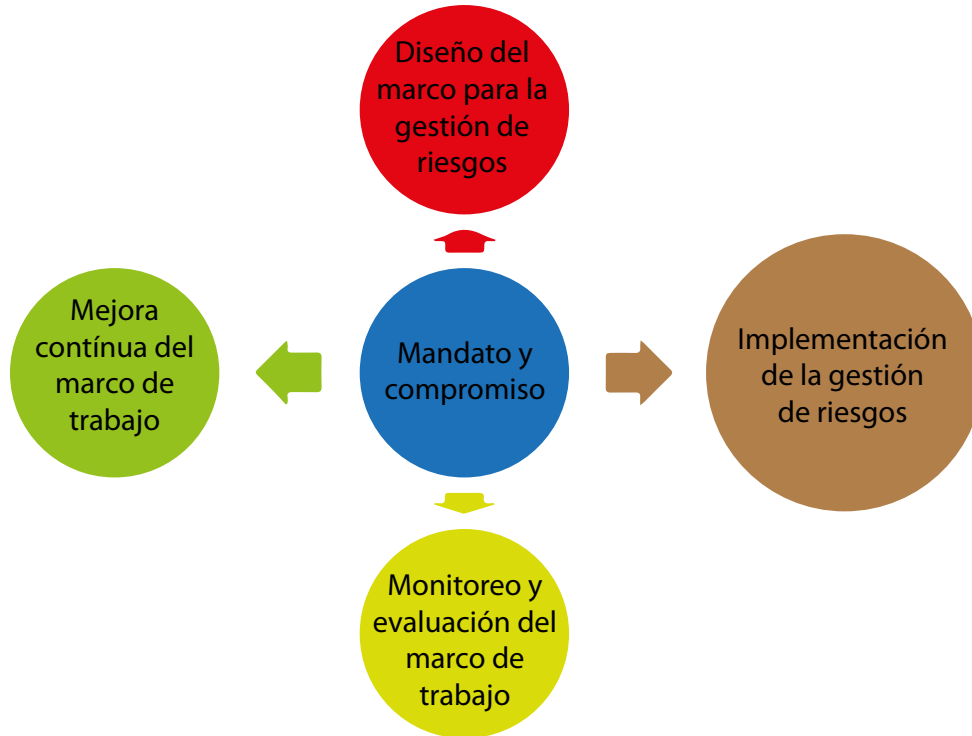


Figura 4. Marco de trabajo de la ISO 31000

Fuente: Elaboración propia con base en ISO 3100.

Por último, se tiene la quinta clausula, la cual explica el proceso de gestión del riesgo. Éste indica pasos como identificar el contexto de la organización, reconocer el riesgo y sus fuentes, analizar de qué manera el riesgo afectaría a la empresa, proceder a cuantificarlo, y finalmente realizar un plan para mitigar el riesgo. Así mismo, la norma señala que estas etapas deben estar enmarcadas en un ambiente de comunicación, consulta y manteniendo siempre el monitoreo y evaluación. Para ello, es necesario registrar el proceso de gestión de riesgos.

2.3.3. Metodología

Para poder ayudar al proceso de gestión, autores como Beasley, Branson y Hancock (2010), señalan la trascendencia de establecer indicadores de apoyo con el fin de servir como alertas y así poder anticiparse a las consecuencias. Según lo explicado acerca del riesgo operacional, se puede aplicar una primera metodología según la ISO 31000 para la gestión de riesgos operacionales. Es necesario determinar el nivel al que está expuesta la empresa luego de categorizar el riesgo según las áreas, como recursos humanos, clientes, información, tecnología de la Información, uso y administración de los recursos financieros. Luego se procede con la primera metodología:

- Identificar categorías generales y específicas del riesgo.
- Ponderar la probabilidad y gravedad de la ocurrencia del riesgo.
- Determinar el estado de cada foco de riesgos, mediante encuestas y entrevistas en la empresa.
- Crear mapas de situación para cada uno de los riesgos operacionales, buscando también mapas de acción alternativos.

Por otro lado, de acuerdo con Ramírez y Ortiz (2011) se propone una metodología un tanto distinta, pero bajo el enfoque de la mejora continua, esencial en la ISO 31000 y en cada proceso operacional de la empresa (figura 5).

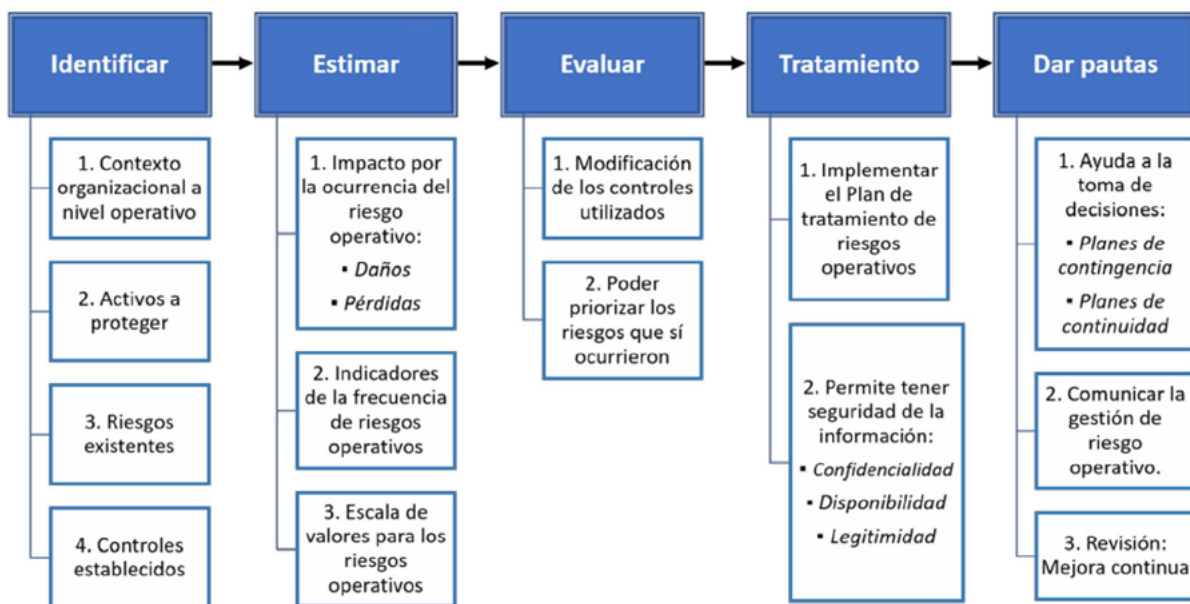


Figura 5. Pasos de la metodología de la gestión de riesgos

Fuente: elaboración propia.

Se resalta que los incidentes o riesgos respondidos de manera efectiva son parte de una gestión de riesgo operacional de calidad. Del mismo modo, el control de cambios para lograr una constante actualización de la gestión conlleva a una posterior mejora continua del negocio, la cual es citada ampliamente por la literatura como uno de los resultados de la ISO 31000.

Frigo y Anderson (2011), analizando la gestión estratégica de riesgos y el alcance de la norma, indican pasos necesarios para dar un valor agregado a la gestión de riesgos, entre los que se encuentra comunicar y compartir información externamente entre negocios, la cual es considerada una de las mejores prácticas a realizar en esta gestión. Así mismo, es posible señalar que la incertidumbre juega un papel importante en este sistema, ya que surgir por información que no está disponible, no es precisa o abarca cambios de probabilidades durante el tiempo.

Así, una manera de tratar estos riesgos operacionales es decidiendo si se continúa con la actividad operativa que lo genera o compartir el riesgo con otros niveles de la organización en el caso de un riesgo negativo.

2.3.4. Beneficios

Resulta importante resaltar la importancia de los sistemas de información de la empresa, de los cuales depende la eficacia de un sistema de gestión de riesgo basado en este estándar. Por ello, contar con indicadores como KPI's ayuda a poder prever fuentes de riesgo, por lo que poder adaptar las tecnologías de la información a las necesidades y objetivos de la empresa es la tarea complicada en este ámbito (López et al., 2017).

Luego de ello, gracias a la norma, es posible mejorar tres aspectos clave de la empresa: la gobernabilidad, la información financiera y la confianza de los grupos de interés o *stakeholders*. Así mismo, ser consistentes de la necesidad de identificar y mitigar el riesgo en el negocio genera una base para tomar decisiones y planificar.

Por otro lado, Stulz (1996) concluye que gestionar los riesgos también contribuye a que las empresas logren alcanzar el uso óptimo de su capital y de su estructura organizacional, debido a que se reducen los costos asociados a problemas financieros.

Por último, se cuenta con el beneficio de cumplir los reglamentos y requerimientos legales, con los cuales será posible cumplir con otras normas internacionales. Así, si se gestionan adecuadamente los riesgos operacionales, también se mejora la seguridad y la protección del medio ambiente de ser el caso. De acuerdo con González, Moreno y Henao (2017), el llevar una gestión de riesgos significa estar en la vanguardia de la planeación estratégica y asegurar la permanencia en el mercado gracias a la mejora continua. Finalmente,

podríamos afirmar que esta norma es beneficiosa porque consolida el conocimiento de los riesgos, lo cual se traduce en mayor competitividad de la empresa.

2.4. COSO 2013⁵

Es importante señalar que esta organización emitió una nueva estructura conceptual para COSO, luego de más de diez años de ejecución del marco de control interno emitido por el Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeaway Comission (COSO) en 1992 y su revisión en 2004, que se adecua eficientemente a los cambios importantes del entorno de negocios y operaciones actuales.

Power (2005) indica que la estructura del COSO ha sido usada como marco de referencia para bancos como Chase Manhattan en los procesos de riesgo operacional. Además, Dorsey y Brinkley (2015) plantean que el COSO 2013 significa un medio para lograr un objetivo y no un objetivo en sí mismo.

COSO 2013 (estructura 2013) ha mantenido los puntos clave del modelo de 1992:

- La definición del control interno como “un proceso efectuado por la Junta Directiva, las gerencias y otro personal de la organización, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías: efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de reportes, cumplimiento con leyes y regulaciones aplicables” (COSO, [en línea]).
- Las tres categorías de objetivos y los cinco componentes del sistema.
- El rol clave del juicio en el diseño, implementación y evaluación de la efectividad del sistema de control interno.

Sin embargo, los principios y puntos de atención si han introducido cambios en cada uno de los componentes, todo ellos con el objetivo de mejorar y facilitar la implementación y el mantenimiento del sistema de control interno. En ese sentido, como indica Rittenberg (2013), los cambios más resaltantes se centraron en:

5 Para consultar, visite <https://www.coso.org/>

- Un enfoque basado en 17 principios.
- Aclara la necesidad de establecer los objetivos estratégicos como condición previa a la fijación de los objetivos de control interno.
- Refleja la importancia del uso de tecnología de la información.
- Fortalece los conceptos de gobierno corporativo.
- Amplía el objetivo del reporte financiero.
- Fortalece la importancia de asumir que existe expectativa de fraude en cualquier evaluación.
- Considera los diferentes modelos de negocio y estructuras empresariales.

La nueva estructura actualizada considera el uso de principios para describir los componentes del control interno. COSO 2013 contiene 17 principios que explican los conceptos asociados con los cinco componentes de la estructura de COSO. Una muy buena ayuda que ofrece esta actualización para el gestor es el uso de puntos de atención que describen de manera adicional cada principio. Crear una manera más formal para diseñar y evaluar el control interno de acuerdo con los principios COSO 2013 amplía las discusiones sobre cada componente y principio, por ejemplo, la evaluación del riesgo incluye discusiones sobre riesgo inherente, tolerancia al riesgo, relación entre actividades de control y el riesgo, etc. Además de lo descrito líneas arriba, se incluye en forma explícita que toda evaluación de riesgos debe considerar el riesgo de fraude. En la tabla 8 se muestran los principios de la Estructura de COSO 2013.

Tabla 7. Estructura de Control Interno COSO 2013

ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO – COSO 2013				
AMBIENTE DE CONTROL	EVALUACIÓN DE RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	SUPERVISIÓN
<p>Principio 1. Demostrar responsabilidad frente a la integridad y los valores éticos.</p> <p>Principio 2. Poseer responsabilidad por la vigilancia.</p> <p>Principio 3. La empresa debe desarrollar su estructura con autoridad y responsabilidad.</p> <p>Principio 4. Se muestra el compromiso para reclutar, capacitar y retener personas competentes y comprometidas.</p> <p>Principio 5. Mantener en la organización a los empleados de confianza comprometidos con las responsabilidades de control interno.</p>	<p>Principio 6. Se detallan acciones claras para identificar y evaluar riesgos, los cuales ayudan con el logro de los objetivos.</p> <p>Principio 7. Identificar y analizar los riesgos para determinar cómo se deben ser mitigados.</p> <p>Principio 8. Tener en consideración sobre posibles casos de fraude en la evaluación de riesgos.</p> <p>Principio 9. Reconocer y valorar modificaciones que podrían afectar de manera importante el sistema de control interno.</p>	<p>Principio 10. Elegir el tratamiento de actividades de control que aporten a la disminución de los riesgos a niveles aceptables.</p> <p>Principio 11. La organización debe seleccionar y desarrollar actividades de controles generales de tecnología para apoyar el logro de los objetivos.</p> <p>Principio 12. Implementar diferentes actividades de control gracias a las políticas y procedimientos.</p>	<p>Principio 13. Crear y usar información de calidad para el soporte en el funcionamiento del control interno.</p> <p>Principio 14. Comunicación interna de los objetivos y las responsabilidades de control interno.</p> <p>Principio 15. Comunicación externa de los asuntos que afectan el funcionamiento de los controles internos.</p>	<p>Principio 16. Con el propósito de resolver si los componentes del control interno están presentes y funcionando, se realizan evaluaciones sobre la marcha y por separado.</p> <p>Principio 17. Evaluar y comunicar de manera oportuna sobre las deficiencias en el control interno, principalmente a los responsables de tomar acciones correctivas, lo cual incluye a la alta dirección y al consejo de administración.</p>

Fuente: COSO 2013.

2.5. ISO 9001:2015

La norma ISO 9001 es sobre gestión de la calidad, perteneciente a la familia de las ISO's 9000 de normas de sistemas de gestión de la calidad (junto con ISO 9004). La norma ayuda a las organizaciones a cumplir con las expectativas y necesidades de sus clientes, y entre otros beneficios, complementa la gestión y control al enfocarse en la calidad de todos los procesos. Por otro lado, es la que tiene mayor reconocimiento en el mundo en cuanto a gestión de la calidad, y además es considerada un estándar de referencia, debido a que detalla cómo lograr un *performance* y servicio consistentes

(British Estándar Institution, 2016). La iso 9001 no es un estándar obligatorio para las empresas, sin embargo les sirve para compararse con otras, por tanto podría ser considerada como un estándar certificable base en la actualidad.

La iso 9001 versión 2015 trae consigo cambios importantes, como la incorporación de la gestión del riesgo o el enfoque basado en riesgos dentro de los Sistemas de Gestión de la Calidad; además, existe un periodo de transición de tres años por el cual, a partir de 2018, los certificados de la versión del 2008 no tendrán validez (Escuela Europea de Excelencia, 2015).

Así mismo, este estándar presenta cambios en su estructura los cuales buscan ser de alto nivel y lograr que el tiempo y recursos invertidos en la gestión sean reducidos considerablemente.

Según Torres et al. (2015), los requisitos de esta norma tienen una relación directa o indirecta con la gestión de riesgos, es decir, de cumplirla se estaría acercando de cierto modo a los lineamientos de dicha gestión. Esto puede inferirse debido a que una gestión de calidad debería tomar en cuenta el riesgo, en menor o mayor medida. Así mismo, uno de los objetivos de la norma es asegurar la consistencia de la calidad que ofrece.

La ISO 9001:2015 está compuesta por diez capítulos que puede ser divididos en dos partes. La primera abarca las generalidades: alcance, referencias normativas, términos y definiciones. La segunda está conformada por los requisitos que deben ser implementados para lograr un sistema de gestión de calidad, en ella encontramos: contexto de la organización, liderazgo, planificación, soporte, operación, evaluación del desempeño y mejora. Esta norma, al igual que la iso 3100, tiene a mejora continua como objetivo.

De acuerdo con Medic, Karlovic y Cindric (2016), esta norma, que incorpora el pensamiento basado en riesgos, trata de lograr el sistema de gestión preventivo mediante sus requerimientos. Así mismo, señala al riesgo expresado como el resultado de la probabilidad y la consecuencia del evento potencial que lo genera; sin embargo, en la iso 31000 el riesgo está mejor definido como el efecto de la incertidumbre en los objetivos. Por otro lado, el estándar incorpora en su nueva versión una sección de operaciones, la cual conlleva a una gestión basada en procesos que deben operar de manera unificada e integrada.

En ese sentido, una de las ventajas del enfoque en procesos de la norma es que toma en cuenta las interacciones entre los niveles jerárquicos y operacionales de la empresa. Morelos, Fontalvo y Vergara (2013) sostienen, con base en los resultados obtenidos en su estudio, que con una certificación como la ISO 9001 la empresa obtiene un mayor margen operacional (ratio entre la utilidad operacional y las ventas). Además, una mejor gestión administrativa, ocasionada por esta norma, ayuda a generar estos beneficios financieros tangibles para la empresa (Lizarzaburu, 2015). En consecuencia, se puede deducir que su relación con la gestión del riesgo operacional se origina a partir del cumplimiento de los lineamientos de esta norma para controlar las operaciones y así, contar con un plan operacional que tome en cuenta los riesgos en pos de la búsqueda de la calidad.

Finalmente, entre los beneficios de esta norma se encuentra una mayor satisfacción del cliente, una empresa más productiva y un mejor enfoque en los procesos y sus relaciones, lo cual conlleva a una mejora continua en la calidad que puede convertirse en ventaja competitiva (Lizarzaburu, 2015). De este modo, de acuerdo con la literatura, se puede inferir que su efecto positivo para la gestión de los riesgos operacionales se origina a través de identificar los procesos y sus consiguientes riesgos de manera más estructurada.

3. Aspectos nuevos a considerar: riesgo cibernético (*cyber risk*)

Uno de los ejemplos de riesgo en el caso de tecnologías o sistemas de información es el riesgo el riesgo cibernético (*cyber risk*).

El riesgo cibernético es definido como la exposición a daños o pérdidas, que resultan de infracciones o ataques a los sistemas de información. Una mejor definición podría ser el potencial de pérdida o daño relacionado con la infraestructura o el uso de la tecnología dentro de una organización. (RSA, s.f.).

Olsen (2013) menciona los tipos de riesgo cibernético:

- Ataque de hacker.
- Violación de datos.

- Transmisión de un virus.
- Extorsión cibernética.
- Saboteo de empleados.
- Tiempo de inactividad de la red.
- Responsabilidad multimedia.
- Error humano.

Olsen (2013) también afirma que cualquier empresa u organización que almacene información personal identificable que dependa de páginas web, información digital, internet, redes y computadoras, está expuesta a este tipo de riesgo.

De acuerdo con Fox y Antonucci (2017), la iso 31000:2009 se integra con la gestión de las tecnologías de información de una empresa, porque provee de guías deseables que están en línea con dicha área, y señalan que, aunque el término *cyber* se suele utilizar para referirse a un sector en específico de las TI, la gestión debe abarcar todos los niveles de la organización y actividades relacionadas con esas tecnologías. Según el Allianz Global Corporate y Specialty (2015), el aumento de la interconectividad, la globalización y la «comercialización» de la ciberdelincuencia generan una mayor frecuencia y gravedad de los incidentes cibernéticos, incluidas las violaciones de datos. Uno de los principales riesgos de este tipo es la privacidad y protección de los datos; sin embargo, la legislación se ha vuelto dura en algunos países como Estados Unidos, Hong Kong y Australia, y en algunos países de la Unión Europea.

Por otro lado, entre los principios para manejar el riesgo cibernético se encuentran los COBIT 5 (Control Objectives for Information and related Technology), los cuales proporcionan un marco de trabajo que se centra en cinco fundamentos: conocer las necesidades de los accionistas, proporcionar una perspectiva holística, considerar la empresa a fondo, aplicar un modelo único e integrado y, finalmente, separar la gestión del gobierno de las tecnologías de la información (Fox, 2017).

Finalmente, Ramirez y Ortiz (2011) sustentan que, debido a las grandes pérdidas a las que están expuestas las empresas por el riesgo tecnológico, es imperativo contar con planes de seguridad que se enfoquen en la creación de conciencia en seguridad informática y así tener una efectiva cultura preventiva.

4. Propuesta de aplicación: área de riesgos

4.1. Propuesta de esquema general de riesgos

El esquema de riesgo a plantear no busca ser una camisa de fuerza, sino que bien manejado se convierte en un mecanismo que no sólo evita pérdidas, sino que aumenta las posibilidades de ganancia. A fin de alcanzar este objetivo, es necesario que la totalidad de la estructura de la firma esté identificada y aplique el esquema de riesgos.

El proceso de Planeación de la gestión de riesgos planteado se dará a través de las siguientes fases:

4.1.1. Niveles para la gestión de riesgos

- Nivel A. Desarrollo de algunos programas para la gestión de riesgos.
- Nivel B. Desarrollo de una conciencia sobre el riesgo en áreas independientes, sin una concepción centralizada ni políticas claras establecidas.
- Nivel C. Desarrollo de una conciencia de riesgo, con controles diarios.
- Nivel D. Desarrollo de personal encargado de analizar las fuentes de riesgo en las diferentes áreas, las cuales se basan en los juicios de dicho personal para la toma de decisiones.
- Nivel E. Desarrollo de una conciencia a nivel global y de la Junta Directiva, la cual patrocina departamentos independientes de riesgo que se interrelaciona con las diferentes áreas, en capacitación, procesos, controles, monitoreo y toma de decisiones, bajo un entorno estratégico.

4.1.2. Identificación del riesgo en una empresa

Se debe tener en cuenta que el ente que controle el riesgo no debe ser parte del área comercial, es decir, es importante que no se presenten conflictos de intereses. Siendo así, para identificar el riesgo en una empresa, se propone clasificarlos en riesgos de crédito, de mercado y operacionales.

Luego, es posible identificar tres etapas mediante un enfoque sistémico que permita lograr la meta de la gestión global del riesgo. Dicha metodología se presenta en la tabla 8.

Tabla 8. Etapas en la Gestión de Riesgos de acuerdo al tipo de riesgo

		ETAPA I	ETAPA II	ETAPA III
Enfoque sistemático para la toma de decisiones en un entorno en incertidumbre	[1] Riesgo de Crédito y Emisor	Establecer políticas para la gestión del riesgo de crédito y emisor.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de modelos y sistemas. • Reporte automático. • Inversión según LSD oportunidades. 	Iniciar una gestión activa del portafolio Crear alertas de prevención.
	[2] Riesgo de mercado	Creación de metodologías para el control del riesgo de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un marco y política definida. • diseñar la estrategia y controles del riesgo de mercado. • Alinear la estrategia de riesgos con las políticas de la empresa. 	Se desarrolla el <i>stresstesting</i> a la empresa.
	[3] Riesgo Operacional	Implementación del plan de gestión operativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un marco y política definida. • Contar con modelos de contingencia. • Demarcación de funciones y responsabilidades. 	Adquirir seguros para cubrir riesgos.
	[4] Introducción del concepto de gestión global del riesgo	Apoyo de la Junta Directiva y de las áreas de Gestión.	<ul style="list-style-type: none"> • Nombramiento de los gerentes de riesgo. • Marco y política definida con los niveles de tolerancia. • Desarrollo de reportes de riesgo global. 	Desarrollo de stress-testing y sus planes de respuesta.

META: Gestión Global del Riesgo

Fuente: elaboración propia.

4.2. Propuesta de Estructura en la Gestión de Riesgos

La estructura básica en la gestión de riesgos consta de tres niveles:

- I. Junta directiva.
- II. Área de administración riesgos.
- III. Comité de de riesgos.

El área a definir debe ser independiente; dentro de las funciones a evaluar de cada una de ellas se mencionan las siguientes (tabla 9):

Tabla 9. Funciones de la junta directiva y el área de riesgos

Junta Directiva	Área de riesgos
Aprobación estructura de riesgos.	Montar la estructura de riesgos de acuerdo con las líneas de negocio de la firma.
Aprobación mecanismos para administrar riesgos.	Evaluar límites para enfrentar el riesgo.
Aprobar límites de exposición al riesgo.	Velar porque las políticas de cubrimiento de riesgo se cumplan.
Velar porque la estructura de riesgos esté actualizada.	Hacer seguimiento a las estructuras de riesgo.
Velar por una mayor "cultura de riesgo".	Informar a la junta directiva, a la presidencia y, en general, a la parte comercial los límites que se tienen en riesgo.
Establecer programas de capacitación para los miembros de la administración de riesgo.	

Fuente: elaboración propia.

4.3. Comité de riesgos

Las actividades que el comité de riesgos debe realizar en una gestión de riesgo operativa son:

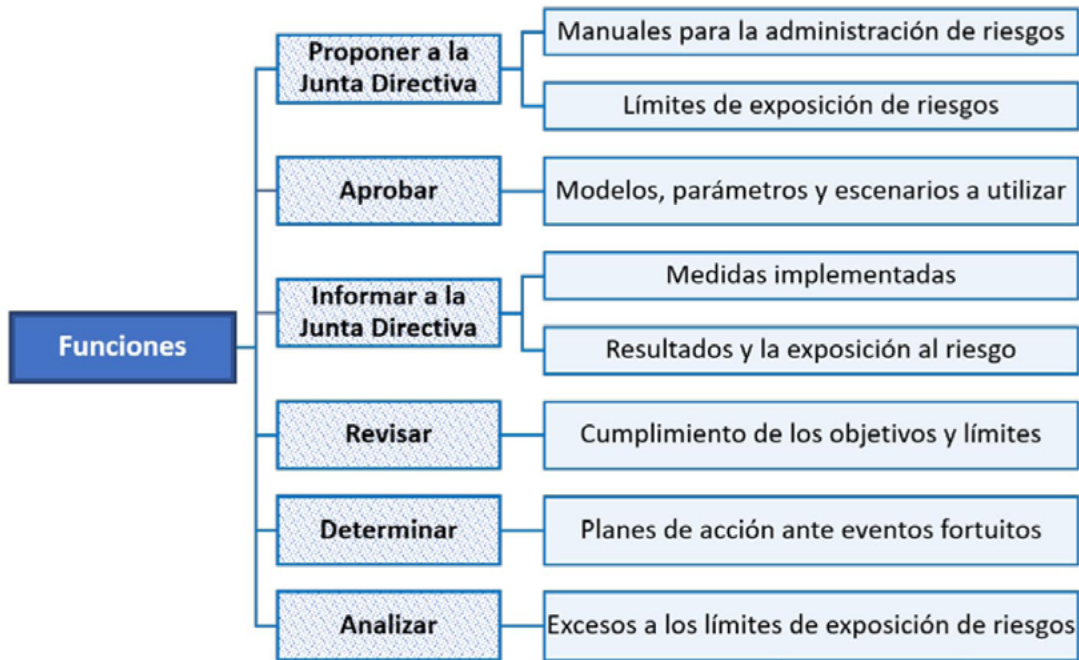


Figura 6. Funciones del comité de riesgos

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

En la presente investigación, se han señalado, analizado e identificado los beneficios y las implicancias de las normas ISO 31000, ISO 37001 y complementariamente la ISO 9001 con la gestión de riesgos desde el enfoque operacional. Esto se realizó revisando la literatura y los documentos fuente que explicaban un claro proceso en la tarea de mitigar los riesgos por parte de las empresas.

Como hemos visto a lo largo de este artículo, es importante reconocer el entorno o el contexto de la organización, porque de esa manera se puede tener un mejor entendimiento del campo de trabajo en el que se aplicará la gestión de riesgos, debido a que se consideran los diversos grupos de interés. Conocer los recursos y la cultura organizacional de la empresa es vital para poder adaptar las normas y hacerlas a la medida de dicha estructura, con el objetivo de que sean ampliamente aceptadas por la organización.

Así mismo, de la revisión de literatura se evidencia la necesidad de contar con un equipo de liderazgo comprometido, que pueda transmitir los lineamientos para poder llevar a cabo una gestión de riesgos exitosa, la cual se debe traducir en reducir la severidad de los riesgos identificados. Como se ha analizado, las operaciones son fuente de riesgo en parte porque son operadas por personas, las cuales son susceptibles a cometer errores o incurrir en fraudes en busca de su propio beneficio; esto se ilustra claramente con el problema del agente-principal. Siendo así, la ISO 37001 es una herramienta que reduce la incertidumbre y puede contribuir a aumentar la confianza de los diversos grupos de interés.

Una gestión del riesgo deberá llevar a cabo los pasos que propone la ISO 31000. Estos indican identificar el riesgo, evaluarlo, analizarlo, mitigarlo, comunicarlo, monitorearlo y controlarlo, a través de un proceso que cuente con retroalimentación (dinámica) para que puedan ser efectuados los cambios necesarios luego de ver los resultados de aquellos riesgos que no pudieron ser controlados, teniendo claro además los responsables de los planes de acciones y la segregación de funciones.

Por otro lado, resulta de suma importancia contar con un sistema de información que pueda proveer una base de datos con la cual trabajar una matriz de riesgo y gestionar las

políticas antisoborno que las empresas puedan implementar. Las organizaciones no suelen tener este tipo de data y, además, supone también la existencia de un riesgo cibernético que debe ser controlado, producto de potenciales “fugas de información”.

El uso de las herramientas de gestión podría mejorar la reputación de las empresas tomando en consideración que este riesgo debe ser gestionado en ambas normas ISO y se presenta en todo tipo de empresas, incluida las bancarias (Lizarzaburu & Del Brio, 2016).

Siguiendo los estándares explicados, entre los principales beneficios de aplicar una gestión de riesgos y antisoborno se puede obtener una mejora en la gobernabilidad y la confianza tanto de los colaboradores como de los grupos de interés, ya que supone un valor agregado para la organización. De acuerdo con la literatura consultada, existe evidencia empírica que señala una reducción de costos al aplicar la gestión de riesgos.

Finalmente, se desarrolla el concepto de la mejora continua, el cual ilustra el establecimiento de planes estratégicos a futuros, basados en los resultados evaluados en la gestión de riesgos. Esto se relaciona con la ISO 9001 que tiene incidencia en la mejora de indicadores clave en las organizaciones. Se recomienda desarrollar capacidades de comunicación para lograr el compromiso de la empresa con las normas establecidas.

Referencias

- Allianz Global Corporate y Specialty. (2015). *A Guide to Cyber Risk: Managing the Impact of Increasing Interconnectivity*. Recuperado de <http://www.agcs.allianz.com/assets/PDFs/risk%20bulletins/CyberRiskGuide.pdf>
- Argandoña A. (2007). *La Corrupción y las Empresas*. Ocasional Paper, ISE Business School. Universidad de Navarra.
- Baltov, M. (2016). Risk Management in the Business Projects. *Journal Business Directions/ Journal Biznes Posoki*, (2). 3-8.
- Beasley, M., Branson, B., & Hancock, B. (2010). *Current State of Enterprise Risk Oversight and Market Perceptions of COSO's ERM framework*. Recuperado de <https://www.coso.org/Documents/COSO-Survey-Report-FULL-Web-R6-FINAL-for-WEB-POSTING-111710.pdf>

- British Estándar Institution. (2016). *Norma iso 9001. Gestión de la Calidad*. Recuperado de <http://www.bsigroup.com/es-ES/Gestion-de-Calidad-ISO-9001/>
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. *Long range planning*, 48(4), 265-276.
- Burneo, K., Berggrun, L., & Lizarzaburu, E. (2013). El riesgo operacional, SAE16 y as5: herramientas de control y mejora. *Strategy y Management Business Review*, 4(1), 43-63.
- Carillo-Menéndez, S., & Suárez, A. (2012). Robust Quantification of the Exposure to Operational Risk, Bringing Economic Sense to Economic Capital. *Computers y Operations Research*, 39(4), 792-804.
- Castillo, M., & Mendoza, A. (2004). Diseño de una metodología para la identificación y la medición del riesgo operativo en instituciones financieras. *Revista de Ingeniería*, 19, 45-52.
- Chernobai, A., Rachev, S., & Menn, C. (2006). Empirical Examination of Operational Loss Distributions. En *Perspectives on Operations Research* (pp. 379-401). doi: https://doi.org/10.1007/978-3-8350-9064-4_21
- Choo, B., & Goh, J. (2015). Pragmatic Adaptation of the iso 31000:2009 Enterprise Risk Management Framework in a High-Tech Organization Using Six Sigma. *International Journal of Accounting y Information Management*, 23(4), 364-382. Doi: [10.1108/IJAIM-12-2014-0079](https://doi.org/10.1108/IJAIM-12-2014-0079)
- Comisión Europea. (2014). *Evaluación del riesgo de fraude y medidas efectivas y proporcionadas contra el fraude*. Recuperado de http://www.mapama.gob.es/es/pesca/temas/fondos-europeos/guiaevaluacionriesgofraudeymedidascontraelfraude_tcm7-384121.pdf
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2016). *Fraud Risk Management Guide*. Recuperado de <http://www.coso.org/documents/COSO-Fraud-Risk-Management-Guide-Executive-Summary.pdf>
- Croitoru, I. (2014). Operational Risk Management and Monitoring. *Internal Auditing y Risk Management*, 9(4), 21-31.
- Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2005). *The Essentials of Risk Management*. Estados Unidos: McGraw Hill.
- Cruz, M., Coleman, R., & Salkin, G. (1998). Modeling and Measuring Operational Risk. *Journal of Risk*, 1(1), 63-72.
- Deloitte (2017). *Compliance 2.0. Sistema de Gestión Anticorrupción. Estándar iso 37001:2016*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/financial-services/cl-compliance.pdf>
- Dorsey, A., & Brinkley, M. (2015). COSO 2013: The path forward. *Internal Auditor*, 72(4), 71-73.

- Escuela Europea de Excelencia. (2015). *Nuevas normas ISO*. Recuperado de <http://www.nueva-iso-9001-2015.com/>
- Estándar Australiano. (1999). *Administración de riesgos*. Recuperado de http://www.bcu.gub.uy/Acerca-de-BCU/Marzo2016/Bibliograf%C3%ADa%20PGE/Administracion_de_riesgo_Estandar_Australiano.pdf
- Fong-Wong, L., & Shad, M. (2017). Economic Valued Added Analysis for Enterprise Risk Management. *Global Business & Management Research*, (9), 338-347.
- Fox, C., & Antonucci, D. (2017). Principles Behind Cyber Risk Management. En *The Cyber Risk Handbook: Creating and Measuring Effective Cybersecurity Capabilities* (23-33). Wiley.
- Frigo, M., & Anderson, R. (2011). Strategic Risk Management: a Foundation for Improving Enterprise Risk Management and Governance. *The Journal of Corporate Accounting y Finance*, 22(3), 81-88.
- Frigo, M., & Anderson, R. (2014). Risk Management Frameworks: Adapt, Don't Adopt. *Strategic Finance*. 96(1), 47-52.
- García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 6(1), 89-94.
- González, E. M. R., Moreno, J. C. A., & Henao, G. J. C. (2017). Evolución de la cultura de la gestión de riesgos en el entorno empresarial colombiano. *Journal of Engineering and Technology*, 6(1), 22-45.
- Gutteling, J. M. (2015). *Risk communication*. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118541555.wbiepc143>
- International Organization for Standardization. (2009). *ISO 31000 - Risk management*. Recuperado de <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm>
- UNE-ISO 31000:2018, Gestión del riesgo. Directrices. Asociación Española de Normalización [AENOR]. Madrid, España. 28 de marzo de 2018.
- Jiménez, E. (2010). *El riesgo operacional: metodologías para su medición y control*. España: Delta Publicaciones.
- Kafel, P. (2016). *Anti-Bribery Management System as a Tool to Increase Quality of Live*. Papel presentado en la 1st International Conference on Quality of Life, Kragujevac, Serbia: Center for Quality.
- Lehar, A. (2005). Measuring Systemic Risk: A Risk Management Approach. *Journal of Banking & Finance*, 29(10), 2577-2603.
- Lin, C., & Chuang, C. (2016). Corruption and Brand Value. *International Marketing Review*, 33(6), 758-780.

- Lizarzaburu, E. (2015). La gestión de la calidad en Perú: un estudio de la norma iso 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015. *Universidad y Empresa*, 18(30), 33-54.
- Lizarzaburu, E. R., Berggrun, L., & Quispe, J. (2012). Gestión de riesgos financieros. Experiencia en un banco latinoamericano. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 96-103.
- Lizarzaburu, E., & Del Brio, J. (2016). Responsabilidad Social Corporativa y Reputación Corporativa en el sector financiero de países en desarrollo. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 10(1), 42-65.
- López, F., Garduño, E., Romero, A., Alvarado, V., & Caballero, M. (2017). Propuesta de un sistema de gobierno, riesgos y cumplimiento para ser alineado a distintas normativas y regulaciones en pequeñas y medianas empresas. *Revista electrónica sobre tecnología, educación y sociedad*, 4(7), 1-25.
- Malgwi, C. (2016). Corollaries of Corruption and Bribery on International Business. *Journal of Financial Crime*. 23(4). 948-964.
- Manuhwa, M., & Stansbury, N. (2016). *Anti-Bribery Standards, Systems and Strategies for Optimising Engineering Projects Delivery*. Recuperado de http://www.academia.edu/19513530/Anti-Corruption_Strategies_and_Anti_Bribery_Standards_in_Engineering
- Martínez, J., & Venegas, F. (2013). Riesgo operacional en la banca transnacional: un enfoque bayesiano. *Revista de Economía*, 32(1), 31-72.
- Martínez, J., Martínez, M., & Venegas, F. (2016). An Analysis on Operational Risk in International Banking: a Bayesian Approach (2007-2011). *Estudios Gerenciales*, 32(140), 208-220.
- Medic, S., Karlovic, B., & Cindric, Z. (2016). New Standard iso 9001:2015 and its Effect on Organisations. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 14(2), 188-193.
- Montes, D., & Garzón, G. (2013). Desarrollo e implementación de un modelo de sistema de gestión de la calidad y plan de mejoramiento continuo, ajustado a la norma NTC-ISO 13485:2003, en una empresa manufacturera de dispositivos médicos. *Ingenium*, 8(19), 47-54.
- Morelos, J., Fontalvo, T., & Vergara, J. (2013). Incidencia de la certificación iso 9001 en los indicadores de productividad y utilidad financiera de empresas de la zona industrial de Mamonal en Cartagena. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 99-109.
- Núñez Mora, J. A., & Chávez Gudiño, J. J. (2010). Riesgo operativo: esquema de gestión y modelado del riesgo. *Análisis Económico*, XXV, 123-157. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41313083007>
- Olsen, T. (2013). *Insurance Cyber Risk*. Recuperado de <http://www.pwc.dk/da/arrangement/assets/cyber-tineolsen.pdf>

- Pacheco, D. (2009). *Riesgo operacional: conceptos y mediciones*. Recuperado de https://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/publicacion_8511.pdf
- Palma Rodríguez, C. (2011) ¿Cómo construir una matriz de riesgo operativo? *Ciencias económicas*. 29(1), 629-635.
- Patterson, F. D., & Neailey, K. (2002). A Risk Register Database System to Aid the Management of Project Risk. *International Journal of Project Management*, 20(5), 365-374.
- Power, M. (2005). The Invention of Operational Risk. *Review of International Political Economy*, 12(4), 577-599.
- Real Academia Española. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=Y5DSzSr>
- Ramirez, A., & Ortiz, Z. (2001). Gestión de riesgos tecnológicos basada en ISO 31000 e ISO 27005 y su aporte a la continuidad de negocios. *Ingeniería*, 16(2), 56-66.
- Rittenberg, L. (2013). COSO 2013. *Internal Auditor*, 70(4), 60-65.
- Rodriguez-Wyler, F. (2010). Riesgo Operativo. *Veritas IMCP*, 3-16. Recuperado de http://www.ccpm.org.mx/veritas/diciembre2010/images/Riesgo_Operativo.pdf
- RSA (s.f). *Cyber Risk Appetite: Defining and Understanding Risk in the Modern Enterprise*. Recuperado de <https://www.rsa.com/content/dam/rsa/PDF/2016/05/h15150-cyber-risk-appetite-wp.pdf>
- Samano, O. (2013). *Modelo de riesgo operacional. Maestro en administración. Instituto Politécnico Nacional*. Recuperado de <http://148.204.210.201/tesis/1377536285920TE-SISMODELODE.pdf>
- Sigweb. (s.f.). *Matriz de Riesgo, Evaluación y Gestión de Riesgos*. Recuperado de <http://www.sigweb.cl/biblioteca/MatrizdeRiesgo.pdf>
- Stein, M. (2000). The Risk Taker as Shadow: A Psychoanalytic View of the Collapse of Barings Bank. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1215-1230.
- Stulz, R. M. (1996). Rethinking Risk Management. *Journal of applied Corporate Finance*, 9(3), 8-25.
- Torres, C., Malta, N., Zapata, C., & Aburto, V. (2015). Metodología de gestión de riesgo para procesos en una institución de salud previsional. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 19(75), 91-102.
- Wallison, P. J., & Calomiris, C. W. (2009). The Last Trillion-Dollar Commitment: the Destruction of Fannie Mae and Freddie Mac. *The Journal of Structured Finance*, 15(1), 71-80.
- Yáñez, J., & Yáñez, R. (2012). Auditorías, Mejora Continua y Normas ISO: factores clave para la evolución de las organizaciones. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 3(9), 83-92.

Mecanismos de financiación y gestión de recursos financieros del sector de la construcción, infraestructura y megaproyectos en Colombia

Jahir A. Gutiérrez O.*

Juan D. Vega**

Santiago Osorio A.***

Fecha de recibido: 22 de octubre de 2017

Fecha de aprobado: 15 de junio de 2018

Para citar: Gutiérrez, J. A., Vega, J. D., & Osorio, S. (2019). Mecanismos de financiación y gestión de recursos financieros del sector de la construcción, infraestructura y megaproyectos en Colombia. *Universidad & Empresa*, 21(36), 119-148. DOI: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6191>

* Economista de la Universidad de Medellín, Colombia. Ph.D. en Administración Pública, Atlantic International University (AIU), Honolulu, Estados Unidos. Magister en Desarrollo, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia. Estudios en Sistemas de Información Geográfica, Universidad San Buenaventura (USB), Medellín, Colombia. Investigador del Grupo de Investigación Pluriverso en Postgrados, y coordinador y docente investigador del grupo de investigación Gestión empresarial, Facultad de Ciencias administrativas y económicas, Universidad CES. Correo electrónico: jagogutierrez@gmail.com

** Economista Industrial de la Universidad de Medellín, Colombia. Especializado en Alta Gerencia con Énfasis en Calidad de la Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. Especializado en Asesoría y Consultoría de la Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia, y en Gerencia de Proyectos de la Universidad del Tolima, Ibagué, Colombia. Magister en Administración de Negocios con Énfasis en Negocios Internacionales de la Universidad EAFIT, Medellín, Colombia. Ph.D en Management de la Universidad de Siracusa, Estados Unidos. Docente, investigador del Grupo de Investigación en Gestión Empresarial de la Universidad CES. Coordinador de proyectos Facultad Ciencias administrativas y económicas Universidad CES. Correo electrónico: jvega@ces.edu.co

*** Estudiante de Administración de empresas de sexto semestre, Universidad CES. Integrante del Grupo de investigación Gestión empresarial, línea de Estrategia, dirección y reputación corporativa. Correo electrónico: santiosorioa@hotmail.com

Resumen

El escrito plantea la consecuencia que tienen los mecanismos de financiación y de gestión de recursos financieros con respecto al tamaño de las obras de construcción, infraestructura y megaproyectos en Colombia. La tendencia a medir la relación financiera y los costos que dichas intervenciones exigen es tan desconocida, como la propia consideración de los impactos luego de la terminación de las obras. El análisis exploratorio y descriptivo sirve de sustento básico para ampliar las razones por las cuales se cree que el propio tamaño de las obras reduce el análisis académico e investigativo sobre ello. El análisis financiero de las grandes obras no termina con la disposición de ellas, al contrario, implica la internalización de ellas en donde son asentadas.

Palabras clave: megaproyectos; toma de decisiones; riesgo financiero, Infraestructuras; Mercados financieros.

Finance Mechanisms and Management of Financial Resources of Construction, Infrastructure and Megaprojects in Colombia

Abstract

The brief raises the consequence that the mechanisms of financing and management of financial resources should have with respect to the size of the works of construction, infrastructure and mega-projects in Colombia. The tendency to measure the financial relationship and the costs of such interventions require is as unknown as the own consideration of impacts after the completion of the works do. The exploratory and descriptive analysis serves as basic sustenance to expand the reasons why it is believed that the sheer size of the works reduces the academic and research analysis on it. The financial analysis of the works does not end with the disposal of them, on the contrary, it involves the internalization of them where they are seated.

Keywords: Mega-projects, decision making, financial risk, infrastructure; financial markets.

Mecanismos de Financiamento e Gestão de Recursos Financeiros do Setor da Construção, Infraestrutura e Megaprojetos na Colômbia

Resumo

O escrito apresenta a consequência que devem ter os mecanismos de financiamento e de gestão de recursos financeiros com respeito ao tamanho das obras de construção, infraestrutura e Megaprojetos na Colômbia. A tendência a medir a relação financeira e os custos que estas intervenções exigem, é tão desconhecida, quanto a própria consideração dos impactos, logo da terminação das obras. A análise exploratória e descritiva, serve de sustento básico para ampliar os motivos pelos quais acha-se que o próprio tamanho das obras reduz a análise acadêmica e investigativa sobre isso. A análise financeira das grandes obras não termina com a disposição delas, ao contrário, implica a internalização delas onde são assentadas.

Palavras-chave: megaprojetos, tomada de decisões, risco financeiro, Infraestruturas, Mercados financeiros.

Introducción

Es poco lo que se advierte en materia del componente económico y financiero que cubren las obras de construcción, infraestructura y megaproyectos, hecho que refleja la invisibilidad de la gestión que debe hacerse para obtener recursos que apoyen dichas intervenciones. En este sentido, si bien las grandes obras comprometen conocimientos propios, es menester ubicar en igual dirección los elementos que atañen a las finanzas. También es necesario reflexionar sobre la realidad de la estructura financiera para solventar las necesidades de dichas actividades, y si efectivamente, la disposición financiera se ajusta a las obras.

El tamaño de las obras parece complejizar aún más la correlación entre demandas y ofertas financieras de quienes a través de consorcios o empresas de infraestructura optan por mejorar u optimizar sus condiciones financieras, a través del apalancamiento en créditos para la ejecución de las intervenciones. Es de indicar que las evaluaciones y mediciones que surgen al respecto, generalmente aparecen cuando los proyectos terminan desfinanciados o no alcanzan a completar las ejecuciones, por desconocer o pasar por alto requerimientos complementarios, de diseño o de proyección de las intervenciones.

La evidencia muestra que la participación sobre los proyectos de infraestructura corre por cuenta de las grandes agencias o consorcios internacionales o de la banca multilateral, que funge en calidad de prestamista de primera mano para estos proyectos, aunque la fuente idónea de recursos para estos menesteres debería proceder de las entidades financieras bancarias de corte nacional e internacional. Así que, el acompañamiento y presencia de la banca crediticia y financiera en Colombia está dirigida a proyectos muy puntuales, que no revisten las grandes apuestas esperadas sobre el sector.

Es importante establecer las perspectivas que ofrece el campo de las obras de construcción, infraestructura y megaproyectos para las entidades bancarias, crediticias y financieras del país, y como ellas, al entender la magnitud de lo que está en juego, pueden ordenar sus portafolios hacia frentes más que consolidados en las intervenciones físicas, no solo por la importante disposición de recursos del gobierno desde el orden central para acometerlos. Además, la composición de carácter internacional y local de los mismos exige un replanteamiento del sector financiero frente a la manera como concibe a este.

La exploración amplia de lo que implica la revisión de los pormenores financieros de las obras destaca de nuevo el interés por orientar la evaluación de proyectos y otros menesteres hacia dichos fines. A su vez, la cuantificación y valoración de los detalles que allí emanan sirven para estimar la conveniencia de considerar el componente financiero de los proyectos más importantes que se vienen considerando en el país, y que de paso obligan a los entes territoriales a rearmar sus estructuras financieras, por lo que implica para ellas, el administrar, costear o beneficiarse de los impactos generados.

La estructura del artículo responde a los siguientes componentes de análisis: En primera instancia, de una revisión sobre las condiciones bancarias, crediticias y financieras que se tienen para la inyección en obras de infraestructura. En segundo lugar, la participación de diferentes estamentos, instituciones y organismos internacionales insertos en financiar dichos proyectos, y por último, evidenciar las perspectivas que se tienen frente a la banca y las entidades financieras en Colombia, en cuanto a su capacidad y condiciones para ser considerados músculos de recursos para estos proyectos.

1. Justificación

La problemática identificada que dio lugar a este producto investigativo tiene su inicio en una necesidad que se ha evidenciado en la industria de la construcción, la cual va directamente relacionada con los requerimientos de recursos financieros por parte de las constructoras, no solo en la ejecución del presupuesto proyectado por estas, sino en los diferentes factores que surgen en medio de la realización de sus actividades. Entre dichos factores se encuentran inconsistencias de cumplimiento por falta presupuestal, reprocesos innecesarios en la planeación que aumentan el costo, recursos no previstos y obtenidos, entre otras variables monetarias, que obligan a las empresas participantes del sector a recurrir a intermediarios financieros internacionales como proveedores de portafolios crediticios, reduciendo consecuentemente la participación de la banca colombiana en la prestación de estos productos, anexo a la falta de fortaleza que brinda la banca colombiana en dar una oferta específica al sector.

Dado lo anterior, la investigación gira entorno a la reflexión demostrativa sobre cómo la banca colombiana cuenta con la capacidad de competir en el mercado frente

a otras entidades financieras internacionales en materia referida a los créditos de construcción, partiendo de la posición de que los bancos colombianos pueden expandir sus portafolios crediticios. La expansión del portafolio es clave para participar como oferente que supla necesidades del sector, el cual tiene aspectos de ganancias que minimizan el riesgo a los mismos entes financieros (tomando como ejemplo la demanda gubernamental en el desarrollo de construcción, lo cual requiere intermediarios financieros adaptables al entorno demandado). En este escenario, es factible el estudio investigativo que aporte de manera conceptual aplicativa al sector, permitiendo así el análisis de las posibilidades que existen de trabajar a modo de *joint venture* tanto para la parte constructora como para la financiera, con el objetivo de aumentar los beneficios de la inversión en este ámbito.

2. Estructura bancaria, crediticia y financiera de las obras de construcción e infraestructura

Las obras de ingeniería civil, física y territorial vienen acompañadas por la disposición de recursos particulares, financieros y multilaterales en tanto obedecen a la magnitud del proyecto a realizar, y es más común para este tipo intervenciones la prevalencia de la evaluación, valoración y toma de riesgo a la hora de inyectar los recursos necesarios. Mientras más grande es la composición de la obra, la disposición de recursos por parte del sector privado se vuelve más exigua en comparación con fuentes de otra índole, cuya disposición de recursos debe acompañarse con impactos diversos. Así,

Organismos como el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y la CEPAL dividen las infraestructuras en tres clases: la primera, incluye la prestación de servicios de interés público o servicios básicos de infraestructura como: energía eléctrica, gas, telecomunicaciones, abastecimiento de agua, saneamiento, alcantarillado, recogida y eliminación de residuos sólidos. La segunda abarca actividades como carreteras, presas, distritos de riego y drenajes. La tercera, está compuesta por actividades como ferrocarriles, transporte urbano e interurbano, vías navegables, puertos y aeropuertos, entre otros. (Amador, 2011, pp. 191-192):

La construcción tradicionalmente es representada por las edificaciones destinadas al acceso y disposición de vivienda, y de las obras complementarias en servicios públicos domiciliarios e instalaciones básicas. En materia de requerimientos financieros, las empresas constructoras evalúan las condiciones de cada proyecto para que estos alcancen un punto óptimo de rendimiento, que sea atractivo tanto para ellas como para las entidades prestamistas de crédito cuando se trata de vivienda de alto costo; para la vivienda de interés prioritario o social, el apalancamiento financiero proviene del Estado (tabla 1).

Tabla 1. Tipos de infraestructura según función y cobertura geográfica

Sectores / Tipos	URBANA	INTERURBANA	INTERNACIONAL
Transporte	Red vial, ferrovías urbanas.	Carreteras, vías férreas, vías navegables, puertos, aeropuertos.	Puertos, aeropuertos, carreteras, vías navegables, vías férreas.
Energía	Redes de distribución eléctrica y de gas, plantas de generación, estaciones transformadoras.	Redes de transmisión, gasoductos, oleoductos, plantas compresoras, centros de producción de petróleo y gas, centrales de generación eléctrica.	Redes de transmisión, gasoductos, oleoductos.
Telecomunicaciones	Redes de telefonía y celular.	Redes de F.O., antenas de microondas, satélites.	Satélites, cables submarinos.
Desarrollo social	Hospitales, escuelas.	Represas y canales de irrigación.	
Medio ambiente	Parques y reservas urbanas.	Parques, reservas, territorios protegidos, circuitos de ecoturismo.	Parques, reservas, territorios protegidos, circuitos de ecoturismo.
Información y conocimiento	Redes, edificios, TV por cable.	Sistemas de educación a distancia.	Redes.

Fuente: Sánchez (2008).

Tradicionalmente, las obras de infraestructura son ejecutadas por empresas constituidas para la creación, ubicación e instalación de proyectos en los que prevalece el interés de promover canales, carreteras y vías de comunicación, así como proyectos que se requieren para instalaciones vinculadas a la actividad productiva puntual. Estas obedecen más a las necesidades que se plantean con respecto a puentes, túneles y vías de acceso, en las que se cuantifican, en el mejor de los casos, los recursos que se requieren a la par con los resultados esperados, en tanto condiciones financieras y técnicas de la obra. Explica Montezuma:

Según el Banco Interamericano de Desarrollo –BID– “La infraestructura abarca un conjunto de estructuras de ingeniería, equipos e instalaciones de larga vida útil, utilizadas por los sectores productivos y por los hogares”. Ésta también puede ser asociada a ese conjunto tanto de elementos como de servicios, que son indispensables para el desarrollo y funcionamiento de procesos sociales, productivos y personales, entre otros. Por tanto, la infraestructura se asimila a un bien de naturaleza pública (2008, p. 17).

Los megaproyectos responden a iniciativas comúnmente de corte estatal, interestatal o multilateral en los que se conjugan, además de los accesos e interconexión, componentes estratégicos que no alcanzan a ser cuantificados eficazmente, debido a la naturaleza e impactos simultáneos que se espera alcanzar con ellos. Normalmente, terminan apalancados por una serie de instituciones y organismos, que a la luz de la planeación estratégica, económica y productiva, esperan que genere condiciones para el crecimiento y el desarrollo. Estos responden a patrones multicriterio de análisis, según lo analiza Livert:

Por ejemplo, y a modo de ilustración, la ventaja del Banco Mundial reside en que puede financiar proyectos de gran magnitud, movilizar una considerable cantidad de recursos de desembolso rápido en situaciones de crisis, y ofrecer conocimientos sobre la base de experiencias en otras regiones del mundo. Por su parte el Banco Interamericano de Desarrollo ha estado, a lo largo de toda su existencia, en estrecho contacto con los países de la región y ha acumulado un profundo conocimiento acerca de su realidad social, institucional y política, lo que le confiere una ventaja en las operaciones destinadas a los sectores sociales, los programas de reformas institucionales (reforma del Estado y de la administración pública) y en temas de gobernabilidad (2011, p. 33).

En Colombia, las referencias que se tienen en cuanto a la dimensión de cada una de las estructuras mencionadas aún es poco observable, sobre todo en relación a los impactos territoriales de las mismas. De allí que la solvencia que estas pueden tener en materia de disposición de recursos para su ejecución sea más dependiente del músculo de capital financiero con el que cuentan, que de la sujeción o articulación que directamente podría tener con el sector bancario y financiero, que para el caso en general, aún no ha hecho una revisión amplia desde lo que podría significar la incursión en dichas apuestas consideradas de alto riesgo (figura 1).

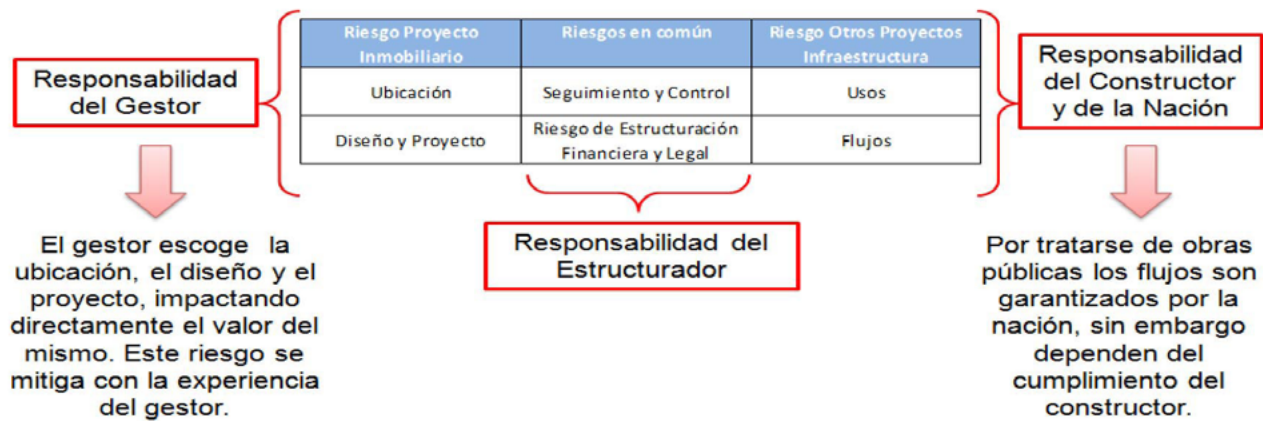


Figura 1. Elementos para la financiación y evaluación de riesgos de los proyectos

Fuente: FIAP (2011).

La construcción destinada a la edificación de obras ha tenido como dirección financiera la disposición que en materia de presupuesto dispone el Estado central. En dicha materia, las líneas estatales consagradas en la Unidad de Poder Adquisitivo (UPAC-1972) y la Unidad de Valor Real (UVR -1998), han constituido en esencia el punto de partida de los recursos estatales para contribuir a la construcción del sector. Estas mismas leyes permitieron la entrada de la banca hipotecaria y crediticia para efectos de la adquisición habitacional, tras la cual muchos colombianos pudieron comprar vivienda. De esta manera,

El endeudamiento bancario ha sido desde hace mucho tiempo la alternativa de financiamiento más accesible para los gobiernos estatales y municipales y, en ocasiones, la única disponible para apoyar la ejecución de proyectos de infraestructura (Villa, 2009, p.17).

El cambio de reformas vendría por cuenta del desajuste presentado entre los pagos vinculados a los créditos hipotecarios, que hasta hace poco estaban sujetos al comportamiento de la tasa de interés, variable que ante cambios financieros bruscos alteraba el abono a capital de los créditos y, por ende, prolongaba aún más la posibilidad de saldar rápidamente dichas cuentas. Así que, en gran medida, la exposición a los movimientos de la tasa de interés provocaría un desajuste tanto en los pagos como en la disposición de créditos. Exponen Fainboim y Rodríguez:

Los riesgos de los proyectos de infraestructura en Colombia, especialmente los regulatorios, los comerciales y los de fuerza mayor, son importantes. En el caso de la regulación, esta se ha desarrollado en forma desigual en los diversos sectores. Las instituciones regulatorias son recientes (creadas en 1993 y 1994), sufren periódicamente interferencias políticas, las regulaciones sobre ajuste de tarifas a costos se postergan periódicamente, al igual que aquellas que racionalizan el esquema de subsidios cruzados, optándose por esquemas de ajuste con mayor gradualidad. Adicionalmente, la viabilidad del esquema de subsidios adoptado -Fondos de Solidaridad y Redistribución- es incierta (1999, p. 10).

La consecuencia lógica del proceso referido en cuanto a la edificación, congeló la disposición de créditos para los compradores de vivienda, y en algún momento, los constructores ajenos a dicha involución del mercado terminaron acumulando grandes inventarios de propiedades, que al final tuvieron que ser vendidas por valores por debajo de la ganancia media, por cuanto el sector financiero observaría con recelo el riesgo que implicaba otorgar créditos a una actividad cuya exposición a la volatilidad impediría cualquier inyección capital y, por ende, la disparidad de expectativas terminaría por desanimar a la actividad.

Adicionalmente, en la última década los bancos comerciales cambiaron su principal estrategia de negocio en la industria de servicios financieros, contrayendo el financiamiento de proyectos de infraestructura en países en desarrollo. Esto es relevante, porque en el pasado la banca comercial financiaba proyectos en infraestructura en países en desarrollo principalmente cuando contaban con el respaldo de Organismos de Crédito a la Exportación (OCE) o Agencias Multilaterales. Ante este panorama, se torna imprescindible desarrollar estructuras efectivas de transacción para obtener financiamiento en el mercado de capitales, posiblemente generando nuevas formas de mitigación del riesgo y recobrando el acceso al mercado de capitales en los países de la región. Considerando que los mercados de capitales internacionales proporcionan la mayor fuente de financiamiento y los mercados de capitales locales son una fuente de financiamiento sin explotar para proyectos de infraestructura en la mayoría de los países de la región (Livert, 2007, p.74).

El estrangulamiento del sector constructor edificador para finales del siglo XX en Colombia movilizaría no solo el cambio de legislación, sino la aparición de una serie

de mecanismos, como los ahorros programados para la financiación de vivienda (AFC), exenciones para aquellos ahorradores cuyos depósitos en calidad de cesantías o ahorros programados estuviesen dirigidos a la adquisición de vivienda. La medida tuvo un impacto trascendental en la oferta de construcción por encima de las viviendas de interés social (VIS); no obstante, estas últimas tuvieron que ser apalancadas de nuevo con subsidios.

Reitera Asensio:

Los cronogramas diseñados por los ingenieros y arquitectos sufren modificaciones, los políticos dan explicaciones como pueden, y el ciudadano se impacienta. No hay duda: ejecutar obras requiere una planificación exquisita y un alto grado de compromiso en función de criterios técnicos y, por qué no reconocerlo, políticos (2006, p. 149).

La posición tomada por el Estado en materia de construcción y financiación de vivienda pasaría no solamente por cuenta del apoyo directo del Estado en los últimos años, sino que se convertiría en la línea esencial del programa de gobierno del presidente Santos que tomando, como referencia el caso de países como Brasil entre otros, comenzaría a promover la incubación de programas de construcción de vivienda de interés prioritario (VIP), en las que además de comprometer recursos de la nación, las gobernaciones y las alcaldías tendrían que disponer lotes para el efecto y la identificación de la población habilitada. Según Asensio:

De todas las prioridades políticas que declaran los alcaldes cuando hacen balance de su gestión municipal, el urbanismo y las infraestructuras son temas que siempre están presentes. Una de las claves de la planificación local se encuentra en la ordenación del territorio. El término municipal se encuentra atendiendo a la tradicional clasificación del suelo urbano (consolidado o pendiente por urbanizar) y no urbanizable. También son fundamentales las calificaciones de ese suelo en distintos usos: residencial, industrial, equipamiento deportivo o social, centros educativos, viales, zonas verdes, etc. (2006, pp. 135-136).

El campo correspondiente a los proyectos de infraestructura obedece a los temas de equipamiento físico y urbano demandado particularmente por las concentraciones poblacionales, y que bajo condiciones económicas, presupuestales y técnicas terminan siendo ejecutadas por empresas dedicadas no solo a la instalación de los mismos, sino a la operatividad en

muchos de casos de dichas obras. Esta clase de intervenciones pasa por el tamiz de las convocatorias públicas, sujetos a la disposición de recursos en tanto oferta pública como por el mecanismo de subasta al cual responden particularmente quienes tienen en su haber la experiencia en proyectos de infraestructura física. Argumenta Tamayo y Hernández:

Los estados y municipios sólo tienen acceso limitado al financiamiento de deuda para proyectos de infraestructura, aunque recientemente el mercado ha experimentado una expansión dinámica. Los bancos de desarrollo sólo cuentan con fondos limitados y todavía hay asuntos importantes relacionados con el riesgo que impiden los préstamos de bancos comerciales y la participación de los mercados de capital. En general, los ingresos propios de los municipios son verdaderamente insignificantes (2006, p. 2).

La tradición en este tipo de ámbitos ha estado caracterizada por la disposición de recursos, que a manera de anticipos han sido otorgados por el Estado en el caso colombiano, para que entre tanto, las empresas de infraestructura tuviesen además de un estímulo, un impulso directo a las necesidades iniciales de capital. Sin embargo, pese a la disposición de recursos, el escenario ha indicado que muchas de las empresas dedicadas a este sector no cuentan con la raigambre que se requiere en materia financiera para ser solventes ante cualquier alteración o necesidad que el proyecto propiamente exija o implique. Así, Ejemplifica

A pesar de los múltiples problemas de riesgo genérico para la participación privada en infraestructura en Colombia, la creación de un mercado en generación con participación creciente del capital extranjero, hacen cada vez más remotas las posibilidades de reversión al esquema anterior. La creación del Cargo por Capacidad mejoró las posibilidades de que una planta eficiente se remunerara con la difícil señal de precio spot del Pool colombiano (Benavides, 1997). Por ejemplo, una planta de gas a ciclo abierto, que es la de menor costo de capital, puede ingresar al mercado sin contratos y remunerarse. La dinámica del mercado eléctrico colombiano ha generado posibilidades de ingreso que deben tenerse en cuenta antes de formular alternativas genéricas (Alonso et. al., 2001, p. 104).

La presencia de la banca privada en este tipo de intervenciones ha sido evidentemente poco notable. Las empresas de construcción de obras de infraestructura física, a diferencia

de las civiles, consagradas comúnmente en el terreno de los equipamientos de vivienda y de las instalaciones conexas, han sido las que, a expensas de la poca capacidad del Estado para acometerlas directamente, han aprovechado para sacar ganancias importantes de las mismas, bajo condiciones no recíprocas con respecto a la magnitud de las obras consagradas en los proyectos y los riesgos inherentes a ellas. Plantean en el Simposio Asobancaria y Banca de Inversión de Bancolombia:

El riesgo construcción es inherente a los diferentes proyectos de infraestructura y se puede dividir en dos grandes categorías: riesgos de sobrecostos y riesgo de mayores plazos, que pueden estar relacionados bien sea con el constructor de la obra, las condiciones del terreno o con eventos externos. Aunque bien los proyectos de infraestructura tiene implícitos ciertos riesgos, los inversionistas institucionales son compensados por las atractivas relaciones riesgo-retorno, con baja volatilidad y baja correlación en comparación con otras clases de activos. Para profundizar la participación de los inversionistas institucionales se requiere de una correcta asignación y mitigación de los riesgos de los proyectos, así como una correcta estructura financiera que genere confianza a los acreedores (2011, p. 10).

El patrón característico de la infraestructura física es que la valoración que se hace de las acometidas e intervenciones directas en la mayoría de los casos no atina a las proyecciones estimadas. De allí que, para cualquier prestamista de primer o segundo piso, cualquier incursión en este tipo de inversiones podría acarrearle problemas financieros y de liquidez. La banca en general, a excepción de la pública, por lo menos en Colombia, se ha hecho al margen de patrocinar en gran medida obras cuyas valoraciones son poco exactas, y que al margen de sus fines, podrían generar dificultades directas al sistema financiero (figura 2).

Retornos en infraestructura por sectores

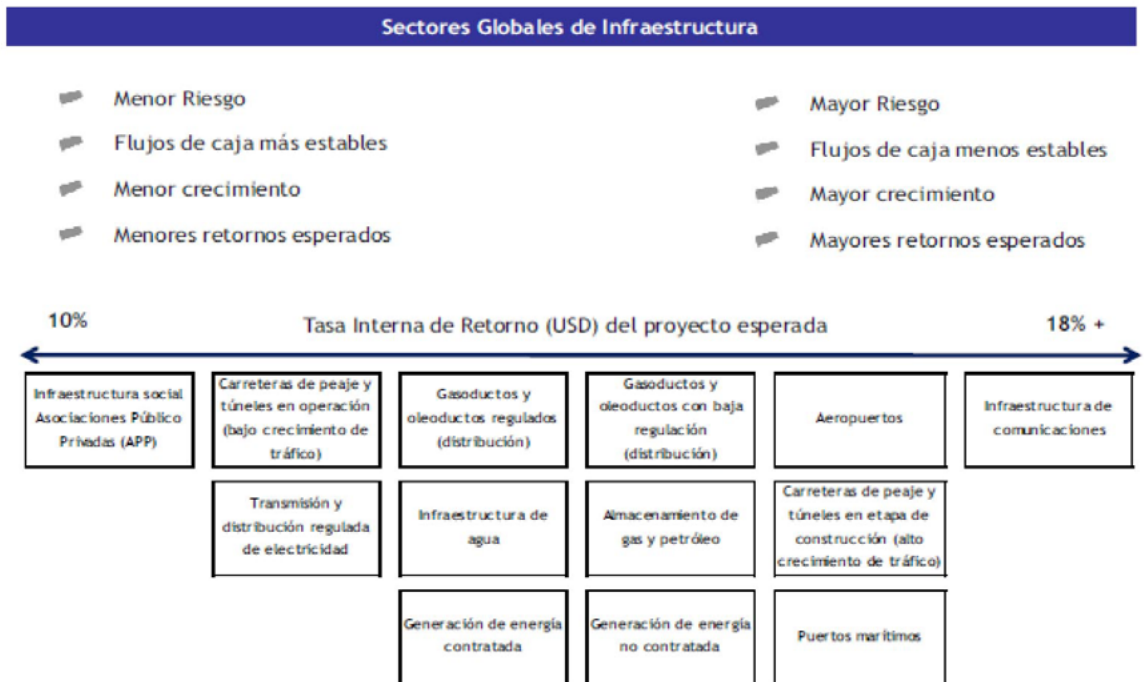
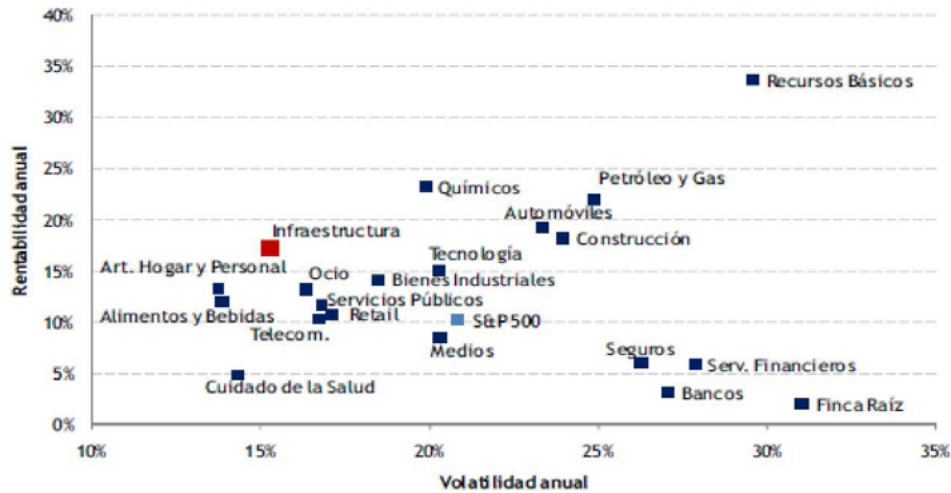


Figura 2. Retornos en infraestructura por sectores

Fuente: Simposio Asobancaria y Banca de Inversión de Bancolombia (2011).

Es la aversión al riesgo la que constituye el mecanismo no propiamente financiero que complementa la disposición de recursos para la financiación de proyectos civiles y de infraestructura. En este sentido, las tasas de los préstamos otorgados para el desarrollo de los mismos en la mayoría de los casos no solo contemplan la tasa de ganancia esperada por las instituciones financieras, sino que se agregan valoraciones sujetas a los posibles altibajos que puedan ocurrir (especulaciones) y al establecimiento del valor dinero en el tiempo (acumulación), con lo cual la posibilidad de acceder a los créditos está más del lado de las expectativas del retorno financiero del proyecto (figura 3).

Rentabilidad y volatilidad de los índices sectoriales 2003-2010



Basado en el comportamiento de indicadores accionarios sectoriales (Dow Jones Titans Indexes), se puede afirmar que la infraestructura presenta una relación riesgo retorno más eficiente que la de otros sectores de la economía. La participación en este sector puede aportar a la optimización de las características de los portafolios de inversión.

Fuente: Bloomberg (2010)

Gráfico 3. Relación riesgo-entorno

Fuente: Simposio Asobancaria y Banca de Inversión de Bancolombia (2011).

La exposición a la volatilidad financiera arrojada por las diferentes interacciones en que se desarrolla la actividad de infraestructura, corresponde al cúmulo de factores y gradientes sobre los que es evaluada la posibilidad de que cualquiera de los proyectos incubados en ellos tenga un alcance exitoso. Es decir, que la disposición al crédito no pasa por la oferta de liquidez o animadversión a los proyectos básicos, civiles o de infraestructura a la par con los grandes megaproyectos. La intención de abarcar crediticia y financieramente depende de la volatilidad y la cobertura del riesgo, que de no lograrse, restringe a la banca en general para poder orientar recursos hacia ellos.

3. Acceso, Intervención y Mecanismos de Financiación de la Banca Multilateral en Proyectos de Infraestructura

La Banca Multilateral emerge como estructura cuya base de recursos proviene de los ahorros, aportes, fondos y líneas de financiación creadas institucionalmente por los organismos y países pertenecientes a ella. Normalmente responden a desembolsos de recursos otorgados en calidad de deuda externa, préstamos interestatales o formulas financieras planteadas por los mismos organismos, para garantizar no solo la ejecución efectiva de los recursos, sino la recuperación en el tiempo de los recursos desembolsados, razón económico-financiera que no es contemplada por la banca privada. Así, explica Livert

Los bancos multilaterales de desarrollo (BMD) son intermediarios financieros internacionales cuyos accionistas incluyen a los "prestatarios" (países en desarrollo) y los "contribuyentes" o "donantes" (países desarrollados). Estos han tenido un impacto significativo en el desempeño económico y social de los países de América Latina y el Caribe, mediante el financiamiento directo de proyectos y programas o a través de movilización de otras fuentes de financiamiento público y privado. Además BMD pone a disposición servicios complementarios como asistencia técnica, información estadística, diálogos sobre políticas económicas, manejo de fondos fiduciarios, estudios sobre desarrollo, evaluación del gasto público, capacitación de funcionarios, donaciones para financiar bienes públicos internacionales, etc. Los BMD proveen préstamos de largo plazo a tasas de interés generalmente más favorables que las del mercado para la gran mayoría de países prestatarios, préstamos concesionales a tasas de interés muy bajas y períodos largos de repago, provisión de garantías para la inversión privada, además de donaciones dedicadas principalmente a la asistencia técnica, entrenamiento y creación de capacidad en los países prestatarios. Los BMD cuentan con la característica de ser acreedores preferenciales en su relación con los prestatarios, estando en una situación más favorable que los acreedores privados (2011, p. 30).

En términos generales, el grueso de intervenciones en diferentes megaproyectos llevados a cabo en diferentes países por la Banca Multilateral resguardan las condiciones financieras sobre las que se desarrollan los mismos. En este sentido, más que la cobertura de

los riesgos o la disposición de grandes cuantías, la participación directa de la Banca tiene como premisa la garantía, fluidez y respaldo en cuanto a los mecanismos de financiación que esta pueda estimar para realizar los mismos. Es decir que no solo funciona como prestamista, sino que hace las veces de banca de capital y de inversión.

Por ejemplo, y a modo de ilustración, la ventaja del Banco Mundial reside en que puede financiar proyectos de gran magnitud, movilizar una considerable cantidad de recursos de desembolso rápido en situaciones de crisis, y ofrecer conocimientos sobre la base de experiencias en otras regiones del mundo. Por su parte el Banco Interamericano de Desarrollo ha estado, a lo largo de toda su existencia, en estrecho contacto con los países de la región y ha acumulado un profundo conocimiento acerca de su realidad social, institucional y política, lo que le confiere una ventaja en las operaciones destinadas a los sectores sociales, los programas de reformas institucionales (reforma del Estado y de la administración pública) y en temas de gobernabilidad. La literatura especializada en financiamiento para el desarrollo, ha evidenciado en reiteradas oportunidades, el rol del sistema financiero como mecanismo para encauzar de manera eficiente el ahorro tanto para financiar la inversión y la innovación tecnológica, como para facilitar el acceso al financiamiento de los diversos agentes productivos. Específicamente, el desarrollo del sector financiero contribuye al crecimiento económico porque reduce el costo del capital y mejora la asignación de recursos (aumentando la cantidad y calidad de los proyectos de inversión) (Livert, 2011, 33-34).

La garantía de los recursos girados por dichos entes corresponde al paquete de endeudamiento, empréstitos o servicio a la deuda sobre la cual debe responder el país que solicita dicha intervención con mecanismos que superan las bondades y condiciones de la banca tradicional. En comparación, cuando se trata de evidenciar la capacidad de financiación y financiera de la banca comercial o similar, es más que conocida la poca capacidad que tiene esta para encarar proyectos que exijan más que la sola disposición de recursos. En términos generales, la banca privada no está para compulsar megaproyectos; según el BID:

La disponibilidad de financiación de largo plazo es esencial para los proyectos de infraestructuras, caracterizados por grandes inversiones de largo periodo de maduración. Por desgracia, los mercados locales de capitales de los países IIRSA rara vez ofrecen tales plazos de financiación, lo que entrañara un grave riesgo de refinanciación

si el proyecto se financia en dichos mercados. Ello exigirá, en todo caso, contar en todo caso con garantías adicionales de los países involucrados en cada proyecto, de agencias multilaterales, o instituciones financieras (2002, p. 12).

El alcance que tiene la Banca Multilateral frente a la tradicional sobrepasa el pulso de las expectativas. Mientras que la primera dimensiona la correspondencia, impacto, medición y evaluación en distintos frentes, no solo el económico y el financiero, la Banca privada estima la correspondencia entre los requerimientos de la inversión y la capitalización del recurso puesto en la misma, es decir que, el papel de esta última radica en focalizar recursos en fuentes que garanticen además de la redención del capital, el retorno de ganancias, debido precisamente a que el fin de esta es colocar dinero no prestarlo, ni mucho menos involucrarse en iniciativas ajenas a las finanzas bancarias. De esta manera, como lo exponen Rojas y Rodríguez:

Como respuesta a las necesidades que afrontan las economías nacionales en el nuevo contexto de la globalización, y en particular la necesidad de contar con infraestructuras que faciliten el libre comercio, los Estados y los particulares han desarrollado estructuras financieras y jurídicas que hacen posible que tanto los Estados como los mismos particulares construyan o instalen estructuras (líneas férreas, túneles, aeropuertos, autopistas, acueductos), sin desembolsar grandes cantidades de recursos del erario público⁶. Esas nuevas estructuras se agrupan en lo que hoy conocemos como "*Project Finance*", concepto éste que significa un innovador mecanismo de financiación que permite al empleador del proyecto, público o privado, llevarlo a cabo obteniendo la financiación de la inversión sin contar, por otros medios propios o ajenos, con la capacidad financiera necesaria. A diferencia de los mecanismos de crédito utilizados habitualmente, el *Project Finance* se basa fundamentalmente en la capacidad que tiene el proyecto para generar recursos, que habrán de ser suficientes para pagar los rendimientos del capital, el beneficio del explotador y la devolución del capital invertido (2008, p. 1-2).

El equipamiento, las acometidas, los derrames e impactos de los proyectos de infraestructura catalizan las condiciones financieras que sirven para valorar las condiciones sobre las que se detallan dichos proyectos. A pesar de ello, las especificaciones técnicas y las estructuras sobre las cuales son puestos en marcha los proyectos, constituyen elementos que aún no

pasan por las evaluaciones financieras de las entidades que con cargo a líneas de crédito en la materia avisten la posibilidad de orientar recursos hacia dichos menesteres. No obstante, la revisión del tema entre las partes es de carácter discrecional. Argumenta Naranjo:

La construcción es una actividad que demanda altos niveles de apalancamiento. Son varios los mecanismos a través de los cuales el sector obtiene financiamiento de acuerdo a la obra a realizarse: financiamiento de organismos internacionales para obras de infraestructura pública; crédito bancario para vivienda o edificaciones; operaciones de fideicomiso; y, crédito directo otorgado por los constructores (2011, p. 7).

Los megaproyectos obedecen mas a planes estratégicos de fondo, cuya naturaleza puede ser mediada por diversos intereses como lo son los binacionales y organizaciones multilaterales. Se debe anexar, además, otro factor existente como consecuencia de los acuerdos de libre comercio, los cuales exigen plenamente ingentes esfuerzos para la instalación de grandes obras que permitan la movilidad de bienes, personas y recursos. Estos finalmente terminan siendo contestados por la Banca Multilateral, que normalmente tiene en esencia la capitalización de recursos proveniente de los países y estados miembros de la misma, que en acuerdo hacen efectivo los recursos para ello. Ante esto, analiza Delgado

El debate acerca de las fuentes óptimas del financiamiento vial se encuentra en pleno desarrollo a nivel internacional. En este trabajo se presentan las principales líneas argumentales en favor de los esquemas de tributación general, de los impuestos específicos y de los sistemas de peaje, tomando en cuenta tres aspectos básicos: la operatividad de cada fuente de financiamiento, la relación eficiencia-equidad y la existencia de restricciones fiscales, punto esencial en el análisis del caso argentino (1998, p. 11).

En este tipo de intervenciones, la financiación termina estando por fuera del alcance de la banca tradicional, crediticia y financiera, que no alcanza ni individualmente ni en bloque a contrarrestar las necesidades que los Estados o que la propia magnitud de la obra indica. Por ende, es de anotar que a mayor tamaño de las megaobras, la distancia entre las fuentes de recursos se vuelve exigua y poco trascendental, de allí que sobresalga la capacidad financiera de la banca conformada por diferentes organismos internacionales, los cuales, a expensas de las necesidades, tratan de fortalecer la institucionalidad con los proyectos. Así,

Proyectos, muchos de ellos están enfocados en mejorar la calidad actual de las vías y redes. En este caso, siempre y cuando las consecuencias ambientales y sociales, y las condiciones de financiación no sean adversas sería adecuado emprender dichas obras. Sin embargo, existen obras nuevas que implican la intervención directa en áreas específicas (Pacífico, Amazonas), donde se deberían realizar evaluaciones Multicriterio que integren de manera real a las poblaciones y ecosistemas afectados (Sánchez, 2018, p. 19).

El marco de referencias financieras que permiten analizar este tipo de proyectos está relacionado con la magnitud del riesgo a asumir. La banca, tal cual y como se conoce es la más vulnerable al riesgo, no solo por la propia naturaleza de los recursos que utiliza, además de la ampliamente desconocida consideración de los recursos de financiación apreciados en diferentes frentes. La cadena del valor del sector financiero poco se conoce o es distinguida, debido precisamente a la poca correspondencia que se crea entre la liquidez del sector y el margen de retorno que esperan de los demás sectores. Arguye Lucca indica que

En términos generales e independientemente del mecanismo de generación utilizado, los recursos financieros con los que cuenta el sector público (cualquiera sea su jurisdicción) provienen en última instancia del sector privado. Seis son las formas básicas a través de las cuales los gobiernos locales han obtenido los recursos que les permiten financiar sus actividades:

- Por medio del cobro de tarifas de consumo, también denominadas tasas de uso, que son aplicadas básicamente en aquellos servicios en los cuales el consumo individual es susceptible de ser medido (tales como la electricidad, el agua, las cloacas, las telecomunicaciones y el transporte público).
- Mediante el cobro de impuestos locales, los que se pagan sin tener en cuenta el nivel de uso de los servicios públicos, y entre los que destacan los impuestos personales, a las actividades comerciales y los impuestos prediales (que al decir de especialistas como Kenneth Davey (1998) tienen un significativo potencial para transformarse en un importante medio de financiamiento de las infraestructuras locales).
- A través de financiamiento directo, lo que significa transferir la provisión de servicios públicos e infraestructura al sector privado mediante mecanismos de concesión, inversión conjunta (público privada) y esquemas de construcción, operación y transferencia (COT).

- Por medio de transferencias intergubernamentales desde los niveles superiores de gobierno hacia el gobierno local, en los cuales dichas jurisdicciones coparticipan la recaudación impositiva con el nivel municipal.
- Mediante el acceso al crédito bancario sea este de carácter local o de organismos multilaterales de crédito (como el caso del BID y del Banco Mundial entre otros), los que son cancelados con la recaudación de tarifas de consumo o de impuestos locales.
- Mediante el acceso directo al mercado de capitales (nacional o internacional), a través de la emisión de bonos y títulos municipales, en los que juega un papel central, tanto para la compra de los bonos como para la fijación de la tasa de interés de los mismos, el análisis crediticio de la viabilidad del municipio (1999, p. 3).

Las grandes obras no hacen parte del interés de los grupos financieros, debido al prolongado tiempo en que estas comienzan a generar frutos, impactos y resultados, por ende, es de refrendar la idea de que el papel de la banca, por lo menos privada, no es el de capitalizar ningún tipo de obra, megaobras o proyecto, la realidad es que bajo expectativas y proyecciones crean su propio margen de ganancias y de retorno de capital, que no alcanza a ser internalizado por los requirentes de recursos, cuya redención del capital está más expuesto a las atracciones de otros proyectos, que a la meta de cumplir con los presupuestos estimados en primera instancia o los impactos en segunda. Según el consorcio Hugo Millán:

Porción importante de la financiación de proyectos públicos de infraestructura en Colombia se ha concentrado en tres instituciones multilaterales, a las cuales se ha recurrido por las siguientes razones: El gobierno fue el único responsable por el desarrollo y ejecución de este tipo de proyectos por varias décadas, toda vez que su rentabilidad tenía más consideraciones de beneficio social. El sector privado no participó en ellas sino a partir de mediados de la década de los noventa. El gobierno no contaba con recursos propios para adelantar las inversiones. Los préstamos de estas entidades son a largo plazo, es decir entre 10 y 20 años de plazo, lo que permite la recuperación de las inversiones (2004, p. 28).

La Banca Multilateral percibe recursos de diversas fuentes que depositan en ella los excedentes, inversiones o recursos emanados de actividades cuyo rendimiento en el tiempo también está expuesto a vigencias importantes y que pueden tardar varios años antes de

su culminación o desarrollo. Particularmente, constituyen un importante amparo para inversiones que requieren relevantes contingentes de recursos, así como respaldos económicos que no se adquieren fácilmente bajo la banca crediticia y financiera, razón por la cual termina siendo considerada una banca de apoyo.

4. Capacidad y condiciones del sistema financiero colombiano para la realización de megaproyectos y proyectos de construcción e infraestructura

El sistema financiero colombiano ha estado en gran parte guiado y habilitado por la presencia de la banca pública que, a pesar de los procesos de privatización, aún conserva la disposición de recursos a sectores cuya oferta no alcanza a obtenerse por parte de las entidades privadas. La infraestructura en todas sus manifestaciones siempre ha contado con el concurso de los recursos públicos, a través de marcos jurídicos contractuales tras los que han podido servirse de ellos las componendas financieras, que por medio de bancos de primer y segundo piso las han hecho efectivas. Caracteriza el BID:

El mercado colombiano es muy profundo en deuda pública, con plazos de hasta 10 años, pero muy poco en deuda corporativa. Todas las emisiones de renta fija privada están indexadas a la inflación, con plazos medio y máximo de 6,5 a 10 años respectivamente (2002, p. 26).

El limitado margen de maniobra que tienen las empresas dedicadas a la construcción, la infraestructura y los megaproyectos es igualmente comparable con las condiciones financieras de estas, que no contienen un grueso importante de recursos para poder solventarse por cuenta propia, es decir, que aún con o sin la ayuda del Estado o la propia incursión de la banca privada, la composición y estructura financiera de las empresas dedicadas a las intervenciones físicas no se constituye en el patrón característico a resaltar, o por lo menos representa su mayor debilidad a la hora de acceder a créditos. Así:

En un contexto en el que uno de los principales limitantes del sector inmobiliario en Colombia ha sido la falta de acceso a capital -una característica que ha llevado a que los proyectos tengan que fraccionarse- se hace aún más evidente la necesidad de estar actualizados sobre el desarrollo de las nuevas alternativas de inversión. Estas últimas sirven como un puente entre el sector inmobiliario y el mercado de capitales, y su materialización plantea una serie de retos claramente identificables (Cárdenas y Castellanos, 2008, p. 1).

La consideración de la estructura financiera de las compañías dedicadas a estas actividades debe ser el punto central de la discusión. En este sentido, es de reconocer que el tamaño de las obras en un escenario de baja reciprocidad en cuanto a los activos y patrimonio de las empresas de dichos sectores, ya que representa para las propias entidades financieras el más claro manifiesto de las restricciones a las que están expuestas, y de allí su dilación para no ofertar recursos a dichos frentes. Como propone Blázquez,

En relación con esta falta de volumen se encuentra otra de las debilidades a las que se enfrenta la empresa de ingeniería tradicional, que es la dificultad para poder ofrecer financiación. En un contexto económico en el que el gobierno está apostando cada vez más por las fórmulas de financiación público-privado, ser una empresa grande, con capacidad de financiación y asunción de riesgos es muy determinante para ganar cuota de mercado. Esto ha dado como resultado que la empresa canadiense haya participado más como compañía subcontratada que como contratista general, tendencia que por otro lado está cambiando progresivamente (2012, p. 60).

Si bien el Estado colombiano ha tratado de mejorar en los temas que conciernen a la estructuración de las compañías y del marco legal que rige los esquemas de contratación de las empresas dedicadas al desarrollo de obras, proyectos o megaobras, la respuesta para el efecto ha sido lenta debido precisamente a que el reconocimiento de grandes jugadores en materia de empresas de construcción o infraestructura apenas aparece en el foco de interés de las entidades financieras, a la par con las expectativas del Estado respecto a ellas, con las que se pretende que sean más socias de los proyectos que oferentes. Estima Serrano:

Constructores de proyectos de obras públicas. Con recursos propios o con recursos de crédito, en especial si el constructor hace parte de un grupo económico

con músculo financiero para conseguir los recursos que demanda el proyecto. Sin duda, se han fortalecido patrimonialmente y algunos comienzan a reorientarse hacia inversionistas de largo plazo bajo esquemas de financiamiento de proyectos (*Project Finance*) (2010, p. 110).

En comparación, la clase de mercados que manejan unos y otros dista en el margen de expectativas que se crea en un proyecto de magnitudes relevantes y las consideraciones que con respecto a ello esperan las entidades financieras y los empresarios de obras. Los primeros estiman conveniente tamizar la disposición de recursos conforme al reintegro en un mediano plazo de los recursos desembolsados y los segundos aspiran a que las obras tengan un mayor aliento para obtener mayores recursos en el tiempo; frente a ello, mientras que la recuperación del capital en préstamo se convierte en el centro de las entidades financieras, para los empresarios se explica por el tiempo. Contextualiza el Consorcio Millán:

La naturaleza de largo plazo de los proyectos de infraestructura exige que su financiación tenga también plazos amplios para evitar refinanciaciones costosas. En vista de que en Colombia no está plenamente desarrollado un mercado de capitales que permita financiar proyectos de infraestructura con plazos adecuados, se recomienda recurrir a esquemas de emisión de bonos como los sugeridos con técnicas *unbundling*. Estos bonos normalmente requerirán una alta calidad financiera que se logra con adecuadas garantías de agencias multilaterales o de instituciones financieras de primer orden (2004, p. 12).

La definición de tasas de ganancias por parte de las entidades financieras por encima de las expectativas de tiempo que conforme a desembolsos esperan recibir los empresarios de la construcción, despliegan las condiciones de los indicadores, parámetros y variables que distancian la posibilidad de que ambos sectores puedan encontrarse. Mientras que la actividad edificadora realiza actividades para obtener réditos consecuentes a la actividad de la construcción o infraestructura cuyo monto justifica la espera, la banca desembolsa recursos en la medida en que las tasas de ganancias superan los montos desembolsados. Diserta FIAP:

COLOMBIA - Los beneficios asociados a la inversión en infraestructura para los fondos de pensiones son el acceso a inversiones atractivas de largo plazo acordes con el objetivo de pensión; flujos estables cubiertos contra la inflación; y ganancias generadas por la diversificación derivada de la baja correlación de las inversiones en infraestructura con los activos financieros. Por su parte, los beneficios generados por los fondos inmobiliarios están dados por un mayor grado de diversificación, gracias a la menor cuantía de los proyectos y mayor oferta de los mismos; la concentración de las inversiones en activos asociados al desarrollo de actividades comerciales, lo cual facilita su valoración y su liquidación; así como las posibilidades de rendimientos adicionales a partir de la valorización de los activos (2011, p. 49).

En cuanto a la comparación que uno y otro sector hacen a la hora de estimar la conveniencia de acceder o negar la posibilidad de recursos, se incubaba la necesidad de analizar el alcance que tiene la discrecionalidad con la que ambos miden los parámetros sobre los cuales actúan. Por eso es importante aclarar que, ante la falta de recursos suficientes por parte de las empresas constructoras y edificadoras colombianas tendrán que replantear su quehacer, expuesto a exigencias que superan las solas especificaciones complementarias y técnicas de la obras, las cuales, para ser solventadas, exigirán importantes esfuerzos en materia de recursos, como los vinculados a los fondos de cesantías, pensiones y ahorros.

Los fondos de pensiones en este país vienen contribuyendo activamente en el desarrollo económico, canalizando de manera directa recursos a sectores productivos claves. Dentro de ello, ya se ha venido financiando el desarrollo de proyectos de infraestructura, aunque de manera indirecta, es decir, a través de la inversión en bonos y acciones de empresas, cuyo principal destino estaba destinado a ese objetivo. Se estima que actualmente la inversión de las AFP en infraestructura, de manera indirecta, se ubica en US\$9.591 millones, representando esta el 18,7 % del valor de los fondos de pensiones, equivalente al 3,5 % del PIB. Es de anotar que el sector con mayor participación ha sido el eléctrico energético, representando cerca del 84% de la inversión de los fondos de pensiones en infraestructuras. Es así como los fondos de pensiones tienen una participación accionaria importante en empresas del sector como ISA, Ecopetrol e Isagen con unos porcentajes del 17,5 %, 4,2 % y 11,6 %, respectivamente (Dos Santos et al., 2011, p. 13).

Es importante que sean definidos los aspectos con los cuales puedan ser mejoradas las condiciones crediticias, financieras y de recursos de las empresas dedicadas a la actividad constructora y edificadora. Ello se logra, en la medida que se amplíe la presencia de empresas extranjeras en alianzas con las locales o que se inculque la necesidad de consolidar patrimonialmente los recursos de las mismas, a través de la inversión en bolsa de valores o conforme al concurso de estas actividades cuyos réditos igualmente están sujetos a la dependencia del tiempo y de los desembolsos, más que a las tasas de ganancias y redenciones mediatas, con el objetivo de que estas puedan solventar los requerimientos de los proyectos. Propone Naranjo:

Uno de los factores favorables para el crecimiento del sector ha sido el otorgamiento de un mayor monto de crédito, especialmente por parte de los bancos privados. Cada vez ha sido mayor la participación del crédito otorgado para vivienda dentro de la cartera total del sistema bancario. La estabilidad monetaria ha permitido que el sistema bancario considere atractivo el financiamiento de esta actividad. Otro mecanismo de financiamiento que ha tenido gran auge en los últimos años, especialmente para llevar a cabo proyectos de construcción de edificaciones, es la constitución de fideicomisos. Por lo general, los dueños de los terrenos ceden en fideicomiso su propiedad, lo que garantiza que no se perderá el capital de riesgo inicial. Por último, existe una notable tendencia a que los promotores de proyectos financien la venta directa de los mismos. Este mecanismo brinda al comprador una mayor facilidad de acceso; sin embargo, el plazo del crédito es menor en comparación a los otorgados por instituciones financieras (*El Comercio*, citado por Naranjo, 2011, p. 7).

La contratación de créditos, financiación y complementación de recursos con la banca multilateral también hace parte de la bandeja de posibilidades que podrían atender las necesidades de recursos de las compañías. No obstante, el lastre de estas radica en que no cuentan con la suficiente capacidad, experiencia o vigencia para alcanzar dichas entidades con solidez, precisamente por la exposición al riesgo, la inestabilidad patrimonial a la que están expuestas y la evidente iliquidez que, al parecer, constituye un patrón característico de estas empresas, las cuales, a diferencia de las financieras, canalizan diversas fuentes de recursos, no necesariamente en efectivo, para poder cumplir con sus obligaciones o el desarrollo de las obras. Arguye el Consorcio Hugo Millán:

La financiación de proyectos de infraestructura con divisas extranjeras trae consigo la necesidad de diseñar esquemas para cubrirse del riesgo cambiario, toda vez que los ingresos de los proyectos serán en moneda local. El riesgo cambiario será significativamente importante cuando se presenta una disparidad severa entre el flujo de los ingresos del proyecto que normalmente estará en moneda local y el de la deuda externa que estará en divisas extranjeras (2004, p. 12).

La banca crediticia y financiera debe apostar a la inclusión de sectores dinámicos como el constructor, edificador y de grandes obras, precisamente por la curva de beneficios que podría traer no solo en materia de clientes y flujos de dinero, sino por la necesidad que tienen las mismas entidades de consolidarse no solo en calidad de captadoras y colocadoras de recursos sino también como instituciones eficientes, productivas y con resultados a la hora de apostarle bajo alguna asignación o participación a proyectos que requieren apuestas financieras directas o del acompañamiento en cuanto a asesorías financieras. Según la ONU:

En la mayoría de las economías en desarrollo, los servicios financieros sólo están disponibles para una minoría de la población, con frecuencia para una pequeñísima minoría. Aunque los sectores financieros se están ampliando a medida que estas economías crecen, los activos usualmente permanecen concentrados en las manos de unos pocos. La mayoría de las personas en los países en desarrollo no tienen cuentas de ahorros, no reciben crédito de una institución financiera formal y tampoco tienen pólizas de seguros. Raramente realizan o reciben pagos a través de las instituciones financieras. De hecho, la mayoría, en casi todos los países, raramente ingresa a sus predios (2006, p. 1).

El desempeño crediticio, financiero y de financiación del sistema colombiano ha estado guiado por las tasas de ganancias por encima del rendimiento del capital. En términos generales, para la banca privada resulta más atractivo el ponderar la tasa de ganancia por encima de la redención y rentabilidad del dinero invertido; este comportamiento termina ubicando al sistema financiero en un subastador de la probabilidad de éxito de un sector económico, a medida que extiende recursos conforme al margen de la tasa esperada o que se surge precisamente por parámetros y evaluaciones.

La disposición de la banca y del sistema financiero colombiano está guiada por los procesos de acumulación, animadversión al riesgo y pronta recuperación de los capitales invertidos, independiente de la actividad. Esto pone en evidencia que el interés de la banca consiste en disponer recursos, solo en la medida en que la movilidad de estos demuestre un retorno rápido de la inversión ofrecida en crédito.

El escenario de análisis está explícito a la hora de congraciarse las oportunidades que tiene el sector constructor, edificador y de proyectos con las estructuras crediticias, financieras y de recursos provistas por las entidades y organismos multilaterales en la materia. No obstante, es importante identificar las circunstancias y momentos en los que las expectativas y estipulaciones de los mismos rompen cualquier posibilidad de hallar equilibrio entre los recursos disponibles y las necesidades que puedan tener los requirentes de grandes obras. El tema pasa por la revisión de las condiciones de ofertas, subastas y capacidad de asociación entre ellos conforme a los proyectos.

Conclusiones

El estudio sobre el mercado de activos, desembolsos y recursos de inversión dirigido a proyectos de infraestructura constituye una base importante de reflexión, más aun cuando en el país y varias naciones de Suramérica vienen postulándose diversos programas y proyectos de obras de gran magnitud, en las que, si bien prevalece la coordinación con organismos multilaterales, la presencia y participación de la inversión privada en ello requiere una revisión y postulación de propuestas en materia de obtención, gestión y manejo de recursos crediticios y financieros, que también en la mayoría de los casos estiman la conveniencia de analizar dicho terreno.

La revisión de los proyectos de infraestructura en materia de financiación no constituye solo la interpretación de los componentes financieros que obedece a la edificación como tal. En el momento, y por cuenta de las necesidades financieras de los distintos entes territoriales, es reconocer los beneficios económicos y de rentabilidad que trae para los entes territoriales locales y regionales contar con infraestructuras que rebasan en beneficios, exigencias e impactos su sola disposición; en la capacidad de generar recursos territoriales

vía obras de infraestructura estará también afincada la posibilidad de que la banca dirija su mirada a dicho campo.

La evaluación de proyectos de infraestructura debe regresar de nuevo a la revisión académica e investigativa de las aulas. No se trata solo de determinar la relación costo-beneficio, sino también de estimar de manera integral las exigencias que desde diversos rubros convoca la instalación o realización de obras de carácter ingenieril, y que aparentemente terminan cuando estas son concluidas o cuando los presupuestos se acaban. En la literatura general de proyectos, debe afianzarse aún más la revisión de proyectos de carácter estratégico o interestatal, como los que aparecen con cada puesta de integración y que escapan a la revisión profesional en las aulas.

Referencias

- Alonso J. C., Benavides J., Fainboim Yaker I., & Rodríguez C. J. (2001). *Banco Interamericano de Desarrollo. Participación privada en proyectos de infraestructura y determinantes de los esquemas contractuales adoptados: el caso colombiano*. Washington D.C.: Fedesarrollo.
- Amador Cabra L. E. (2011). *Los servicios públicos domiciliarios frente a las reformas económicas en Colombia* (Primera Edición). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Asensio Romero, P. (2006). *El libro de la gestión municipal. Claves de éxito para políticos y directivos locales*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2000). *Un nuevo impulso para la integración de la infraestructura regional en América del Sur*. Recuperado de <http://www.iadb.org/intal/publicaciones/infraestructura/>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2002). Financiación de proyectos transnacionales de Infraestructuras en América del Sur (Iniciativa IIRSA). Grupo Analistas Financieros Internacionales.
- Banco Mundial. (1994). *Informe sobre el desarrollo mundial, infraestructura y desarrollo*. Washington.
- Benavides, J. (1997). "Capacity Payments in Predominantly Hydroelectric Electricity Markets: The Case of Colombia". En *19ª reunión anual de la USAEE/IAEE (International Association of Energy Economics)*, San Francisco, Estados Unidos.

- Blázquez J. (2012). Sector de la arquitectura, la ingeniería y la construcción en Canadá. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Ottawa. ICEX. 1-168.
- Carciofi A. (2006). *Iniciativa Para la Integración de la Infraestructura regional de América del Sur (IIRSA). Aspectos conceptuales e Institucionales. Cátedra Andrés Bello*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Rosario.
- Cárdenas A. I., & Castellanos P. (2008). Alternativas para financiar la construcción. Camacol, informe económico (2008). En *4 Seminario Alternativas del mercado de valores para financiar la construcción*, organizado por CAMACOL, la Bolsa de Valores de Colombia y el Consejo Privado de Competitividad, Bogotá, Colombia.
- Consorcio Hugo Millán (2004). Plan de Infraestructura de Transporte y Portuaria Para el Desarrollo Minero en Colombia. Informe Final Modulo II. Unidad de Planeación Minero Energética –UPME- 1-80.
- Delgado R. (1998). Inversiones en infraestructura vial: la experiencia Argentina. *Serie Reformas Económicas* 6, 1-46.
- Dos Santos E., Torres D., & Tuesta D. (2011). Una revisión de los avances en la inversión en infraestructura en Latinoamérica y el papel de los fondos de pensiones privados. BBVA. Research. Análisis Económico 11/36 Documentos de Trabajo.
- Fainboim Yaker, I., & Rodríguez Restrepo, C. (1999). El desarrollo de la infraestructura en Colombia en la Década de los noventa Parte I. *Serie Reformas Económicas* 51. CEPAL.
- FIAP (2011). Fondos de Pensiones: Inversión en Vivienda e Infraestructura. *Serie Regulaciones Comparadas*, 1-57.
- Livert-Aquino, F. (2011). Ecoeficiencia y desarrollo de infraestructura urbana sostenible en Asia y América Latina. Estudio de mecanismos de financiamiento de la infraestructura urbana utilizando criterios de ecoeficiencia. Naciones Unidas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 1-87.
- Livert Aquino, F. (2007). Mecanismos de financiamiento de la infraestructura urbana utilizando criterios de eco-eficiencia. Documento de proyecto. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). *Informe final*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Llanes, M. C. (2011) Desarrollo de los fondos de pensiones y la inversión en proyectos de infraestructura. Borrador. Mayo.
- Lucca, C. (1999). Mecanismos no tradicionales de financiamiento de obras de infraestructura y equipamiento en municipios. En *XIV Seminario Regional de Política Fiscal*, Santiago de Chile, Chile.

- Motenzuma, E. R. (2008). Infraestructura. *Proyecto (2008). Piensa Colombia: los aportes de la academia* (Tomo 1. Vol. 7). Documentos de política pública. Senado de la República y Universidad Nacional de Colombia.
- Naranjo, M. (2011). Boletín de Análisis Sectorial y de MIPYMES. Sector de la Construcción. Centro de Investigaciones Económicas y de la Micro, Pequeña y Mediana Empresas. *Programa de Economía. FLACSO Sede Ecuador. Ministerio de Industria y Productividad. 1-23.*
- ONU. (2006). *La construcción de sectores financieros incluyentes para el desarrollo*. Nueva York: Naciones Unidas.
- Rojas Tamayo, A., & Rodríguez Fernández, M. (2008). Tres Sistemas para la Determinación del precio y Condiciones de Pago en el contrato internacional de construcción. *REVISTA@e – Mercatoria*, 7(1), 1-46.
- Sánchez Calderón, F. V. (2011). Elementos para una geopolítica de los megaproyectos de infraestructura en América Latina y Colombia.
- Asobancaria y Banca de Inversión Bancolombia. (2011). La Infraestructura: Una Alternativa Para la Inversión Privada. En 23° Simposio Mercado de Capitales, Asobancaria, Medellín, Colombia.
- Sánchez Calderón, F. V. (2008). Elementos para una geopolítica de los megaproyectos de infraestructura en América Latina y Colombia. *Revista Colombiana de Geografía*, (17), 7-21.
- Serrano Rodríguez, J. (2010). Financiamiento de infraestructura de transporte. *Revista de Ingeniería*, (32), 108-116.
- Tamayo-Flores, R., & Hernández-Trillo F. (2006). Financiamiento de la Infraestructura Local en México: Temas Actuales y Perspectivas. *Campus Ciudad de México*, 1-46.
- Villa, J. (2009). *Panorama del Financiamiento de Infraestructura en México con Capitales Privados. Experiencia en Estructuración Financiera para el Desarrollo de Infraestructura*. Ciudad de México: Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

El individuo y sus motivaciones en el proceso emprendedor

Flor Ángela Marulanda Valencia*

Iván Alonso Montoya Restrepo**

Juan Manuel Vélez Restrepo***

Fecha de recibido: 27 de octubre de 2017

Fecha de aprobado: 6 de junio de 2018

Para citar: Marulanda Valencia, F. A., Montoya Restrepo, I. A., & Vélez Restrepo, J. M. (2019). El Individuo y sus motivaciones en el proceso emprendedor. *Universidad & Empresa*, 21(36), 149-174.

DOI: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6197>

* Doctora en Ingeniería, Industria y organizaciones de la Universidad Nacional de Colombia. Magíster en Ciencias de la Administración, Universidad EAFIT. Profesora Asociada de la Universidad Nacional de Colombia.

Correo electrónico: famarulan@unal.edu.co

** Doctor en Ciencias Económicas y magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia. Profesor Titular de la Universidad Nacional de Colombia. Correo electrónico: iamontoyar@unal.edu.co

*** Doctor en Ingeniería y magíster en Ingeniería de la Universidad de São Paulo. Profesor Asociado de la Universidad Nacional de Colombia. Correo electrónico: jmvelez@unal.edu.co

Resumen

Con el fin de identificar las motivaciones más importantes en el proceso de creación de empresa, en esta investigación se combinan aspectos cualitativos y cuantitativos. En primer lugar, se realizó un estudio exploratorio con emprendedores de Medellín a los que se les aplicó un cuestionario semiestructurado en el que se indagó, mediante pregunta abierta, por las motivaciones para crear y administrar su empresa. Con base en los resultados obtenidos y en la revisión de literatura se diseñó un constructo con escala tipo Likert, conformado por 6 dimensiones y 35 subdimensiones, que fue aplicado a otro grupo de emprendedores. Finalmente, se realizaron entrevistas en profundidad con algunos de los respondientes del último grupo. Se encontró que factores como el cumplimiento de un sueño, el crecimiento personal, los nuevos desafíos y la necesidad de independencia, fueron los más importantes para tomar la decisión, mientras que aspectos económicos y del entorno fueron menos significativos. Como contribución a la teoría de las motivaciones, entre otros, se propone romper con el paradigma de la clasificación tradicional entre emprendimiento por necesidad y emprendimiento de oportunidad.

Palabras clave: emprendimiento, emprendedor, motivaciones y creación de empresa.

The Individual and its Motivations in the Entrepreneurship Process

Abstract

In order to identify the most important motivations in the process of company creation, this research combines qualitative and quantitative aspects. In the first place, an exploratory study was carried out with entrepreneurs from Medellín, to whom a semi-structured questionnaire was applied, in which an open question was asked about the motivations to create and manage their own company. Based on the results of this study, and the literature review, which is based more on theoretical contributions on human behavior and motivational aspects, rather than on more recent empirical developments, a construct with the Likert scale was designed, constituted by 6 dimensions and 35 subdimensions, which was applied to another group of entrepreneurs. Finally, in-depth interviews with some of the respondents of the latter group were conducted. Factors such as fulfillment of a dream, personal growth, new challenges and the need for independence were found to be the most important factors in making the decision; while economic and environmental aspects were less significant. As a contribution to the motivation theory, among others, the resulting proposal is to break away from the paradigm of the traditional classification between entrepreneurship by necessity and entrepreneurship of opportunity.

Keywords: Entrepreneurship, entrepreneur, motivations, business creation.

O Indivíduo e suas motivações no processo empreendedor

Resumo

Com o objetivo de identificar as motivações mais importantes no processo de criação de empresa, nesta pesquisa combinam-se aspectos qualitativos e quantitativos. Em primeiro lugar, se realizou um estudo exploratório com empreendedores em Medellín aos que se aplicou um questionário semiestructurado no que se indagou, mediante pergunta aberta, pelas motivações para criar e administrar sua empresa. Com base nos resultados deste, e a revisão de literatura, que se baseia mais em aportes teóricos sobre o comportamento humano e aspectos motivacionais, que em desenvolvimentos empíricos mais recentes, se desenhou um construto com escala tipo Likert, conformado por 6 dimensões e 35 subdimensões, que foi aplicado a outro grupo de empreendedores. Finalmente se realizaram entrevistas em profundidade com alguns dos respondentes do último grupo. Encontrou-se que fatores como o cumprimento de um sonho, o crescimento pessoal, os novos desafios e a necessidade de independência, foram os mais importantes para tomar a decisão. Enquanto os aspectos econômicos e do entorno, foram menos significativos. Como contribuição a teoria das motivações, entre outros, se propõe romper com o paradigma da classificação tradicional entre empreendimento por necessidade e empreendimento de oportunidade.

Palavras-chave: empreendimento, empreendedor, motivações, criação de empresa.

Introducción

Promover el emprendimiento se ha convertido en un asunto de gran interés para los gobiernos, debido a su importancia en el desarrollo económico y social como mecanismo de generación de empleo e innovación, razón por la cual se crean una serie de organizaciones de promoción y apoyo a la creación de empresas a las que se destina una importante cantidad de recursos económicos. El problema es que la efectividad de las instituciones y los programas de promoción es muy reducido si se mide en términos de creación efectiva de empresa; en relación con el número de personas a las que se brinda acompañamiento y capacitación con este fin, las estadísticas de algunas instituciones de apoyo muestran que el porcentaje de empresas creadas en relación con el número de sensibilizaciones, esto es atención y capacitación a personas que llegan con ideas de emprendimiento, es inferior al 5 % (Marulanda-Valencia, 2015). La situación se torna más preocupante cuando se analiza, además, la supervivencia de las mismas.

De acuerdo con Orrego (2008), estos pobres indicadores pueden explicarse en gran parte por la visión racionalista en el proceso de formación, con énfasis en la sostenibilidad económica, dejando de lado las razones culturales y humanas, relacionadas con el fortalecimiento del tejido social y la construcción de la sociedad. En este sentido, Shane, Locke y Collins (2003) sugieren que el desarrollo de la teoría empresarial requiere la consideración de las motivaciones de las personas que toman decisiones empresariales.

Precisamente, esta investigación se originó en el deseo de contribuir al reconocimiento de la importancia del individuo en el proceso del emprendimiento, enfocándose en el estudio de las motivaciones, por ser el primer paso en dicho proceso. Aunque se han realizado diversas investigaciones tendientes a encontrar las motivaciones de los emprendedores en diferentes países del mundo, los resultados de éstas no son universales, pues la cultura en la cual nos desarrollamos ejerce una gran influencia en todos los aspectos humanos (Hofstede, 1983; Shane et al., 2003), Circunstancia que puede verificarse con los resultados obtenidos por Kantis, Angelelli y Moori (2004) (tabla 1) en su investigación desarrollada para encontrar las motivaciones de los emprendedores en 13 países de América Latina, el este de Asia y el sur de Europa. A partir de dichos resultados, los autores plantean que las diferencias presentadas indicarían la existencia

de contextos culturales muy diferenciados. Es así, que se hace necesario realizar un estudio que permita identificar las motivaciones que llevan a las personas del Valle de Aburrá a convertirse en emprendedoras, lo cual, además de contribuir con la teoría sobre el emprendimiento, servirá de base a las entidades y programas de fomento a esta actividad, para dirigir los esfuerzos y recursos hacia aquellos que tengan mayores posibilidades de crear y gestionar la empresa para que ésta permanezca.

La pregunta guía en el desarrollo de la misma fue ¿cuáles son los principales factores motivacionales que llevan a los emprendedores a crear y gestionar sus empresas?. Como población objetivo, se trabajó con los emprendedores pertenecientes al programa MIPES¹ del SENA², el cual tiene como objetivo apoyar el proceso de consolidación y formalización de micro y pequeñas empresas, especialmente aquellas que se han creado con el acompañamiento de la misma Institución.

Tabla 1. Principales motivaciones de los emprendedores dinámicos por país o región (lugar en el ranking y, entre paréntesis, porcentaje de emprendedores)

Motivación	América Latina	Italia	España	Japón	Taiwán	Corea	Singapur
Autorrealización	1° (88)	1° (54)	1° (80)	1° (71)	1° (90)	2° (82)	1° (82)
Contribuir a la sociedad	3° (58)	7° (15)	4° (41)	2° (61)	3° (68)	1° (83)	3° (71)
Modelos de rol	5° (33)	6° (21)	7° (25)	6° (33)	2° (73)	3° (61)	6° (57)
Independencia	4° (56)	2° (51)	2° (63)	4° (51)	7° (31)	6° (43)	4° (69)
Mejorar ingresos	2° (74)	3° (42)	3° (50)	3° (52)	5° (54)	4° (56)	2° (77)
Enriquecerse	7° (27)	8° (13)	5° (31)	5° (40)	4° (54)	7° (39)	5° (66)
Seguir la tradición familiar	8° (19)	4° (40)	8° (23)	9° (6)	8° (10)	8° (10)	8° (29)
Status social	6° (31)	5° (23)	6° (31)	7° (30)	6° (37)	5° (50)	7° (40)

Fuente: Kantis et. Al (2004).

El término “emprendedor” es un concepto muy amplio; para esta investigación se asumió la definición propuesta por Moriano et al. (2001): “La persona que pone en marcha una iniciativa empresarial, crea su propia empresa, solo o asociado con otros promotores,

1 Micros y Pequeñas Empresas.

2 Servicio Nacional de Aprendizaje.

asumiendo los riesgos financieros que esto supone, aportando su trabajo y ocupándose de la dirección de la empresa” (p. 230).

El artículo presenta en primer lugar, un resumen de los planteamientos teóricos más utilizados en el estudio del emprendimiento desde el individuo y la forma como ha sido abordado el tema de las motivaciones; luego, se describen los aspectos metodológicos, los resultados y, antes de las conclusiones, se incluye un apartado de discusión de los resultados, en el que se analizan los hallazgos a la luz de la literatura.

1. Revisión de literatura

El concepto de “motivación para emprender” ha surtido un sustancial avance que parte desde una concepción puramente económica, hasta considerarle como un proceso multi-dimensional en el que intervienen aspectos personales, sociales y culturales, gracias a las teorías que sobre el comportamiento humano se han desarrollado desde la psicología y la sociología. A continuación, se presenta un resumen de las teorías que se tuvieron en cuenta.

1.1. Teoría del Comportamiento Planificado

Esta teoría, reconocida como *TPB (Theory of Planned Behavior)*, fue desarrollada por Icek Ajzen (1991) con el fin de explicar la intención del individuo para realizar una conducta determinada. Las intenciones reflejan los factores motivacionales que influyen en un comportamiento y son indicaciones del nivel de esfuerzo que las personas están dispuestas ejercer, con el fin de realizar la conducta. El autor explica que son tres los determinantes, conceptualmente independientes, de la intención. El primero es la actitud hacia el comportamiento, que está dado por el grado en que una persona tiene una valoración favorable o desfavorable de la conducta en cuestión. El segundo es un factor social que el autor denomina norma subjetiva, y se refiere a la percepción de la presión social para realizar o no la conducta. El tercer determinante es el grado de control conductual percibido, que está relacionado con la facilidad o dificultad percibida de la realización de la conducta. El autor establece diferencias entre este concepto y el de “locus de control interno”, el cual se refiere a que las personas asumen la responsabilidad de sus decisiones y actuaciones, mientras que este es muy compatible con el de “autoeficacia” en la forma como lo plantea Bandura (1977).

1.2. Teoría del Evento Empresarial

Albert Shapero (1985), se refiere al “evento empresarial” como el proceso de formación de empresa, producto de dos decisiones: la decisión de un cambio de vida y la decisión de iniciar una compañía. La decisión de cambio de vida surge de la desestabilización que generan en las personas diferentes situaciones, sean negativas o positivas (Shapero, 1985, p. 25). Sin embargo, una vez se presenta la situación motivadora (negativa o positiva), el interrogante que surge es ¿qué es lo que hace que unas personas creen empresas y otras no? Como respuesta, el autor explica que la decisión de crear empresa es el producto de dos percepciones: conveniencia o deseabilidad y factibilidad o viabilidad.

Las percepciones de conveniencia tienen que ver con los valores y son resultado de la cultura, estructura socioeconómica, familia, educación, pares y personas influyentes. Afirma que son más propensas a la creación de empresas aquellas culturas que valoran los comportamientos asociados a los negocios, como la independencia, la innovación y la toma de riesgos. Dentro de los ejemplos que cita, incluye regiones como Smoeland en Suiza, Cork en Irlanda y Antioquia en Colombia (Shapero, 1985, p. 26). También destaca la influencia de la familia y explica que son más proclives a crear su propia empresa los hijos de empresarios, de profesionales independientes, de artesanos o de agricultores. Igualmente, pueden ejercer incidencia otras personas con las que el emprendedor se identifica, como profesores, mentores, figuras públicas y escritores. Si bien los planteamientos de Shapero son anteriores a la Teoría del Comportamiento Planificado de Ajzen, puede afirmarse que el concepto de conveniencia está muy asociado con el de normas subjetivas.

En cuanto a la percepción de factibilidad, esta es considerada por el autor como una mezcla de conocimientos, recursos, garantías y experiencia obtenida en un negocio particular o en la educación formal, por lo que muchos emprendedores crean empresas en sectores en los cuales han laborado. También mejora la percepción de factibilidad el haber tenido contacto con clientes y un acercamiento al mercado, pero para el autor la mayor influencia proviene de la observación de otros: ver que otros similares a uno hacen ciertas cosas es más motivador que simplemente imaginarse a uno mismo haciéndolas (Shapero, 1985).

Otros desarrollos sobre el tema han consistido en clasificar las motivaciones en una forma dualista. De éstas, la más generalizada, por ser la que utiliza el GEM (Global Entrepreneurship Monitor), es la diferenciación entre emprendimiento por necesidad y emprendimiento de oportunidad. Se considera que una persona que emprende lo hace por solo una de dos razones: la detección de una oportunidad que le lleva a crear empresa como elección entre varias opciones de carrera para su vida (se denota como OEA, sigla en inglés de *Opportunity Entrepreneurship Activity*), mientras que otras personas emprenden un negocio porque no encuentran otra forma para subsistir (se conoce como NEA, de *Necessity Entrepreneurship Activity*). Otras clasificaciones dicotómicas de las motivaciones son factores endógenos vs. factores exógenos, y factores de empuje (*push*) vs. factores de atracción (*pull*) (Marulanda-Valencia, Montoya & Vélez, 2014 B).

1.3. Categorías y dimensiones

Debido a que no siempre se pueden posicionar las motivaciones en una de las clasificaciones dualistas, muchos investigadores simplemente listan estas motivaciones. A medida que los estudios se van tornando más sofisticados, se han ido estableciendo una serie de categorías que dan cuenta de la complejidad del tema.

Para la realización de este estudio, se tomó como base la propuesta de Morales-Gualdrón, Gutiérrez-Gracia y Roig-Dobón (2009), que consiste en un constructo basado en seis dimensiones: personal, oportunidad, conocimiento científico, disponibilidad de recursos, organización incubadora y entorno social, y 12 subdimensiones. El modelo fue aplicado por los autores para investigar las motivaciones de los emprendedores académicos en España.

2. Metodología

Teniendo en cuenta que, como lo demostró Kantis (2004), las motivaciones cambian de acuerdo con el contexto, y en este caso, en relación con el estudio de Morales et. al, se presentaba diferencia tanto en la población objetivo (emprendimiento tradicional vs. emprendimiento académico), así como en los aspectos culturales (España vs. Colombia), se construyó un instrumento con base en la revisión de la literatura y en un estudio exploratorio previo. Para el estudio exploratorio se utilizó un cuestionario de preguntas abiertas, que se aplicó a un grupo de 18 emprendedores del Valle de Aburrá, quienes

expresaban abiertamente todos los factores motivacionales que influyeron en su decisión de crear y administrar su empresa.

El constructo definitivo, que se llevó a una escala tipo Likert, está compuesto por seis dimensiones y 35 subdimensiones, de las cuales se hace una breve presentación a continuación:

2.1. Motivaciones de tipo personal

En esta categoría se incluyen los factores de orden psicológico y de bienestar laboral, incluyendo el aspecto económico. Motivaciones como la necesidades de logro e independencia y el deseo de riqueza pueden ser decisivas en la determinación de convertirse en emprendedor (Autio & Kauranen, 1994), también incluye aspiraciones como cumplir un sueño, alcanzar retos y el crecimiento personal, ya que el deseo de superación y progreso lleva a los individuos a buscar siempre un estadio superior en sus actividades (Varela & Bedoya, 2006).

Para autores como Shapero (1985), por otro lado, la motivación dominante para convertirse en emprendedor es la necesidad de independencia. El término se interpreta desde varios puntos de vista: la posibilidad de tomar sus propias decisiones y asumir la responsabilidad que ello implica (Carter et al., 2003; Raposo et al., 2008; Sane et al., 2003), y la autonomía y flexibilidad en el manejo del tiempo (Manolova, Brush & Edelman, 2008).

Por su parte, los factores de tipo económico, han sido considerados uno de los objetivos principales de los emprendedores (Raposo et al., 2008) e incluyen desde el deseo de ganar seguridad para sí mismo, el cónyuge e hijos, y contribuir al bienestar de los familiares (Carter, Gartner, Shaver, & Gatewood, 2003), hasta el de lograr “éxito financiero” (Edelman, Brush, Manolova & Greene, 2010).

2.2. Motivaciones relacionadas con el conocimiento

Esta categoría incluye desde las aptitudes previas que un individuo tiene sobre cierta materia, adquiridas mediante una experiencia laboral, que le capacitan, incluso, para detectar oportunidades (Shepherd, 2005), hasta el conocimiento técnico y la innovación, producto de la investigación y que motivan al emprendedor a estar a la vanguardia en nuevas tecnologías y continuar aprendiendo (Carter, Gartner, Shaver & Gatewood, 2003).

2.3. Motivaciones relacionadas con la oportunidad

De acuerdo con Shane y Venkataraman (2000), una oportunidad puede convertirse en una actividad rentable para un individuo, solo si él o ella reconocen que existe y tiene valor.

2.4. Motivaciones relacionadas con la disponibilidad de recursos

Paturel (1997) planteó tres categorías de recursos necesarios para crear una empresa, así: los recursos financieros, los recursos técnicos y logísticos y, la red de relaciones. En estudios más recientes se ha reconocido que la visión que el potencial emprendedor tiene de sí mismo y de sus capacidades para llevar a cabo el proyecto es un recurso muy importante (Segal, Borgia & Schoenfeld, 2005; Farmer, Yao & Kung-Mcintyre, 2011), este aspecto se refiere al concepto autoeficacia percibida, desarrollado por Albert Bandura (1977). También se ha incluido en esta categoría los apoyos públicos que se brindan como fomento al emprendimiento, y las redes de relaciones de posibles clientes y proveedores.

2.5. Motivaciones relacionadas con la experiencia laboral

Este aspecto hace referencia a las vivencias del emprendedor en su vida laboral, antes de crear su empresa, e influye en el proceso de fundación de diferentes maneras: crear un negocio en el mismo sector económico o que la pérdida del empleo sea el hecho detonante.

2.6. Motivaciones relacionadas con el entorno social

Se incluyen en esta categoría, de un lado, la influencia que la familia, los amigos, las personas a las que se admira y el ejemplo de compañías exitosas tienen sobre el emprendedor y su decisión de crear empresa. De otro lado, se evalúa el impacto de las organizaciones y las campañas de fomento al emprendimiento. Por último, se tienen en cuenta los valores sociales, que se refieren al deseo del emprendedor de contribuir con la comunidad (Kantis, Angelelli & Moori, 2004). Por ejemplo, en la biotecnología, la búsqueda de una cura para una enfermedad puede ser un motivador más poderoso que la creación de riqueza personal (Carsrud & Brännback, 2011), o puede ser a un nivel más general, el interés de generar empleo y contribuir al desarrollo del país.

3. Recolección de la información

Considerando que el emprendimiento se ha constituido en un elemento importante de política pública, se buscó el apoyo del SENA, entidad colombiana que tiene, posiblemente, el programa más completo de fomento al emprendimiento en todo el país, pues cubre todas las etapas del proceso, desde el acompañamiento a la persona que manifiesta su deseo de ser emprendedor, pasando por la financiación y ayuda en la puesta en marcha, hasta la capacitación cuando las empresas están consolidadas. Concretamente, el programa MIPES ha buscado el fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas formalizadas³ (SENA, 2012). Se eligió esta población por el apoyo institucional ofrecido por el SENA a la investigación y la posibilidad de identificar a los empresarios que cumplen con el perfil definido.

La base de datos proporcionada por el SENA, compuesta por 82 empresas, fue depurada de acuerdo con la definición de emprendedor y otros criterios como antigüedad superior a diez años, ya que este es el tiempo aproximado que llevan los programas de fomento, cuyo impacto es uno de los factores que se evalúa. También, se excluyeron las empresas que no son gestionadas por sus creadores, las que son administradas por extranjeros y las famiempresas. De esta forma, se obtuvo una base de datos depurada de 44 emprendedores.

Para la recolección de la información se utilizó un formulario de escala tipo Likert que evalúa las categorías de la motivación descritas en el apartado anterior. Se realizó contacto telefónico con cada uno de los emprendedores de la base de datos depurada, solicitándole diligenciar el formulario. Dadas las ocupaciones de éstos, fue necesario insistir durante tres meses, vía telefónica y correo electrónico, para lograr las respuestas. Además del envío vía internet, se ofreció la visita personal a los emprendedores. En total se lograron 35 respuestas válidas, tres de ellas con visita personal.

3.1. Procesamiento de la información

Teniendo en cuenta que no se encontraron investigaciones de este tipo en el país, se hace énfasis en cuáles son las motivaciones más importantes para las personas que deciden crear y administrar sus empresas. Por esta razón, se presenta con un análisis

3 Para el SENA se consideran formalizadas las empresas que, además de los aportes a la seguridad social, realizan aportes parafiscales.

descriptivo de los resultados, tanto de la información demográfica como de las motivaciones. En el apartado *Discusión* se analizan los resultados a la luz de la literatura. Para el procesamiento de los datos se utilizó el software SPSS.

4. Resultados

4.1. Descripción demográfica

De acuerdo con la tabla 2, puede hablarse de un perfil del emprendedor MIPES como mayor de 25 años, profesional, casado y con hijos. En cuanto a las empresas, el 83 % son micro, en su mayoría tienen entre uno y seis años de funcionamiento, y pertenecen al sector de servicios y, en menor medida, a las manufacturas.

Tabla 2. Perfil demográfico del emprendedor MIPES

Criterio	Participación
Sexo	
Femenino	51 %
Masculino	49 %
Edad	
Menos de 25 años	6 %
Entre 25 y 35 años	34 %
Entre 35 y 45 años	29 %
Entre 45 y 55 años	31 %
Educación	
Bachillerato	3 %
Técnica	14 %
Tecnología	23 %
Universitaria completa	51 %
Especialización	9 %

continúa

Criterio	Participación
Estado Civil	
Casado	57 %
Soltero	34 %
Otro (unión libre, divorciado)	9 %
Número de hijos	
0	40 %
1	23 %
2	26 %
3	11 %

Fuente: elaboración propia.

4.2. Motivaciones

Uno de los métodos más utilizados para medir la confiabilidad de un constructo es el Alfa de Cronbach.⁴ Para considerarla adecuada debe dar como resultado al menos 0,7. En este caso el Alfa fue de 0,843, por tanto se puede afirmar que el instrumento utilizado para evaluar las motivaciones del emprendedor MIPES es confiable.

En la tabla 3, se presenta un resumen de los resultados obtenidos, indicando la importancia relativa para cada una de las subdimensiones, que también pueden observarse en la figura 1. De la tabla puede observarse cuáles fueron las motivaciones más importantes así:

- De tipo personal: Las motivaciones que tuvieron una importancia relativa superior al 90 % (suma de respuestas “importante” y “muy importante”) son “cumplir con un sueño o meta personal”, “alcanzar nuevos retos personales” y “autonomía e independencia en el trabajo”. El aspecto económico, aunque es importante, no es lo primordial, el factor “Tener un medio de subsistencia” fue el más influyente.
- Conocimiento: En esta dimensión, la variable más importante fue “explotar comercialmente el conocimiento y la experiencia personal”.

⁴ Es un coeficiente que permite evaluar la consistencia interna de la prueba (Cervantes, 2005). La interpretación de los resultados que arroja esta prueba es que cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mejor es la fiabilidad.

- **Oportunidad:** La detección de una necesidad insatisfecha es el componente que fue considerado más influyente de esta categoría, aunque su importancia relativa fue de solo 77 %.
- **Disponibilidad de recursos:** El recurso que los encuestados encontraron más importante fue el de sus “habilidades emprendedoras”. También fueron importantes “red de contactos en el mercado” y “conocimiento de posibles proveedores”. En cuanto a los medios económicos, predominó “invertir los recursos propios o de la familia”, mientras que la financiación externa tuvo muy poca participación.
- **Experiencia laboral:** Los dos factores que componen esta dimensión: “inconformidad con la situación laboral cuando era empleado” y “terminación de vinculación laboral y oportunidad de continuar en empresa propia” fueron medianamente importantes para los emprendedores.
- **Entorno social e institucional:** Seguir el ejemplo de empresas o proyectos exitosos fue uno de los factores importantes de esta dimensión.

Tabla 3. Importancia relativa de cada una de las motivaciones para emprender

	Dimensiones	Variables relativas a las motivaciones de tipo personal	Importancia Relativa*
M	De tipo personal	Cumplir con un sueño o meta personal.	92 %
O		Alcanzar nuevos retos personales.	94 %
T		Vivir una experiencia que me permita crecimiento personal.	86 %
I		Tener autonomía e independencia en mi trabajo.	91 %
V		La mejora del entorno de trabajo personal.	77 %
A		Tener mayor flexibilidad en el uso del tiempo.	63 %
C		Tener un medio de subsistencia.	82 %
I		Obtener altos ingresos económicos.	71 %
O		Construir un negocio familiar.	54 %
N		Explotar comercialmente el conocimiento y la experiencia personal.	86 %
E	Relacionadas con el conocimiento	Explotar comercialmente una innovación generada a partir de resultados de investigación.	54 %
S		Explotar comercialmente una innovación generada a partir del conocimiento y la tecnología provisto por otros.	46 %

continúa

	Dimensiones	Variables relativas a las motivaciones de tipo personal	Importancia Relativa*
	Oportunidad	La detección de una necesidad insatisfecha.	77 %
P		El descubrimiento de un nuevo producto/servicio.	49 %
A		El desarrollo de un nuevo método de producción.	32 %
R	Disponibilidad de recursos	La posibilidad de financiación externa.	29 %
A		Responder a convocatorias externas (públicas y/o privadas).	23 %
		Invertir los recursos financieros propios o de mi familia.	69 %
E		La existencia de apoyos públicos.	15 %
M		La disponibilidad de una red de contactos en el mercado potencial.	57 %
P	Experiencia laboral	Poner en práctica las habilidades emprendedoras que posee.	88 %
R		Conocimiento de posibles proveedores.	63 %
E		Políticas públicas y estímulos para el emprendimiento.	20 %
N		Acompañamiento externo público y/o privado.	34 %
D		Inconformidad con la situación laboral cuando era empleado.	55 %
E		terminación de vinculación laboral y oportunidad de continuar en empresa propia.	46 %
R		Continuar con una tradición familiar de emprendedores.	34 %
	Entorno social	La influencia de los amigos.	23 %
		Seguir el ejemplo de empresas o proyectos exitosos.	65 %
		Lograr un mejor status social.	37 %
		Existencia de organizaciones de fomento al emprendimiento.	26 %
		Las campañas de fomento a la creación de empresas.	25 %
		La actitud existente en el entorno hacia la creación de empresas.	49 %
		Generar empleo.	80 %
		Contribuir al bienestar de la comunidad.	80 %

Fuente: elaboración propia.

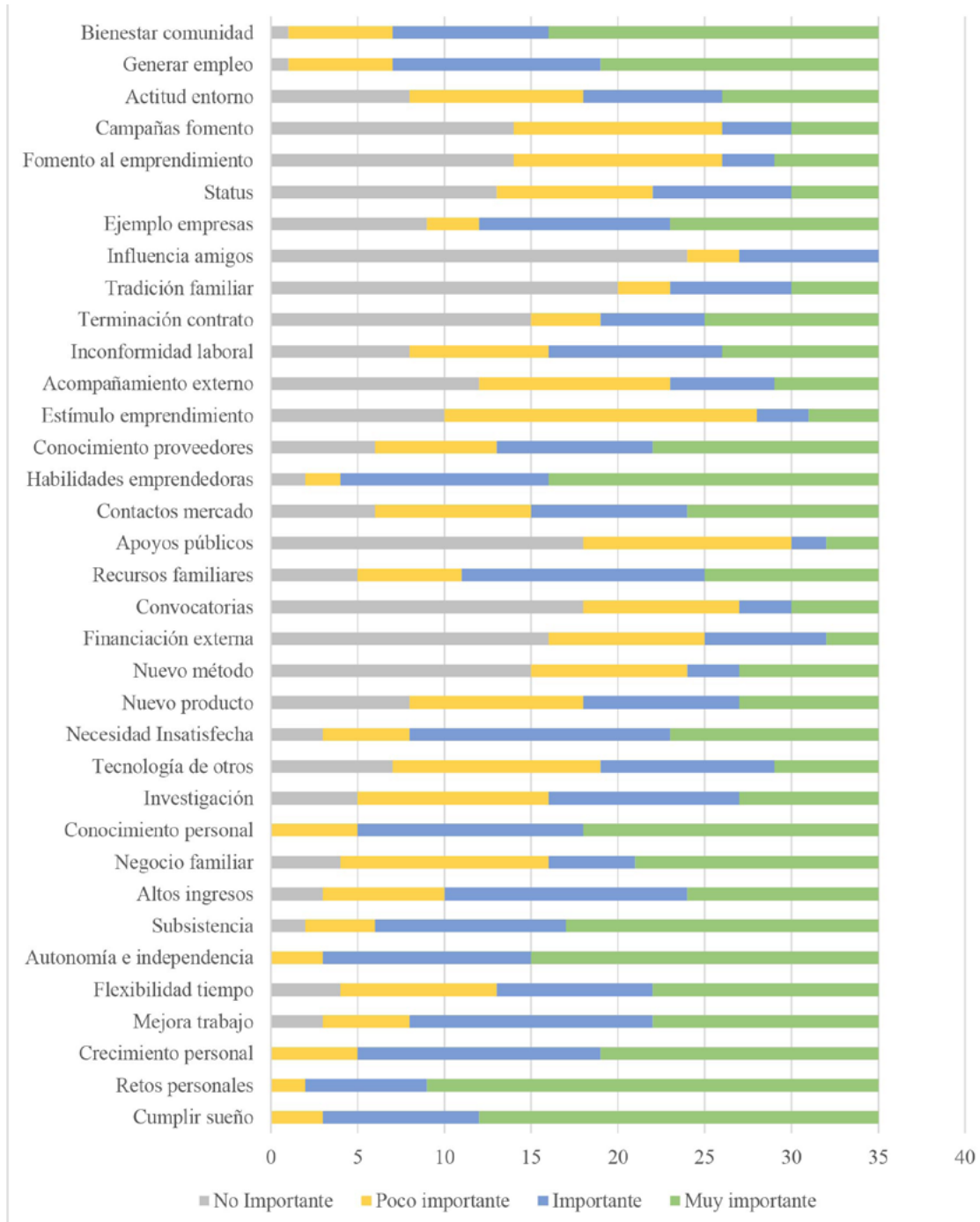


Figura 1. Motivaciones de los emprendedores MIPES para crear y gestionar sus empresas

Fuente: elaboración propia.

5. Discusión de los resultados

El perfil demográfico del emprendedor MIPES es un indicador de que la carrera que ha escogido, en este caso, administrar la empresa que ha creado, es parte de su proyecto de vida o como lo expresa Shapero (1985) es el camino de vida que ha decidido seguir.

En la tabla 4 se presenta un compendio de los factores que tuvieron una importancia relativa superior al 80 %. En primer lugar, con una importancia superior al 90 % se encuentran “alcanzar nuevos retos personales”, “cumplir con un sueño o meta personal” y autonomía e independencia en el trabajo”, que son los que conforman la “motivación de logro” o “necesidad de logro”, *Nach* (McClelland, 1961). En general, al revisar todos los factores que componen la motivación para emprender, se encuentra que los aspectos más internos o los llamados “factores endógenos” (Quevedo, Izar & Romo, 2010), o “aspiraciones personales” (García, 1992) son los que más influyen en la decisión de crear y administrar la propia empresa, lo cual es coherente con el planteamiento teórico de este trabajo, en cuanto a la influencia de la individualidad en el tema del emprendimiento.

Tabla 4. Factores motivacionales más importantes para los emprendedores MIPES

Factor	Importancia Relativa (%)
Alcanzar nuevos retos personales.	94
Cumplir con un sueño o meta personal.	91
Tener autonomía e independencia en mi trabajo.	91
Poner en práctica las habilidades emprendedoras que posee.	89
Vivir una experiencia que me permita crecimiento personal.	86
Explotar comercialmente el conocimiento y la experiencia personal.	86
Tener un medio de subsistencia.	83
Generar empleo.	80
Contribuir al bienestar de la comunidad.	80

Fuente: elaboración propia.

Al analizar estos resultados, de acuerdo con la teoría de las necesidades de Maslow (1991), se halla que el grupo cinco: “el deseo de fuerza, logro, adecuación, maestría y competencia, confianza ante el mundo, independencia y libertad” y el seis “necesidad de autorrealización” corresponden prácticamente a los factores más importantes para los emprendedores MIPES. Cabe recordar que sobre este último grupo, el autor afirma que así se tengan cubiertas todas las demás, siempre habrá una inquietud en la persona, “a menos que esté haciendo aquello para lo que él individualmente esté capacitado”, en otras palabras “lo que los humanos pueden ser, es lo que deben ser” (Maslow, 1991, p. 32).

Si se analizan estos resultados a la luz de la teoría del Comportamiento Planificado de Ajzen (1991), en cuanto a los determinantes de la intención, estos permiten establecer que los emprendedores tienen una valoración favorable sobre esta actividad, pues es el primer paso que dan hacia este camino, es la decisión de convertirse en tales, para ellos es una opción de carrera deseable por las satisfacciones personales que puede ofrecerles; como lo expone Rodríguez, “la noción de “placer” es indisociable de los procesos de motivación y emprendimiento” (2009, p. 113).

Otro determinante de la actividad emprendedora a la luz de los planteamientos de Ajzen es el grado de control percibido sobre la conducta, que está relacionado con la facilidad o dificultad percibida de la realización de la misma y que es compatible con el concepto de “autoeficacia” de Bandura (1977), en cuanto a que el comportamiento está influenciado por la confianza que tienen las personas en su capacidad para llevarlo a cabo. En este caso, “poner en práctica las habilidades emprendedoras que posee” es el recurso más importante en el proceso de creación y administración de su negocio. Sobre este aspecto, Manolova et al. (2008) explica que un emprendedor estará dispuesto a realizar todos los esfuerzos para iniciar una empresa si considera que tiene las capacidades para que esta sea exitosa. A la luz de los planteamientos de la Teoría del evento empresarial (Shapiro, 1985), este es un recurso que incrementa la percepción de viabilidad o factibilidad.

Otros recursos que contribuyen a mejorar la percepción de viabilidad y que son importantes, aunque no tan relevantes, para los emprendedores MIPES son “la disponibilidad de una red de contactos en el mercado potencial” y “conocimiento de posibles proveedores”. Gran parte de estos contactos se adquieren en la experiencia laboral previa a la creación de la empresa,

como también puede ser el fruto de la observación y la investigación que el emprendedor realiza. Cualquiera que sea el medio, a los emprendedores les da confianza el haber tenido contacto con el mercado, tanto de fuentes de aprovisionamiento como de clientes.

El tercer determinante considerado por Ajzen es el factor social o norma subjetiva, que se refiere a la percepción de la presión social para realizar o no realizar la conducta y está muy relacionado con el concepto de deseabilidad o conveniencia planteado por Shapero, que lo explica como la valoración que se da en el entorno a la actividad emprendedora. En el caso MIPES, ni la familia, ni los amigos, ni el status se consideran motivadores importantes. En forma similar, la imagen de la sociedad sobre la actividad emprendedora tampoco es trascendental para ellos; esto podría deberse a que la tradición de Antioquia en esta actividad lleva a que esta no sea una preocupación para la persona que quiere tener su propio negocio, es decir, se da por descontado que esto no está mal visto, sino que, al contrario, es un comportamiento deseable. Esto puede sustentarse en el hecho de que los factores “generar empleo” y “contribuir al bienestar de la comunidad” son los más importantes de la dimensión “entorno social”. Así, la actividad que ellos desarrollan es una forma de ayudar a mitigar la problemática del desempleo y de ofrecer soluciones directas a necesidades específicas con el desarrollo del objeto social del negocio, en forma ética.

En relación con el aspecto económico, el factor más importante es “tener un medio de subsistencia”. Considerando que “ser emprendedor” es la carrera elegida, es apenas lógico que esperen que su empresa les aporte el sustento; sin embargo, esto no significa que sea un emprendimiento por necesidad en el sentido tradicional. Estos resultados coinciden con el hallazgo de Barba-Sánchez y Atienza-Sahuquillo (2012) quienes, producto de una revisión de literatura, encontraron que factores motivacionales del emprendedor como la necesidad de logro, la independencia, la afiliación, la competencia y el poder tienen mayor influencia en la decisión de iniciar un negocio que ganar dinero.

Podría decirse, entonces, que en la decisión de convertirse en emprendedores, predomina la motivación intrínseca, en el sentido de que esta se origina dentro del sujeto, a través de la auto-percepción como persona competente, eficaz y con determinación para actuar, o sea, es el individuo el agente causal de su propia actividad comportamental, tal como lo expuso Barberá-Heredia (2002). De acuerdo con Deci y Ryan (1985) esta motivación está muy relacionada con las necesidades.

Por su parte los factores externos, más específicamente los que tienen que ver con las reglas de juego institucionales (North, 2006), como las políticas públicas, las campañas y organizaciones de fomento, y las fuentes de financiación, tienen poca influencia en la decisión de crear empresa para los emprendedores. Esto coincide con la afirmación de Shapero en cuanto a que el efecto principal del entorno político-legislativo-administrativo es negativo (Shapero, 1985); muestra de ello es la falta de acceso al mercado financiero en condiciones competitivas, que ha sido una problemática de larga data sin que se logre una solución de fondo.

Kantis et al. (2004) encontraron en su estudio que la mayoría de los emprendedores financiaron la creación de su empresa con ahorros personales y de la familia. Al respecto afirma que, no obstante las evidencias acerca de la importancia de la creación de empresas para el desarrollo económico, las nuevas empresas presentan dificultades para su consolidación y desarrollo, debido a dificultades en el acceso a financiamiento, tanto por el racionamiento de crédito y capital como por unas condiciones financieras muy desfavorables. Este es el caso para los emprendedores MIPES, quienes en su mayoría tuvieron que financiar la puesta en marcha de sus empresas con recursos propios o de sus familias.

En general, el aspecto económico es el que más golpea a los microempresarios, especialmente aquellos con empresas manufactureras, ya que requieren mayor capital de trabajo y el ciclo de recuperación es, por lo general, más largo que en las empresas de servicios. En este sentido, Sastre (2013) encontró que el emprendedor, a medida que se consolida, percibe que la falta de recursos financieros se convierte en el mayor obstáculo para sostener el emprendimiento. Esta es una situación común tanto en los países en vías de desarrollo como en los desarrollados (Moriano, Sánchez, & Palací, 2004; Red española de equipos regionales, 2014). Es justamente esta realidad, la que hace que los factores personales, especialmente los más relacionados con motivación de logro sean los más importantes, pues como lo plantean Stewart y Roth (2007), son los individuos más decididos y persistentes los que logran crear, consolidar y mantener sus empresas.

El acompañamiento externo tampoco es en un gran motivador. Este hallazgo coincide con el de Barba-Sánchez et al. (2007), en cuanto a que las altas tasas de fracaso empresarial, especialmente cuando se trata de pymes en sus primeros años de vida, ponen en duda la validez de los programas de fomento de la creación de empresas. Sobre este aspecto,

Leiva (2008) propone que estos programas tienden a considerar al emprendedor como un tomador de decisiones dentro de un ambiente económico, sin tener en cuenta que los atributos personales del individuo pueden ser un factor explicativo del proceso. En forma similar, Orrego (2008) explica que las universidades y algunas instituciones de carácter público y privado que ofrecen enseñanza en creación de empresas, basan su formación exclusivamente en esquemas funcionalistas y operativos, y propone una ruptura con la perspectiva economicista que permita reconocer al ser humano como portador de la voluntad de emprender y responsable de sus actos, con competencias para innovar e inmerso en la cultura. Otros autores recomiendan que estos programas se enfoquen primero en aumentar la autoeficacia empresarial (Segal, Borgia & Schoenfeld, 2005).

En otros casos, las instituciones de fomento y sus programas sí logran que se creen empresas, pero tal vez porque no tienen en cuenta los aspectos motivacionales y personales, muchas de estas desaparecen rápidamente. De acuerdo con el informe GEM, la tasa de creación en Colombia y particularmente en Antioquia es de las más grandes a nivel mundial, pero así también la de cierre (GEM, 2014). De otro lado, aunque estos programas e instituciones no son tan eficaces promoviendo la creación de empresas, si lo son en etapas posteriores, como soporte para fortalecer las empresas. En este mismo sentido, Marulanda y Morales (2016) encontraron que para los emprendedores son de gran ayuda los programas como mentorías y ruedas de negocios, diseñados por entidades de fomento para el fortalecimiento de empresas en funcionamiento.

Si se considera que estas instituciones invierten una gran cantidad de recursos y esfuerzos en sus programas de acompañamiento, los incentivos deben ser encauzados hacia aquellos individuos que tengan un mayor potencial de desarrollar con éxito el proceso de creación y gestión de la empresa, por tanto es necesario crear mecanismos que permitan identificar las verdaderas motivaciones que mueven a las personas que solicitan el apoyo de dichas instituciones (Marulanda-Valencia, Montoya, & Vélez, 2014b).

De igual forma la oportunidad, concebida como algo que se encuentra en el entorno y es percibido por algunos individuos que deciden explotarla, tampoco es un condicionante de la actividad emprendedora, mientras que en otras investigaciones como la de Kirkwood (2004) fue uno de los mayores motivadores para crear empresa.

En cuanto a los factores que componen la dimensión “experiencia laboral”, estos no tienen una importancia relativa tan alta; sin embargo, las situaciones categorizadas como: “inconformidad con la situación laboral cuando era empleado” (55 %) y “terminación de vinculación laboral y oportunidad de continuar en empresa propia” (46 %) pueden convertirse en los factores de empuje (Shariff & Saud, 2009; Rauch & Frese, 2000; Carsrud & Brännback, 2011), p como lo expone Sapero: “no hay nada como una dislocación personal para impulsar la acción”(Shaperto, 1985, p. 24).

A manera de síntesis, según el análisis de los resultados obtenidos en esta investigación a la luz de las teorías de Ajzen (1991) y Shapero (1985), el proceso de emprendimiento desde el individuo puede representarse con la figura 2. Según Shapero (1985), el emprendimiento se da cuando hay una percepción favorable de la conveniencia o deseabilidad, y de la viabilidad o factibilidad. Para el caso estudiado, el primer paso es la percepción de conveniencia y está dado por la valoración positiva de “ser emprendedor”, que en Ajzen (1991) equivale a la actitud hacia el comportamiento. Los emprendedores han decidido que este es su camino de vida, su carrera, que les proporcionará una serie de satisfacciones de tipo personal, como el cumplimiento de un sueño, superar retos, alcanzar metas y, también, seguridad económica, lo cual se traduce en una valoración positiva del resultado esperado. Todo esto sumado al autoconcepto favorable sobre sus capacidades y habilidades emprendedoras, es un importante componente de la percepción de viabilidad o factibilidad, que además posibilita lo que es para Ajzen el control percibido del comportamiento, el cual permite la consolidación de la intención de crear empresa y en la la percepción de factibilidad externa no es determinante. Finalmente, cuando se presenta una circunstancia que Shapero considera “desestabilizante” y que puede ser positiva o negativa, ésta se convierte en la situación de empuje, que lleva a la realización del comportamiento, esto es, la creación y administración de la empresa.

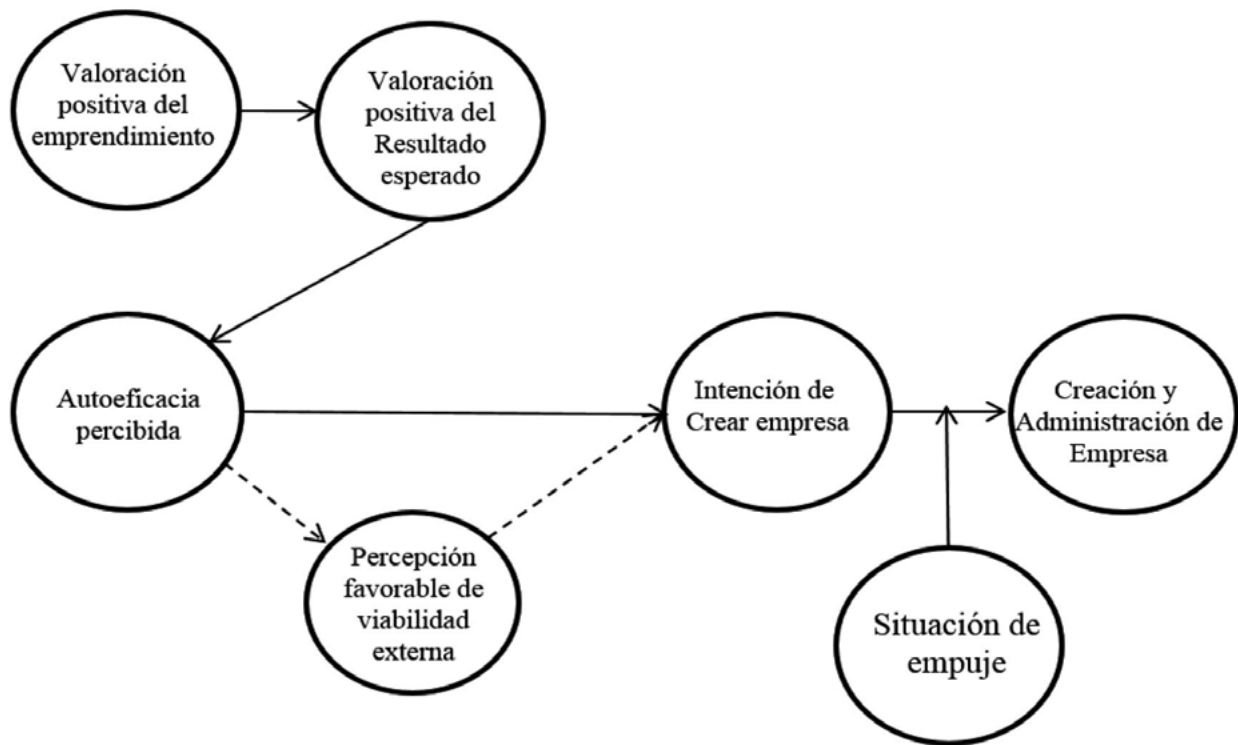


Figura 2. El individuo y su proceso de emprendimiento

Fuente: Marulanda (2015).

Conclusiones

Considerando que de las seis dimensiones evaluadas, la relacionada con los aspectos personales es la más influyente y dentro de ésta, cumplir un sueño, alcanzar retos personales, el crecimiento personal, la autonomía e independencia y, en el aspecto económico, tener un medio de subsistencia, al integrar este resultado con el perfil descrito, especialmente en lo relacionado con la formación (60 % profesionales, 37 % tecnólogos y técnicos), se evidencia que no se trata de un emprendimiento por necesidad, sino que es la actividad que ellos escogieron como carrera y es apenas natural que esperen vivir de ella. Así, de esta investigación se desprende que otro paradigma a superar es la clasificación tajante entre emprendimiento por necesidad y emprendimiento de oportunidad, la cual está muy arraigada en la literatura sobre el emprendimiento y que soporta muchos de los estudios empíricos.

En relación con la disponibilidad de recursos, es muy influyente el factor “poner en práctica las habilidades emprendedoras que posee”. Este resultado, además de que corrobora la importancia de la autoeficacia percibida como motivación para la acción, permite entender que su preponderancia radica en que estas habilidades son las que garantizan el control sobre la actividad que van a desarrollar.

Los aspectos externos, compuestos por los programas de fomento y acompañamiento al emprendimiento, la financiación, la imagen y la influencia de amigos y familiares no son tan importantes. El factor que tiene una percepción más negativa es el de la financiación, debido a las limitaciones para acceder al mercado financiero, pues las pocas posibilidades de crédito se ofrecen en condiciones muy poco competitivas (tasas cercanas al 40 %), y es precisamente la falta de capital el principal problema que aqueja a los emprendedores.

La imagen ante la sociedad, así como la influencia de amigos y familiares, no son tan relevantes para los emprendedores. Antioquia ha sido una región reconocida nacional e internacionalmente como emprendedora, así que es apenas lógico que las iniciativas emprendedoras tengan buena aceptación social, y por tanto no es un asunto que preocupe a quienes desean dedicarse a esta actividad, pues para ellos es, además, una forma de contribuir con la sociedad generando empleo y suministrando sus productos y servicios. Respecto a la poca influencia de amigos y familiares, es una muestra más del deseo de independencia como motivación y como característica de los emprendedores.

Se cumple entonces el propósito general de esta investigación, en cuanto a destacar la importancia del individuo dentro del proceso emprendedor, con unas motivaciones más de carácter personal que económicas y de *status*. Los planteamientos teóricos desde las ciencias sociales permiten vislumbrar la complejidad del ser humano en sí y por tanto de los procesos en los que se encuentra inmerso, más cuando se trata de algo tan trascendente en su vida como la elección de carrera a la cual le dedica un gran porcentaje de su energía y sus recursos en lo que es para ellos el cumplimiento de un sueño.

Este trabajo también puede servir como base para diseñar un instrumento que permita identificar a aquellas personas que tienen una verdadera motivación para emprender, y por tanto el potencial para desarrollar en forma exitosa su negocio, y de esta manera, encauzar los recursos y esfuerzos al acompañamiento de éstas y sus proyectos.

Referencias

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior And Human Decision Processes* 50, 179-211 .
- Autio, E., & Kauranen, I. (1994). Technologist-Entrepreneurs Versus Non-Entrepreneurial Technologists: Analysis of Motivational Triggering Factors. *Entrepreneurship & Regional Development*, 6(4), 315-328.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- BarbaSanchez, V., & AtienzaSahuquillo, C. (2012). Entrepreneurial Behavior: Impact of Motivation Factors on Decision to Create a New Venture. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, (18), 132-138.
- Barba-Sánchez, V., Atienza-Sahuquillo, C., Jiménez-Zarco, A. I., & Martínez-Ruiz, M. P. (2007). *Efectos de la motivacion y de la experiencia del empresario emprendedor en el crecimiento de la empresa de reciente creación*. Recuperado de http://www.escp-eap.net/conferencias/marketing/2007_cp/Materiali/Paper/Fr/BarbaSanchez_JimenezZarco_MartinezRuiz.pdf. España
- Barberá-Heredia, E. (2002). Modelos explicativos en Psicología de la Motivación. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción* 5(10), 6.
- Carsrud, A., & Brännback, M. (2011). Entrepreneurial Motivations: What Do We Still Need to Know? *Journal of Small Business Management* 49(1), 9-26.
- Carter, N. M., Gartner, W. B., Shaver, K. G., & Gatewood, E. J. (2003). The Career Reasons of Nascent Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing* 18, 13-39.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination*. New York: Plenum.
- Edelman, L., Brush, C., Manolova, T., & Greene, P. (2010). Start-up Motivations and Growth Intentions of Minority Nascent Entrepreneurs. *Journal of Small Business Management* 48(2), 174-196.
- Farmer, S. M., Yao, X., & Kung-Mcintyre, K. (2011). The Behavioral Impact of Entrepreneur Identity Aspiration and Prior Entrepreneurial Experience. *Entrepreneurship Theory And Practice*, 35(2), 245-273.
- García, E. E. (1992). Incidencia de las motivaciones personales en el proceso de creación de la nueva PYME industrial. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 1(1), 67-78.
- GEM Colombia. (2014). *Dinámica empresarial colombiana*. Atelier 33.

- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.
- Kantis, H., Angelelli, P., & Moori, V. (2004). *El Desarrollo Emprendedor. América Latina y la experiencia Internacional*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo Fundes Internacional.
- Kirkwood, J. (2004). *One Size Doesn't Fit All: Gender Differences in Motivations for Becoming an Entrepreneur* (tesis doctoral), Universidad de Otago, Dunedin, Nueva Zelanda.
- Leiva, J. C. (2008). Nacen empresas de las actividades de fomento al espíritu emprendedor? *TEC Empresarial*, 2(1), 16-27.
- Manolova, T., Brush, C., & Edelman, L. (2008). What Do Women Entrepreneurs Want? *Strategic Change*, 17(3-4), 69-82.
- Mariano, J.A., Trejo, E., & Palací, F. (2001). Perfil psicosocial del emprendedor. *Revista de Psicología Social*, 16(2), 229-242.
- Marulanda, F. Á. (2015). *Una contribución a la comprensión de las motivaciones del emprendedor y su conexión con el emprendimiento MIPES de Valle de Aburrá*. Medellín: Universidad Nacional de Colombia.
- Marulanda, F. Á., & Morales, S. T. (2016). Entorno y motivaciones para emprender. *Revista EAN*, (81), 12-28.
- Marulanda, F. Á., Montoya, I. A., & Vélez, J. M. (2014 B). Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Pensamiento & Gestión*, (36), 206-238.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. New York: A Free Press Paperback.
- Morales-Gualdrón, S., Gutiérrez-Gracia, A., & Roig-Dobón, S. (2009). The Entrepreneurial Motivation in Academia: A Multidimensional Construct. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(3), 301-317.
- Moriano, J. A., Sánchez, M. L., & Palací, F. J. (2004). Un estudio descriptivo sobre los emprendedores en España, la República Checa y Bulgaria. En *Congreso de Valencia*, Valencia, España.
- North, D. C. (2006). *Instituciones, Cambio Institucional y Desempeño Económico*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Orrego, C. (2008). La dimensión humana del emprendimiento. *Revista Ciencias Estratégicas*, 16(20), 225-235.
- Paturel, R. (1997). *Pratique du management stratégique*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.

- Quevedo, L. M., Izar, J. M., & Romo, L. (2010). Factores endógenos y exógenos de mujeres y hombres emprendedores de España, Estados Unidos y México. *Investigación y Ciencia*, 18(46), 57-63.
- Rauch, A., & Frese, M. (2000). Psychological Approaches to Entrepreneurial Success. A General Model and an Overview of Findings. En C. Cooper, & I. Robertson, *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 101-142). Chichester: Wiley.
- Red española de equipos regionales. (16 de 6 de 2014). *Global Entrepreneurship Monitor*. Recuperado de <http://www.cise.es/wp-content/uploads/INFORME-GEM-ESPAÑA-20131.pdf>
- Rodríguez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento y gestión*, (26), 94-119.
- Sastre, R. (2013). La motivación emprendedora y los factores que contribuyen con el éxito del emprendimiento. *Ciencias Administrativas*, 1, 1-10.
- Segal, G., Borgia, D., & Schoenfeld, J. (2005). The Motivation to Become an Entrepreneur. *International journal of Entrepreneurial Behavior & research*, 11(1), 42-57.
- SENA. (2012). *Lineamientos generales para el grupo de Emprendimiento, Empresarismo y Fondo Emprender*. Recuperado de http://www.http://compromiso.sena.edu.co/documentos/docs_pdf/1391445796_GEE-P-003_Procedimiento_Gestion_para_el_Fortalecimiento_Empresarial.xlsx.pdf
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial Motivation. *Human Resource Management Review*, 13, 257-279.
- Shapero, A. T. (1985). *The Entrepreneurial Event*. Ohio: College of Administrative Science, Ohio State University.
- Shariff, M. N., & Saud, S. M. (2009). An Attitude Approach to the Prediction of Entrepreneurship on Students at Institution of Higher Learning in Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 4(4), 129-135.
- Shepherd, D. (2005). Prior Knowledge, Potential Financial Reward, and Opportunity Identification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 91-112.
- Stewart, W., & Roth, P. (2007). A Meta-Analysis of Achievement Motivation Differences between Entrepreneurs and Managers. *Journal of Small Business Management* 2007 45(4), 401-421.
- Varela, R., & Bedoya, O. (2006). Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias. *Estudios Gerenciales*, 22(100), 21-47.

Examining the Spillover Effect between the KSE100 and the S&P500 Indexes*

Mudassar Hasan**

Muhammad Ishfaq Ahmad***

Muhammad Abubakr Naeem****

Muhammad Akram Naseem*****

Ramiz-ur-Rehman*****

Fecha de recibido: 29 de enero de 2018

Fecha de aprobado: 12 de junio de 2018

To cite this article: Hassan, M., Ahmad, M. I., Abubakr, M., Naseem, M. A., & Rehman, R. (2019). Examining the Spillover Effect between the KSE100 and the S&P500 Indexes. *Universidad & Empresa*, 21(36), 175-195.

DOI: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6472>

* This article has been presented in the 7th International Interdisciplinary Business Economics Advancement Conference, on April 2017; an abstract has been published.

** Mphil. Degree from the University of Lahore, Lahore Punjab Pakistan. His research interest is investment strategies in stock markets. Currently he is serving as Assistant Professor of Finance in the Accounting and Finance Department of Lahore Business School at the University of Lahore, Punjab Pakistan. E-mail: Mudassar.hassan@lbs.uol.edu.pk

*** Ph.D in Management Science & Engineering from the Liaoning Technical University, Fuxin, Liaoning China. He has teaching experience of more than eight years and is currently serving as Assistant Professor of Finance in the Accounting and Finance Department of the Lahore Business School at the University of Lahore, Punjab, Pakistanmuhammad.ishfaq@lbs.uol.edu.pk

**** Currently pursuing his PhD in School of Economics and Finance, Massey University, Albany, New Zealand. E-mail: M.ab.naeem@gmail.com

***** He did his PhD in the School of Management at the Xi'an Jiaotong University, China. He has served in the central bank of Pakistan as Deputy Director, statistics department and now serving as Assistant Professor in the Lahore Business School at the University of Lahore, Punjab, Pakistan. E-mail: iqra4ever@hotmail.com

***** Ph.D from the School of Management, Xi'an Jiaotong University, China. He works as Associate Professor of Finance in Accounting and Finance Department of the Lahore Business School at the University of Lahore, Punjab, Pakistan. E-mail: Ramiz_rehman@hotmail.com

Abstract

The volatility spillover is defined as the transmission of instability from market to market. It occurs when the volatility price change in one market causes a lagged impact on volatility price in another market above the local effects of market. In this study the garchmodels are used to examine the possibility of volatility transmission between the KSE100 index (Pakistan) and S&P500 index (USA); in other words, to examine how the volatility in one market may influence the other and vice versa. The egarchmodel is also applied and it was observed that our attempt to analyze symmetry and persistence in the KSE100 index and the S&P500 index volatility proved that there is clear evidence that shocks to the volatility of the KSE100 and S&P500 indexes have asymmetric and persistent effects. It is observed from the study that the shocks to the stock returns in one market do not transmit to the other; in other words, it appears that there is no spillover effect between the two stock markets.

Keywords: Volatility, spillover, GARCH, EGARCH, KSE100 index, S&P500.

Examinando el efecto de derrame entre los índices KSE100 y S&P500

Resumen

El derrame volátil es definido como la inestabilidad entre mercados. Sucede cuando el precio de la volatilidad cambia en un mercado causando un impacto rezagado en el precio de la volatilidad en otro mercado que se encuentra por encima los efectos locales del mercado. En este estudio los modelos GARCH son utilizados para examinar la posibilidad de transmisión de volatilidad entre el índice KSE100 (Pakistan) y el índice S&P500 (Estados Unidos). En otras palabras, para examinar la influencia de la volatilidad en otro y vice versa. El modelo EGARCH también fue aplicado y se observa nuestro intento por analizar la simetría y la persistencia de la volatilidad en el KSE100 y el S&P500, se evidencia con claridad que choques en la volatilidad de ambos tiene un efecto asimétrico y persistente. A partir del estudio se observó que los choques al rendimiento de las acciones en un mercado no se transmiten al otro, en otras palabras, no hay presencia de efecto de derrame entre las dos bolsas de Valores.

Palabras clave: volatilidad, derrame, GARCH, EGARCH, KSE 100, S&P500.

Examinando o efeito de derramamento entre o índice KSE100 e o S&P500

Resumo

O derramamento volátil é definido como a instabilidade entre mercados. Acontece quando o preço da volatilidade muda em um mercado causando um impacto atrasado no preço da volatilidade em outro mercado que se encontra por cima dos efeitos locais do mercado. Neste estudo os modelos GARCH são utilizados para examinar a possibilidade de transmissão de volatilidade entre o índice KSE100 (Paquistão) e o índice S&P500 (Estados Unidos). Em outras palavras, para examinar a influência da volatilidade em outro e vice-versa. O modelo EGARCH também foi aplicado e se observa nossa tentativa por analisar a simetria e a persistência da volatilidade no KSE100 e o S&P500, se evidencia com clareza que choques na volatilidade de ambos os dois tem um efeito assimétrico e persistente. A partir do estudo se observou que os choques ao rendimento das ações em um mercado não se transmitem ao outro, em outras palavras, não há presença de efeito de derramamento entre as duas bolsas de Valores.

Palavras-chave: volatilidade, derramamento, GARCH, EGARCH, KSE 100, S&P500.

Introduction

Forecasting stock market volatility is recently an emerging subject for researchers. It is important for the selection of better portfolio as well as for pricing and management of assets. The current study is concerned with modeling volatility and researching volatility transmission effect between two stock exchanges, Karachi Stock Exchange (KSE-100) and S&P500. The emerging markets, encountered to a number of financial and currency crises around the globe, led the academics and practitioners to relook the volatility spillover states among the stock markets of the same nation and across the nation as well. This has resulted in large correlated engagements leading to market contagion.

It was reported in the 1990s (Harvey, 1995) that emerging markets tend to show average returns but low volatility overall. Moreover, they are less exposed to risk factors pertaining worldwide and show petite integration. Therefore, it is important to study the volatility aspect in emerging markets along with emergent markets. It is also important to understand the factor of volatility within the stock markets of a single country. It is obliging for the inter-market and across the market pricing of specific securities, in order to trade and hedge those securities. Moreover, it is also supportive for formulating the regulatory policies for an emerging market like Pakistan, who is promptly getting assimilated in the economy at global level.

The reforms in the financial sector of Pakistan has opened up the doors for stock markets towards the global economic system and thus adopting the flexible system of exchange rate. This has caused a rapid upsurge in portfolio investment influxes. This investment is helpful in investable funds levitation and, on the other hand, it also produces desolate swings in the share markets. Similarly, the indexes of Pakistan have also increased with the passage of time. For instance, in 1995 the Karachi Stock Exchange (KSE-100) index of Pakistan amplified to 2600 but in 2005, the index was declined to seven thousand marks. Thus, it was contended that bullish markets bear high volatility as compared to bear markets (Quyyum & Kemal, 2006). However, the economic as well as the financial turbulence through 2008–2009 increased the interest of understanding the procedure of transmitting the information among economic and financial markets (Dooley & Hutchinson, 2009).

There will be various studies looking into countless aspects of stock markets of Pakistan by the investment communities and academia around the globe. However, the current study will take into consideration the two imperative facets of the Pakistan stock market. Principal facet is the volatility returns for Pakistan's equity market, as it is a vital input for financial products' pricing and the decisions of asset provision. For the respective purpose, GARCH type models have been evidently employed by many studies that have appeared able to forecast share market returns in international stock markets, exposing clusters in volatility (Akgiray, 1989; Baillie & DeGennaro, 1990; Kim & Kon, 1994). The current study will also consider the GARCH model for respective purpose, as it considers the countless physiognomies of data. The subsequent facet will study the transmission procedure of volatility between Pakistan's two equity exchanges; KSE-100 and LSE-25. In literature, this volatility transmission is denoted as the effect of volatility spillover, and this effect has been studied abundantly among different countries (Ng, 2000; Baur & Jung, 2006).

The volatility behavior in stock market has gained increased interest since the 1990s. Volatility refers to the variations; it tends to happen in financial stock markets, causing various effects in return. This factor has also been researched in time series analysis by various researchers. Poterba and Summers (1986) argued that volatility can have significant impact on share prices, only if shocks to volatility tend to persist for a longer period of time. Furthermore, financial time series have a stylized fact that it contains higher volatility in certain periods. Such volatility phases correspond to economic events that incline major effects, like stock market crashes. Such variations in return can be forecasted through specific time series models, of which generalized autoregressive conditional heteroscedasticity (GARCH) model is the most common and successful one (Franses & Dijk, 1996).

Volatility spillover is defined as the transmission of instability from market to market. It occurs when volatility price change in one market cause a lagged impact on volatility price in another market above the local market effects. These patterns have predominantly widespread in financial markets. The researches have studied the spillover effects in various market sectors; the extensive research has been conducted in exchange rates (Engle et al., 1990; Baillie & Bollerslev, 1990), equity markets (Hamao et al., 1990; Lin et al., 1994), futures contracts (Abrhyanekar, 1995; Pan & Hsueh, 1998), also in the equities and exchange rates (Apergis & Reztis, 2001).

It has been noticed that by commercial canons, the overall impression of volatility spillover might not be large but it is substantial statistically. Moreover, no additional costs occur if the process of portfolio selection comprehends the effects of volatility spillover. Instead, the small gains signify improvements for investors. The findings of the aforementioned researches have summarized the volatility spillover effects as follows: (1) stock returns have time varying volatility; (2) mean and volatility spillovers are substantial from US stock markets to other national markets; (3) the stock market crash of 1987 has widely changed the configurations of information transmission (Cheung & Ng, 1992; Theodossiou & Lee, 1993; Susmel & Engle, 1994).

Several financial crises have been witnessed in recent years, which have instigated in developing economies and then have spread across other economies in a shorter time span. The transmission of volatility in this regard is explained as the magnitudes of real as well as financial interrelations between the frugalities. It can also be regarded as the result of activities done by institutional investors having strong groundings in financial instruments of emergent markets. These investors lessen the portfolio's risk when high returns and high-risk positions are sold in the situation of crises (Kaminsky & Schmukler, 1999).

Similar to the simple volatility factor, the prevalent approach for the test of volatility or shocks transmission in financial stock markets is also that of the generalized autoregressive conditionally heteroscedastic (GARCH) models. This model was proposed by Engle (1982) and Bollerslev (1986). The GARCH models are able to deliver volatility forecasts. They are obliging for modeling the volatility's historical process as well as providing multi-period future projections. These forecasts are important to the stock market data applications; like allocation of portfolios, vibrant optimization and pricing of options (Goyal, 2000).

However, it has been noticed that tests based on GARCH models do not permit to discriminate the phases of low volatility called calm periods and the high volatility called crises. GARCH models are symmetric both in parameterization economy as well as temporal causality. Parameterization causality represents an economy which affects the other economy in same way during calm and crises periods, whereas, temporal economy focuses on affecting the future volatility of other economies, both in calm phases and crises. Thus, GARCH models are not seemed to accommodate the explanations of crises that are economic as well as financially prevailing (Solaa et al., 2002).

Numerous researches reveal that GARCH models are popularly rich in capturing the stylized particulars of financial time series with flexible configurations, such as clustering of volatility. This clustering is defined as the propensity of similar magnitude of volatility phases to cluster. This time varying phenomenon of volatility can be considered over a longer period of time through GARCH specific models, providing better in-sample estimates (French et al., 1987; Franses & Van Dijk, 1996). Furthermore, it is also argued that GARCH models are perfect in providing future volatility projections, even if the researchers study a case having a good in-sample fit but the anticipating performances are poor (Andersen & Bollerslev, 1998).

The phenomenon of volatility spillover has a major influence on pricing of assets and also leads to the opportunities of arbitrage. The current study is designed to see if there exist the volatility spillover effect between the S&P500 (USA) and KSE100 (Pakistan) indexes.

1. Research Hypothesis

H_0 : There does not exist the volatility spillover effect between the S&P500 and the KSE100 indexes.

H_1 : There exists the volatility spillover effect between the S&P500 and the KSE100 indexes.

2. Research Question

Does there exist the volatility spillover effect between the S&P500 and the KSE100 indexes?

3. Literature

The stock market crash of October 1987, intensified the interests of researchers regarding volatility spillover across international stock markets. This happened when us equity markets faced a sharp drop and produced a pervasive domino effect across global equity markets. This interest was further developed in national equity markets as well along with international markets comparison. The crash of 1987 was first studied by King and Wadhvani (1990).

The results indicated volatility innovations across equity markets and these innovations tend to transmit information of price, even if it is market specific information. It was argued in the study that markets contain contagion effects and, regardless of the information's pecuniary value, these markets overreact due to the events of other stock markets.

There are two ways in which the effect and the integration of price and volatility transmission between equity markets can be interpreted, and similarly the momentous interrelationships can also be inferred in these two ways. First, there can be a causal relationship among equity markets, such that the volatility in one market is induced by the volatility in another market. This is called lead-lag relationship. This can be possible only due to different trading hours in two respective countries. Second way is the influence of international factors that are common to both markets. Ultimately, this gives rise to a causal relationship between two markets apparently (Mishra et al., 2007).

The volatility behavior in the MENA market was also studied extensively at the level of market index. ICSS (iterated cumulative sums of squares), had been used by Hammoudeh & Li (2008) to study the impact of sudden volatility changes in five stock markets of GCC at the level of market index on the persistence of forecasted volatility. The results identified the respective stocks to be more effected by global events rather than regional or local ones. The volatility persistence was also examined by another researcher along with the comparison of time-varying volatility in wti and European Brent stock markets. The study reported the existence of volatility persistence and noteworthy leverage effect in the stock market of European Brent (Cheong, 2009).

Along with volatility, the transmission of volatility effect has been an emerging issue of study for researchers. The volatility spillover literature can be classified in two groups. The first one considers series of return or errors in order to model series of returns and their relationship across stock markets. It was explained by Eun and Shim (1989) that innovations in some equity markets explain almost 26 percent error variance in returns of equity markets and it was found that the most influential equity market is us market. The other group, however, scrutinizes volatility directly.

The study, conducted by Theodossiou and Lee (1993) stated various results regarding volatility spillover effects across the borders of various republics. It was found that us

stock markets radiate fragile mean spillovers to Canada, the UK and Germany and also from Japan to Germany. Less than six percent of the entire variations in returns were explained by these volatility spillovers in the respective markets. Therefore, the conditional volatility in such markets was derived from us markets. Further, the cross volatility spillover factor was found to be noteworthy from us equity markets to UK, Japanese, German and Canadian markets, further from Germany to Japan and also from the UK to Canada.

Lin et al. (1994) targeted us and Japanese markets for volatility transmission research. The results concluded a correlation between one market's daytime return and volatility with another market's overnight return and volatility factor. Thus, the effects of volatility transmission were established. The volatility transmission between stock markets of New Zealand and Australia was also studied by a researcher. It was found that the conditional volatility of the stock market of New Zealand is influenced by the volatility of the Australian equity market. Similarly, the Australian market's volatility was also seen to be influenced by New Zealand's market (Brailsford, 1996). It was also concluded in one study indicating the greater propensity of stock markets in active periods to transmit volatility rather than in tranquil phases (Andersen & Bollerslev, 1998).

The features of stock markets in emerging countries were studied by Sabri (2004). The researcher pointed out the highly allied indicators of growing volatility of equity markets and also emerging markets turbulence. The results depicted that stock price changes in emerging markets are highly positively correlated to volume to trading stock as well as exchange rate of currency. Similar studies of volatility spillover were also conducted considering foreign exchange as well as futures and cash markets. The foreign exchange markets of Central Europe were also studied with respect to the effects of volatility transmission (Bubak et al., 2010). The empirical results stated various volatility patterns in the currency of Central Europe. The period before 2008, the short as well as long term components of volatility in Hungarian Forint (HUF) affected the volatilities of both Polish Zloty (PLM) and Czech Koruna (CZK). Similarly, both these markets were also influenced by the us dollar long term components of volatility (USD). On the other hand, EUR/HUF volatility was not affected by any foreign component, other than EUR/CZK medium-term component of volatility. Also, only Hungarian Forint (HUF) reported to be the only currency that was not influenced by EUR/USD volatility components.

The geographical regimes shock also tend to have volatility spillover effects. The findings of Wei et al. (1995) stated that developed markets transmit volatility to developing markets and of them, the transmitted shocks effect more to smaller less emerging markets. Bakaert and Harvey (1997) in their spillover study across developing markets, distinguished global and local shocks and reported Pacific-Basin markets to be effected by regional factors rather than global ones. Baele (2003) studied country specific regional and global shock regarding spillovers for us and thirteen stock markets of Europe. The results depicted both global and regional effects to be significant. Christiansen (2003) conducted an examination related to the effects of volatility spillover from us to aggregate as well as the individual bond markets of Europe. Weak mean spillover effects were reported from us and aggregate markets to individual Europe markets, while strong effects of volatility spillover existed from us and aggregate Europe to individual markets. Moreover, regional factors were also regarded stronger than global factor for Asia region markets (Miyakoshi, 2009).

The erstwhile literature is full of studies related to volatility transmission or spillover effect in exchange rates crossways international markets. us is the main market considered in various studies. A similar research was conducted by Baillie and Bollerslev (1991) considering exchange spot rates across four countries' currencies: DEM, GBP, CHF and JPY compared with USD. The period was taken as six months and the rates were recorded on the basis of hours. The results did not uncover the effects of volatility transmission presence among the currencies. Kearney and Patton (2000) researched such effects within EMS along with studying time aggregation effects on transmission of volatility. The result concluded smaller tendency of less volatile data (weekly) to transmit volatility rather than high volatile data (daily).

Kanas (2000) studied inter-economy exchange rate changes and stock returns interdependence. Six industrialized republics were considered for the respective purpose: us, Japan, UK, France, Germany and Canada. The results concluded the following points: (1) exchange rates and share prices were co-integrated; (2) except for Germany, all countries present spillover effects from share returns to changes in exchange rates; (3) the nature of volatility spillover from share returns to the changes in exchange rates is symmetric; (4) for all countries, the effect of volatility transmission is insignificant from changes to exchange rates to share returns; (5) EGARCH filtered returns of shares and changes in exchange rate present a negative correlation coefficient that is significant for all republics. Thus, the

contemporaneous association between share price returns and changes in exchange rate indicated to be significant.

Exchange rates also studied showed a substantial influence on stock returns of expected industry as well as their volatility, even though the effect had small magnitude. It was also drawn from findings that the magnitude, exchange rate regime and exchange rate tremors direction were the reasons to influence the prominence of volatility spillovers of exchange rate (Bodart & Reding, 2001). The volatility relationship between the equity market of India and its nominal exchange rate was researched by Apte (2001). The results showed a volatility spillover effect from the foreign exchange market to India's equity market, but the reverse scenario did not occur. The main limitation of the research was based on the fact that their data series consisted of stock markets periods, having long gaps for various days at a stretch. Thus, the reverse situation for the relationship did not happen at all. The empirical exploration led by Fang and Miller (2002) studied the era of the Korean financial disorder (1997-2000). The effects of daily currency devaluation on returns of the Korean equity markets were examined in the study. The results highlighted various findings: (1) the Korean equity market and the foreign exchange market contain a dual directional connection; (2) equity market returns are negatively affected by the level of exchange rate devaluation, however, the returns of stock markets are positively affected by the volatility of exchange rate devaluation. Thus, volatility of share returns responded to depreciation of exchange rate.

The effect of volatility spillover has been extensively examined by many researchers using GARCH type models. The volatility transmission effects between EMS members; prior to their comprehensive monetary amalgamation, was analyzed by Kearney and Patton (2000) using multivariate GARCH series models. The daily and weekly data had also been used for volatility transmission effects across equity markets. The respective studies also employed GARCH type models for conducting the test for volatility spillovers (Ng, 2000; Corradi et al., 2009).

However, other than being a simple GARCH model, many GARCH related models had been employed by researchers to examine the effects of volatility spillovers. Hammoudeh and Choi (2007) researched the volatility behavior for permanent and transitory modules of individual indices of the gccmarket. The study used a univariate GARCH approach along with

the Markov switching model. Also, a trivariate GARCH approach was applied by Malik and Hammoudeh (2007) to examine effects of volatility spillovers for three GCC republics. The indices in the study included one individual index of the GCC market, the S&P 500 index and the WTI oil price. Zarour and Siriopoulos (2008) employed GARCH model to examine volatility putrefaction existence into short as well as long run modules. The model was applied to the daily data of index returns for Middle East region's nine emerging markets, including three GCC republics.

All this literature requires further research in emerging markets for the effects of volatility spillovers using GARCH type models.

4. Methodology and Results

4.1. Modeling Volatility for the S&P500 and the KSE100 Indexes

The econometric package STATA 12.0 is used for applying the GARCH modeling on the data sets. The data used is the daily closing index prices of the S&P500 and KSE100 indexes acquired from Yahoo Finance. The sample period is from January 1, 2010 to December 31, 2015, with a total of 1488 observations for both markets. The daily returns were evaluated as the change in natural log of closing prices of succeeding days:

$$R_t = \ln(S_t) - \ln(S_{t-1}).$$

Akgiray (1989) observed that the return series given by $R_t = \ln(S_t) - \ln(S_{t-1})$ can be stated as a white noise process and it should be i.i.d (identically and independently distributed) with mean=0 and constant variance. Moreover, the series of R_t in absolute and squared form are supposed to show a minimum of autocorrelation.

The results of our analysis show that the series of returns on indices of both markets are not pure white noise.

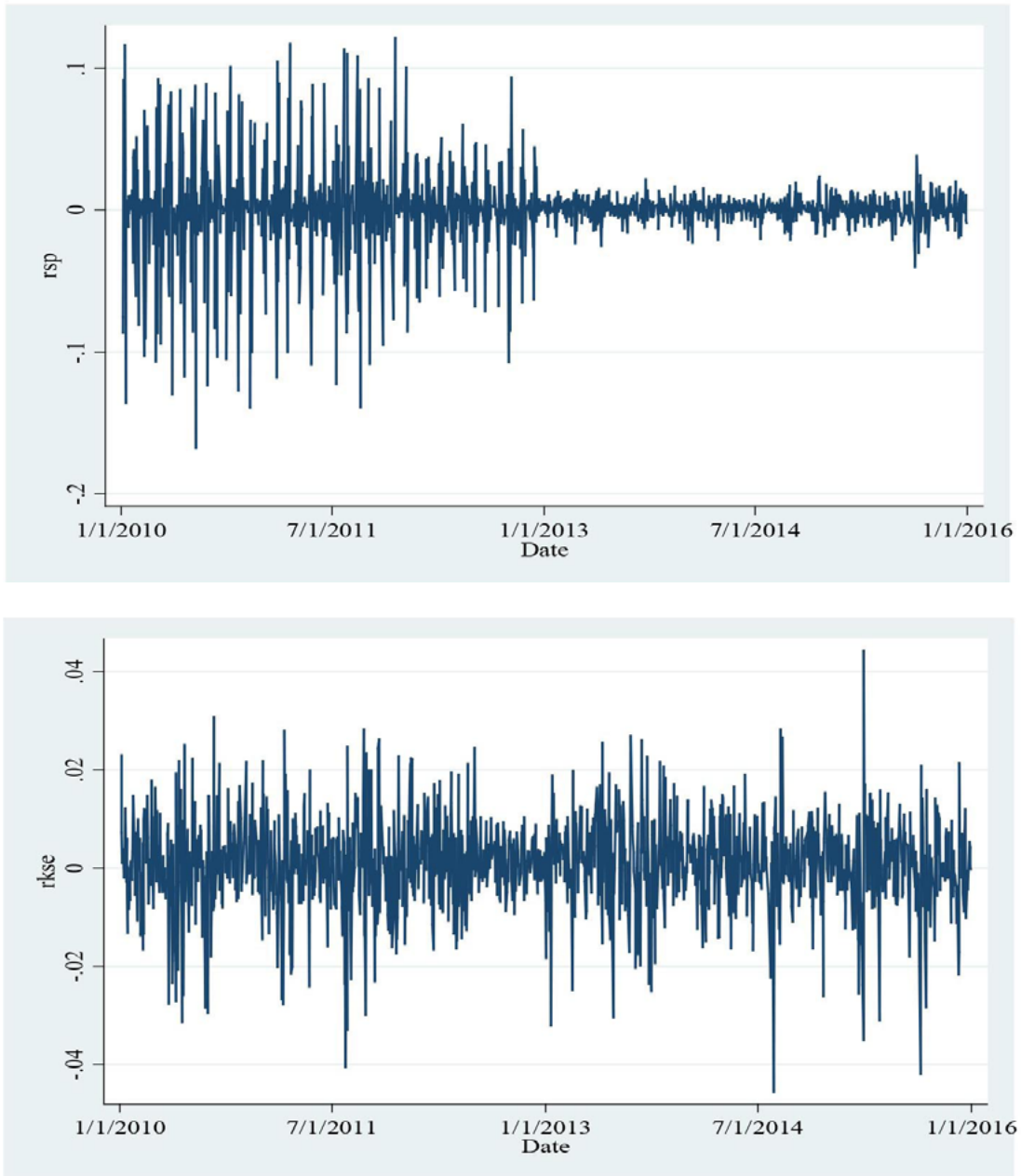


Figure 1. Stock Volatility

Source: own.

From Figure 1, we can see that volatility clustering, as there are areas with high volatility followed by areas of low volatility. The descriptive statistics presented in Table 1 shows that both stock returns are also not normally distributed.

The Shapiro-Wilk test of normality was applied on the return series having a null hypothesis of normal distribution. The results of the tests specify that the null hypothesis can be rejected for both series.

Table 1. Descriptive Statistics

Stats	KSE100	SP500	rkse	rsp
Mean	19990.91	1577.131	0.0008375	0.0003566
Standard Deviation	8922.328	344.5022	0.009038	0.0270026
Maximum	36228.88	2130.82	0.0441856	0.1210871
Minimum	9229.6	1022.58	-0.0455799	-0.1679025
Shapiro-Wilk (W)			0.96645	0.79158

Source: author own calculations.

4.2. GARCH Models for the S&P500 and KSE100 Indexes

The proposed model is given by:

$$R_t = C + \sum_{i=1}^p \delta_i r_{t-i} + \varepsilon_t + \sum_{j=1}^q \vartheta_j \varepsilon_{t-j} \quad (1)$$

The above equation represents the ARMA (p, q) process, and the conditional variance (h_t) for the above equation is represented as:

$$h_t = \eta + \sum_{i=1}^r \rho_i h_{t-i} + \sum_{j=1}^s \xi_j \varepsilon_{t-j}^2 \quad (2)$$

Where the parameters in (2) should satisfy: $\alpha_0 > 0, \rho_i, \xi_j > 0, i = 1, \dots, r, j = 1, \dots, s$.

Engle, Lilien, and Robins (1987) established that higher expected returns in share prices are observed with an increase in risk (variance). For this purpose, the GARCH-M (GARCH in mean) model is introduced which is an extension of the GARCH model. In this model a conditional variance term is introduced. The model is given as:

$$R_t = C + \sigma h_t + \sum_{i=1}^p \delta_i r_{t-i} + \varepsilon_t + \sum_{j=1}^q \vartheta_j \varepsilon_{t-j}$$

The relationship between the stock return volatility and the sign of stock returns is also one of interest. It is argued by Engle and Ng (1993) that the stock returns and the volatility have an inverse relation, i.e. when one decreases the other increases and vice versa. The phenomenon defined above is called “leverage effect”. It may be modeled by the asymmetric volatility model or EGARCH model and is given as:

$$\log(h_t^2) = \Omega + \alpha \left(\left| \frac{\varepsilon_{t-1}}{\sigma_{t-1}} \right| - \sqrt{\frac{2}{\delta}} \right) + \lambda \frac{\varepsilon_{t-1}}{\sigma_{t-1}} + \beta \log \sigma_{t-1}^2$$

The final GARCH specification is selected by looking at the properties of standardized residuals. The residuals should be i.i.d and follow the normal distribution with mean zero and constant variance.

Table 2. Parameters Estimates

Returns	KSE-100 Index		S&P 500 Index	
	I	II	I	II
C	0.0008406*	0.0002125	0.0003327	0.000211
	(0.000307)	(0.000601)	(0.000434)	(0.000617)
δ_1	0.8108336*	0.6195645*	0.421112*	0.422419*
	(0.113149)	(0.037697)	(0.169999)	(0.166937)
δ_2			-0.5621414*	-0.5641432*
			(0.106821)	(0.105434)

continúa

θ_1	-0.7610956*	0.000031	-0.993257*	-0.993697*
	(0.127024)	(191.481)	(0.050110)	(0.049768)
Returns	KSE-100 Index		S&P 500 Index	
ARMA	I	II	I	II
			(0.002380)	(0.002341)
σ_1		0.1018522		0.1213239*
		(0.205039)		(0.205261)
GARCH				
H	0.0010337*		-0.0000369	
	(0.00021)		(0.000331)	
ρ_1	0.1398539*		0.9553012*	
	(0.025169)		(0.03637)	
ξ_1	0.8911125*		0.1640175*	
	(0.115046)		(0.015408)	

Note: ***, **, * indicate statistical significance at 10%, 5% and 1%.

Source: Author own calculations

We favor the EGARCH model because it does not impose restrictions on, and . The β -estimate allows evaluating whether shocks are persistent or not $|\beta| < 1$. If it shows the stationarity of data that is required for the analysis of time series. The parameter deals with the asymmetric volatility. When $\gamma > 0$ it means the positive shocks have given rise to higher volatility. The extent of conditional shocks on conditional variance is symbolized as α .

From the results we can see that the KSE100 index returns that coefficient is positive and significant at 1%, but the coefficient is negative for the S&P500 index returns. Hence, we can say that the positive shocks have more impact on volatility of the KSE100 index, whereas negative shocks have more impact on the volatility of the S&P500 index. In other words, we can also say that it shows that shocks have an asymmetric effect on both indices as both negative and positive shocks have unlike impact on the volatility. The β -coefficient captures endurance of shocks. The advantageous price of the coefficient for the KSE100 index shows that the shocks generally tend to persist over lengthy time frames, and the negative price of the coefficient for the S&P500 index shows that the shocks have a tendency to persist over shorter time frames. The value of the α coefficient is -0.145 for the

KSE100 index and 0.0001346 for the S&P500 index, which suggests the magnitude of the conditional shocks. As it is the magnitude then we can ignore the negative sign. The α coefficient for the S&P500 index is not statistically significant. Consequently, it will have a very little effect on the model. In sum, our attempt to examine symmetry and determination of the volatility of the KSE100 and the S&P500 indexes, proves that there is clean evidence that shocks to the KSE100 index and S&P500 index volatility have an uneven and continual effect.

Table 3. Parameters estimates of EGARCH

Returns	KSE-100 Index	S&P 500 Index
Ω	0.0008697*	0.0010365
	(0.000208)	(0.000669)
A	-0.1453205*	0.0001346
	(0.02676)	(0.000273)
Λ	0.2462159*	-0.0028401*
	(0.04009)	(0.000315)
B	0.9498277*	-0.783685*
	(0.09490)	(0.001172)

Note: ***, **, * indicate statistical significance at 10%, 5% and 1%, respectively.

Source: author own calculations.

5. The Spillover Effect (Volatility Transmission)

The idea of volatility spillover was first proposed by Hamao, Masulis and Ng (1990) to examine the short-run interdependence of price volatility across the New York, Tokyo and London stock markets. Here we have used the GARCH models to examine the possibility of spillover effect between the KSE100 and the S&P500 indexes in order to examine that the volatility in one market will influence the other and vice versa. A lagged squared error term from the mean equation of the GARCH model for market B is introduced in the GARCH model for market A to model the spill-over effect for both markets. The spill-over effect from market B to market A can be captured by the following specification:

$$h_t = \eta + \sum_{i=1}^r \rho_i h_{t-i} + \sum_{j=1}^s \xi_j \varepsilon_{t-j}^2 + \sum_{k=1}^w \phi_k \varepsilon(B)_{t-j}^2$$

Where $\varepsilon(B)$ shows the previous shocks to market B. The coefficients (i.e., the ϕ s) measure the impact of past shocks to the returns of market B on the conditional volatility of market A.

The estimation results for the GARCH (1,1) spillover model are provided in the table below.

Table 4. Parameters of GARCH (Spillover effect)

Returns	KSE-100 Index	S&P 500 Index
H	0.0010455*	0.0001008*
	(0.00022)	(0.00000586)
ρ_1	0.1401122*	0.9650074*
	(0.02528)	(0.036653)
ξ_1	0.8895505*	0.1602001*
	(0.11498)	(0.01571)
ϕ_1	-0.0197712	0.555241
	(0.10785)	(1.6468)

Note: ***, **, * indicate statistical significance at 10%, 5% and 1%, respectively.

Source: author own calculations.

From the above table we can see that the estimates of the ϕ s for the two markets are insignificant which suggests that shocks to the stock returns in one market have no effects on the other; in other words, we can say that there is no spillover effect between the two stock markets.

Conclusion

In this study we have used the GARCH models to examine the possibility of volatility transmission between the KSE100 and the S&P500 indexes. In other words, to examine if the volatility in one market will influence the other and vice versa. The EGARCH model is also applied

and it is observed that our attempt to analyze symmetry and persistence in the volatility of the KSE100 and the S&P500 indexes, there is clear evidence that shocks to KSE100 index and S&P500 index volatility have an asymmetric and persistent effect. It is observed from the study that the shocks to the stock returns in one market do not transmit to the other; in other words, there appears to be no spillover effect between the two stock markets.

References

- Abhyankar, A. H. (1995). Trading Round-the-Clock: Return, Volatility and Volume Spillovers in the Eurodollar Futures Markets. *Pacific-Basin Finance Journal*, 3, 75-92.
- Akgiray, V. (1989). Conditional Heteroscedasticity in Time Series of Stock Returns: Evidence and forecasts. *Journal of Business*, 62(1), 55-80.
- Anderson, T., & Bollerslev, T. (1998). Answering the Skeptics: Yes, Standard Volatility Models do provide accurate Forecasts. *International Economic Review*, 39(4), 885-905.
- Apergis, N., & Reztis, A. (2001). Asymmetric Cross-Market Volatility Spillovers: Evidence from Daily Data on Equity and Foreign Exchange Markets. *Manchester School*, 69, 81-96.
- Apte, P.J. (2001). The Inter-Relationship between Stock Market and Foreign Exchange Market. *Prajnan*, 10(1), 17-29.
- Baele, L. (2003). Volatility Spillover Effects in European Equity Markets. Ghent University *Working Paper*.
- Baillie, R., & Bollerslev, T. (1990), A Multivariate Generalized ARCH Approach to Modeling Risk Premia in Forward Foreign Exchange Rate Markets. *Journal of International Money and Finance*, 9(3), 309-324.
- Baillie, R., & Bollerslev, T. (1991). Intra-Day and Inter-Day Volatility in Foreign Exchange Rates. *Review of Economic Studies*, 58, 565-585.
- Baillie, R. T., & DeGennaro, R. P. (1990), Stock Returns and Volatility. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 25, 203-214.
- Baur, D., & Jung, R. C. (2006). Returns and Volatility Linkages between the us and German Stock Markets. *Journal of International Money and Finance*, 25, 598-613.
- Bekaert, G., & Harvey, C. R. (1997). Emerging Equity Market Volatility. *Journal of Financial Economics* 43(1), 29-77.

- Bodart, V., & Reding, P (2001). Do Foreign Exchange Markets Matter for Industry Stock Markets? An Empirical Investigation.
- Bollerslev, T. 1986. Generalized Autoregressive Conditional Heteroscedasticity. *Journal of Econometrics*, 31, 307–27.
- Brailsford, J. (1996). Volatility Spillovers across Tasman. *Australian Journal of Management*, 21(1), 13-27.
- Bubak, V., Kosenda, E., & Zikes, F. (2010). Volatility Transmission in Emerging European Foreign Exchange Markets. *Monetary Policy and International Finance*, 3-47.
- Cheong, C. W. (2009). Modeling and Forecasting Crude Oil Markets Using ARCH-Type Models. *Energy Policy*, 37, 2346-2355.
- Cheung, Y. W., & Ng, L. K. (1992). Interactions between the us and Japan Stock Market Indices. *Journal of International Financial Markets, Institutions, and Money*, 2, 51–70.
- Christiansen, C. (2003). Volatility-Spillover Effects in European Bond Markets. *Centre for Analytical Finance, Aarhus School of Business, University of Aarhus*.
- Corradi, V., Distaso, W., & Fernandes, M. (2009). International Market Links and Volatility Transmission. *Working Paper, Warwick University, Imperial College London and Queen Marry College*.
- Dooley, M., & Hutchison, M. (2009). Transmission of the ussubprime Crisis to Emerging Markets: Evidence on the Decoupling-Recoupling Hypothesis. *Journal of International Money and Finance*, 28(8), 3-29.
- Engle, R. F., Ito, T., & Lin, W. L. (1990). Meteor-Showers or Heat Waves? Heterskedastic Introdaily Volatility in the Foreign Exchange Market. *Econometrics*, 58(3), 525-542.
- Eun, C. S., & Shim, S. (1989). International Transmission of Stock Market Movements. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 24, 241-256.
- Fang, W., & Miller, S. (2002). Currency Depreciation and Korean Stock Market Performance during the Asian Financial Crisis.
- Franses, P. H., & Dijk, D. V. (1996). Forecasting Stock Market Volatility Using (Non-Linear) garch Models. *Journal of Forecasting*, 15, 229-235.
- French, K. R., Schwert, G. W., & Stambaugh, R. E. (1987). International Transmission Offstock Markets Movements. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 24, 241-256.

- Goyal, A. (2000). Predictability of Stock Return Volatility from GARCH Models. *Journal of Finance*, 1-44.
- Hamao, Y., Masulis, R. W., & Ng, V. K. (1990). Correlations in Price Changes and Volatility across International Stock Markets. *Review of Financial Studies*, 3(2), 281-307.
- Hammoudeh, S., & Choi, K. (2007). Characteristics of Permanent and Transitory Returns in Oil-Sensitive Emerging Stock Markets: The Case of GCC Countries. *International Review of Economics and Finance*, 17, 231-245.
- Hammoudeh, S., & Li, H. (2008). Sudden Changes in Volatility in Emerging Markets: The Case of Gulf Arab Stock Markets. *International Review of Financial Analysis*, 17, 47-63.
- Harvey, C. (1995). Predictable Risk and Returns on Emerging Markets. *Review of Financial Studies*, 773-816.
- Kaminsky, G. L., & Schmukler, S. L. (1999). What Triggers Market Jitters? A Chronicle of the Asian Crisis. *Journal of International Money and Finance*, 18(4), 537-560.
- Kanas, A. (2000). Volatility Spillovers between Stock Returns and Exchange Rate Changes: International Evidence. *Journal of Business Finance and Accounting*, 27, 447-468.
- Kearney, C., & Patton, A. J. (2000). Multivariate GARCH Modeling of Exchange Rate Volatility Transmission in European Monetary System. *The Financial Review*, 41, 29-48.
- Kim, D., & Kon, S. (1994). Alternative Models for the Conditional Heteroscedasticity of Stock Returns. *Journal of Business*, 67, 563-598.
- King, M. A., & Wadhvani, S. (1990). Transmission of Volatility between Stock Markets. *The Review of Financial Studies*, 3, 5-33.
- Lin, W., Engle, R., & Ito, T. (1994). Do Bulls and Bears Move across Borders? International Transmission of Stock Returns and Volatility. *Review of Financial Studies*, 7, 507-38.
- Malik, S., & Hammoudeh, S. (2007). Shock and Volatility Transmission in the Oil, US and Gulf Equity Markets. *International Review of Economics and Finance*, 17, 357-268.
- Mishra, A. K., Swain, N., & Malhotra, D. K. (2007). Volatility Spillover between Stock and Foreign Exchange Markets: Indian Evidence. *International Journal of Business*, 12(3), 344-359.
- Miyakoshi, T. (2003). Spillovers of Stock Return Volatility to Asian Equity Markets from Japan and the US. *International Financial Markets, Institutions and Money*, 13, 383-399.
- Ng, A. (2000). Volatility Spillover Effects from Japan and the US to the Pacific-Basin. *Journal of International Money and Finance*, 19, 207-233.
- Pan, M., & Hsueh, P. (1998). Transmission of Stock Returns and Volatility between the US and Japan: Evidence from Stock Index Futures Markets. *Asia-Pacific Financial Markets*, 5, 211-225.

- Poterba, J., & Summers, L. (1986). The Persistence of Volatility and Stock Market Fluctuations. *American Economic Review*, 71, 421-436.
- Qayyum, A., & Kemal, A. R. (2006). Volatility Spillover between the Stock Market and the Foreign Exchange Market in Pakistan. *Pakistan Institute of Development Economics*, 3-19.
- Sabri, N. (2004). Stock Solaa, M., Spagnolo, F., & Spagnolo, N. (2002). A Test for Volatility Spillovers, 1-8.
- Susmel R., & Engle, R. F. (1994). Hourly Volatility Spillovers between International Equity Markets. *Journal of International Money and Finance*, 13, 3-25.
- Theodossiou, P., & Lee, U. (1993). Mean and Volatility Spillovers across Major National Stock Markets: Further Empirical Evidence. *Journal of Financial Research*, 16, 337-50.
- Wei, K. C. J., Liu, Y. J., & Yang, C. C. (1995). Volatility and Price Change Spillover Effects across the Developed and Emerging Markets. *Pacific-Basin Finance Journal*, 3, 113-136.

Las visiones estratégicas de los emprendedores aplicadas en el Business Model Social: propuesta de una tipología

Mónica Liliana Ramírez Álvarez*

Fecha de recibido: 9 de febrero de 2018

Fecha de aprobado: 4 de abril de 2018

Para citar: Ramírez Álvarez, M. L. (2019). Las visiones estratégicas de los emprendedores aplicadas en el Business Model Social: propuesta de una tipología. *Universidad & Empresa*, 21(36), 196-227.

DOI: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6525>

* Administradora de Empresas Universidad Autónoma de Bucaramanga-Colombia, Máster en Administración (UNAB Colombia-ITESM México), Auditor ISO 9000, ISO 14000 y OHSAS 18000 en el SGS, certificación en competencias UNAD, especialista en Educación con nuevas tecnologías Universidad Autónoma de Bucaramanga (Colombia), Diplôme Universitaire en Sciences de Gestion à l'université de Rouen-France. Profesor Ingeniería Industrial Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga-Santander-Colombia.
Correo electrónico: mlramirez2006@yahoo.com

Resumen

Este artículo busca mostrar las visiones estratégicas de los emprendedores sociales aplicadas en el Business Model Social, alrededor de una tipología articulada sobre tres grandes evoluciones que pertenecen al campo teórico: la primera es relativa al emprendimiento por medio de la escuela de la innovación social y la corriente de la intención estratégica (is) como herramienta de análisis para aprehender la diversidad estratégica de la empresa social, la cual cuenta con objetivos en el estudio de escogencias estratégicas de las organizaciones sociales. La segunda concierne a la movilidad de los recursos (Resource Based View «RBV») de las empresas sociales y las terceras son las escogencias estratégicas de las organizaciones sociales en el análisis de las visiones estratégicas de los dirigentes. La combinación de estos enfoques es articulada en una tipología de ocho categorías o escenarios del Business Model Social. El trabajo de campo es realizado por medio de un análisis cualitativo exploratorio fundado sobre el estudio de caso social, más particularmente ha sido seleccionada las asociaciones con fin lucrativo que buscan a la vez el beneficio económico y la realización de los objetivos sociales. Finalmente, ilustramos esta tipología sobre los factores predominantes de éxito en las organizaciones sanitarias y sociales que comprueba ser fuente de ventajas competitivas.

Palabras clave: *Business Model Social*, empresa social, visiones estratégicas, satisfacción del emprendedor social, tipología.

The Strategic Visions of the Social Entrepreneurs in the Social Business Model: Proposition for a Typology

Abstract

This article aims at showing the strategic visions of the social entrepreneurs applied to the social business model about a typology articulated on three big evolutions that belong in the theoretical field: The first evolution is related to the entrepreneurship derived from the school of the social innovation and the flow of the strategic intention (si) as its analysis tool for apprehending the strategic diversity of the social enterprise, based on objectives in the study of strategic choices of the social organizations. The second one concerns to the resources mobilization (Resource Based View «RBV») of the social enterprises. And the third one is to the strategic chooses of the social organizations in the analysis of the leaders' strategic visions. The combination of these approaches is articulated by a typology of eight categories or scenarios of the social business model. A qualitative exploratory analysis founded on the study of social case, more particularly the associations have been selected by lucrative buts that look simultaneously for the economic benefit and the realization of social buts. In order to illustrate this typology on the predominant factors of success in the sanitary and social organizations that verified to be a source of competitive advantages.

Keywords: Social Business Model, social enterprise, strategic visions, satisfaction of the social entrepreneur, managerial continuity, scenario, typology.

As visões estratégicas dos empreendedores sociais aplicadas no Social Business Model: proposta de uma tipologia

Resumo

Este artigo busca mostrar as visões estratégicas dos empreendedores sociais aplicadas no *Social Business Model*, ao redor de uma tipologia articulada sobre três grandes evoluções que pertencem ao campo teórico: a primeira aparição é relativa ao empreendimento por meio da escola da inovação social e a corrente da intenção estratégica (IS) como ferramenta de análise para apreender a diversidade estratégica da empresa social, a qual conta com objetivos no estudo de escolhas estratégicas das organizações sociais. A segunda aparição concerne a mobilidade dos recursos (Resource Based View «RBV») das empresas sociais e a terceira aparição são as escolhas estratégicas das organizações sociais na análise das visões estratégicas dos dirigentes. A combinação destes enfoques é articulada em uma tipologia de oito categorias ou cenários do *Social Business Model*. Uma análise qualitativa exploratória fundada sobre o estudo de caso social, mais particularmente tem sido selecionada as associações com fim lucrativo que buscam à sua vez o benefício econômico e a realização dos objetivos sociais. Finalmente, ilustramos esta tipologia sobre os fatores predominantes de sucesso nas organizações sanitárias e sociais que comprova ser fonte de vantagens competitivas.

Palavras-chave: *Social Business Model*, Empresa Social, visões estratégicas, satisfação do empreendedor social, Tipologia.

Introducción

Hoy, en un entorno complejo y turbulento donde la competencia se hace más importante y las alianzas estratégicas y el intercambio de información se desarrollan entre las empresas (nuevos modelos de creación de valor) (Normann & Ramírez, 1993; Stabell & Fjeldstad, 1998), se utiliza el término «redes de valor» para sustituir el de «cadenas de valor», y se puede utilizar la imagen, que toma todo su sentido aquí, según la cual «el pez más rápido se come al que es más lento».

Las organizaciones sociales en su estado ideal no tienen fines lucrativos, es decir, estas en su gran mayoría presentan fines sociales. Aunque es una obligación del Estado el funcionamiento de estas empresas sociales, la realidad es que este contribuye en una mínima parte en su sostenimiento. Sin embargo, estas organizaciones son mayoritariamente dependientes del Estado o de instituciones o fundaciones nacionales o internacionales para su funcionamiento. La tendencia lourde, que caracteriza subsidios del Estado, la empresa privada, los donantes o una cooperación internacional, les obligó a diversificar sus fuentes de financiación.

El modelo de negocios es asociado con los sectores de la nueva economía (Hedman & Kalling, 2001), con el objetivo de desarrollar iniciativas para engendrar ingresos (Linder & Cantrell, 2000; Mahadevan, 2000; Alt & Zimmermann, 2001; Moyon, 2011; Demil & Lecocq, 2008; Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005). A este respecto, el Business Model permite crear valor a través de la propuesta y arquitectura hecha a sus clientes, con el fin de transformarlos en beneficios (ecuación de beneficios) (Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010; Moyon, 2011; Morris, Schindehutte & Allen, 2005; Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010; Demil & Lecocq, 2010), profesionalizar sus recursos humanos asalariados y benévolos, atraer a nuevos socios, concebir estrategias de comunicación, reflexionar en términos de eficacia y de los resultados y no únicamente de medios, y colocar los pasos y el desempeño de la empresa sobre el mercado.

Las visiones estratégicas de los emprendedores sociales son conformadas por las estructuras sociales de la comunidad y nos enfocamos en las intenciones y escogencias

que son afectadas por las presiones externas y su adaptación al entorno de la empresa social. Los emprendedores organizacionales disponen de diferentes tipos de visiones y, para cada uno de ellos, pueden tomar diferentes significados (Ramírez, 2010). En general, unos consideran su visión como un objeto que hay que alcanzar; otros, como la capacidad de ver aparecer algo en el largo plazo, y algunos otros como una imposibilidad o como la simple copia del vecino; sin embargo, cabe preguntarse, ¿cómo pueden ser concebidas las visiones de los emprendedores sociales? (Ramírez, 2011). Los dirigentes empresariales hacen frente a diversas situaciones, pero éstas no son totalmente idénticas, lo que requiere la introducción de la actividad inventiva y de la innovación para analizar la situación que vive la organización, estableciendo estrategias para poder hacer frente a cada situación que se presenta.

Las empresas sociales son conducidas por emprendedores sociales, los cuales disponen de la idea, la visión del negocio que hay que desarrollar y las estrategias para su conducta. De una parte, el concepto de «emprendedor social» es utilizado para designar a un pionero de una nueva idea, con un enfoque visionario y creativo para resolver los problemas reales del mundo Drayton (citado por Bornstein, 1998). Por otra parte, el emprendedor social debe crear un valor social y trabajar a favor del mejoramiento de la sociedad. Por otro lado, los emprendedores sociales son llamados *fellows* por Ashoka,¹ y están llamados a crear organizaciones en las que el éxito no es medido en límites de beneficio, sino con base en la transformación social; sus modelos son concebidos para ser copiados y ser reproducidos por el número más grande posible.

Los emprendedores sociales poseen características de visionarios, de liderazgo, de credibilidad y de integridad con una aptitud para generar compromiso, a través de valores sociales, como lo afirman Waddock y Post (1991, citados por Light, 2005). Además, tienen un papel de agentes de cambio del sector social, adoptando una misión para crear y para sostener un valor social, a la vez que buscan nuevas oportunidades (Dees, 1998).

Los emprendedores sociales perciben en sus misiones crear un valor social de mejor calidad que sus competidores, a través de comportamientos empresariales virtuosos de

1 La palabra Ashoka significa: «ausencia activa de tristeza». Ashoka es una asociación no gubernamental que busca atacar las miserias del mundo reparando y sosteniendo las iniciativas individuales de los emprendedores sociales en las organizaciones sociales, procurando producir un cambio profundo en la sociedad.

los juicios equilibrados, pues exploran y reconocen oportunidades para la innovación, la proactividad y la toma de riesgo (Mort, Weerawardena & Carnegie, 2002). Según Verstraete et Saporta (2006) proponen ver el Business Model (BM) como una etapa de la construcción del proyecto del emprendedor, como un punto no necesario del proceso de la empresa social a través de una idea, una oportunidad, un BM, una visión estratégica y un plan de negocios.

En efecto, las empresas, cuentan dentro de sus estructuras de funcionamientos, con un Business Model o un modelo de negocios (Warnier et al., 2004). El Business Model es un concepto muy utilizado por las empresas para describir su modo de funcionamiento, la modelización o la simplificación de la actividad de la empresa, así como su lógica de acción a través de la proposición de valor, la fabricación de valor y el modelo de ingresos.

Sin embargo, diversos autores en la literatura establecen diferencias para ayudar en la contribución de nuevos conceptos, permitiendo la definición sobre criterios observables de un tipo particular de Business Model, el llamado Business Model Social (BMS). Las empresas sociales con o sin fin lucrativo son las que se dan por misión la realización de los cambios sociales, la creación de un valor social y económico que responda a las necesidades no cubiertas por el entorno, con el fin de concebir, en función de los objetivos buscados, los modelos que hay que utilizar por los organismos sociales. A este título, es interesante saber si el Business Model (BM) sí se aplica en las mismas condiciones que las empresas con fin comercial. La problemática de las organizaciones del sector social justifica un estudio de estos Business Models Sociales, con el objetivo de percibir mejor las visiones estratégicas de los emprendedores sociales en el Business Model Social. Así, este estudio pretende responder a la pregunta siguiente, ¿cuáles son las diferentes configuraciones de Business Model Social empresarial, nacidas sobre las visiones estratégicas de los emprendedores sociales?

Este artículo será presentado en cuatro partes, apoyándonos en la articulación de los diferentes campos y las reflexiones teóricas de esta investigación. En la primera sección, proponemos un marco de análisis teórico o revisión de la literatura. Luego, en la segunda sección, una propuesta de una tipología conceptual sobre las visiones estratégicas de los emprendedores sociales en el Business Model Social (comparación de la literatura y la tipología propuesta). La tercera parte analiza teóricamente la metodología del estudio de

caso. Finalmente, la cuarta sección ilustra los aportes de este artículo, que se generaron a partir de tres casos sociales exploratorios; estos resultados ponen en evidencia las implicaciones conceptuales y el retorno sobre la literatura.

1. Marco de análisis teórico

Es conveniente proceder a un análisis de la literatura para trazar una tipología del Business Model Social para identificar las temáticas retenidas de investigación. Así, en este marco de análisis teórico se realizará un examen de la literatura sobre el Business Model, la empresa social, su evolución y su tipología.

Los diversos autores trabajan en las visiones estratégicas de los emprendedores sociales y la formulación de las estrategias, así como en los modelos de negocios, concentrando la literatura utilizada sobre el sector privado para la creación de valor con lógica lucrativa, lo que genera ciertas vías y desviaciones, derivadas de las especificidades de estas organizaciones en la obtención de recursos. Sin embargo, presentan el proceso que sigue la creación de las estrategias, a través de la formulación y la colocación de las mismas (Mintzberg, Brian & Voyer, 1995).

La pregunta es conocer el interés creciente en el estudio de las visiones estratégicas y la construcción de las concepciones diferentes por parte de los emprendedores sociales en el Business Model Social. Varias definiciones han sido propuestas y dependen de la perspectiva económica, financiera, estratégica, de gestión, etc. En los prolongamientos de los trabajos sobre el emprendimiento y sobre los enfoques teóricos, proponemos una visión global de Business Model Social de las empresas sociales, a partir de las dimensiones constitutivas en el sector social.

1.1. Los elementos constitutivos de visiones estratégicas de los emprendedores sociales en el Business Model Social (BMS) a través del marco de análisis y los enfoques teóricos

El análisis de los modelos configuracionales y en el modelo SMOCS nos permite distinguir tres dimensiones clave que recubren cada uno de los enfoques teóricos para comprender el emprendimiento (Smida, 2006), estos son el contexto, los objetivos de

la empresa social y los recursos; también es necesario para su comprensión tener en cuenta las visiones estratégicas del emprendedor social sus competencias, sus recursos, y las oportunidades ofrecidas por el entorno externo.

Para analizar el fenómeno empresarial de la empresa social, Paturel (1997) propuso el modelo de las «3E». Se trata de un modelo integrador a través de tres dimensiones, que son las aspiraciones del emprendedor (E1), los recursos y las competencias en la empresa (E2) y el entorno externo (E3). A su vez, para analizar el Business Model Social, Paturel (2007) propuso el modelo de «3F», por medio de tres dimensiones: la eficacia de la empresa (F1), la proximidad entre los objetivos realizados y los objetivos fijados y la eficiencia de la empresa (F2), la manera a través de la cual los recursos y las competencias son utilizados para realizar los objetivos de la empresa, y la efectividad de la empresa (F3), la cual se concentra sobre la satisfacción de las partes interesadas o stakeholders que convergen en ella; estas tres dimensiones nos hablan entonces del entorno, la empresa y el emprendedor.

A partir de los modelos configuracionales de estos trabajos, se ponen en evidencia las tres dimensiones de base que conciernen al Business Model Social: la dimensión del entorno en los procesos del emprendimiento social, la dimensión organizacional, que se refiere a las características de la empresa social, y la dimensión individual, la cual integra las características personales del emprendedor social. Nuestra conceptualización se articula alrededor de los elementos siguientes: el contexto, los recursos y el objetivo de la empresa social.

1.2. Fundamentos teóricos

En la gestión, hacemos referencia a los términos de visión, empresa y líder o dirigente visionario, quien debe ser alguien capaz de dirigir sus negocios: la visión sería los mecanismos de conducta de la empresa en una perspectiva a largo plazo, pero no existe una definición precisa; proponemos un análisis de la literatura sobre este concepto (Ramírez, 2012). Algunos autores como Revolón (1999) distinguieron cuatro tipos de emprendedores: los emétropes, que son quienes pueden proyectar su empresa y el entorno; los hipermétropes, son aquellos que se orientan más hacia el entorno; los miopes débiles, son quienes proyectando su empresa no logran tener en cuenta el entorno, y los grandes miopes, que son quienes no proyectan ni su empresa, ni el entorno. Esta

metáfora oftálmica es una manera original de aprehender la visión estratégica; a este respecto, Fillion (1989; 1991), distingue la visión de la empresa como la visión interna y la visión del entorno como la visión externa.

Luego, conviene proceder sobre la articulación de los diferentes campos y reflexiones teóricas de esta investigación, alrededor de tres enfoques: la primera es relativa al contexto institucional en el estudio de las escogencias estratégicas de las organizaciones y la corriente de la intención estratégica de la empresa social. Para el segundo movilizamos los recursos de las empresas sociales y el tercero es relativo a las escogencias estratégicas de las organizaciones en el análisis de las visiones de los dirigentes para obtener la ventaja competitiva. A través de la combinación de estos tres enfoques es articulada una tipología de ocho categorías o escenarios de Business Model Social.

1.2.1. Factores externos atados al contexto institucional en el estudio de las escogencias estratégicas de las organizaciones y la intención estratégica de la empresa social

Según los enfoques centrados en el predominio del contexto, el pensamiento en estrategia de la empresa social se funda sobre la teoría de los recursos, la escuela de la innovación social y la escuela de la empresa social. Las teorías son inscritas por la dependencia de la empresa social que obtiene todos los recursos de las presiones del entorno y las estructuras sociales, de los éxitos de los emprendedores sociales en la conducta de sus empresas y de las fuerzas medioambientales que determinan la continuidad empresarial. Así, el contexto tiene un papel primordial por la diversidad de posicionamientos y de presiones del entorno, así como por ser el escenario en el que surgen las respuestas estratégicas, a través de las visiones de los emprendedores sociales que conducen a la elaboración de estrategias. El entorno externo está constituido por una diversidad de las organizaciones que forman parte del campo organizativo y desempeña un papel importante en la estrategia global de la empresa social. Más adelante presentaremos los elementos incontrolables del entorno, que forman parte del contexto social, el contexto regional, el institucional y el sectorial de la nueva empresa social, y que pueden influir sobre el proceso de supervivencia de la empresa social.

1.2.2. Factores internos atados sobre los recursos (RBV) de las empresas sociales

El desempeño de las empresas sociales depende de los recursos con los que cuentan para su funcionamiento normal, del cual controla y presenta ciertas características específicas (Wernerfelt, 1984) como el valor, la rareza, la inimitabilidad y la no sustentabilidad (Barney, 1991). Estas empresas se apoyan en una especificidad de los recursos provenientes del gobierno y también sobre los recursos por el valor social de los clientes, que son raros, inimitables y no sustituibles, como es el caso del precio por la prestación del servicio social (Barney, 1991). Estos recursos generan ventajas competitivas sustentables a las empresas sociales.

Ciertos trabajos probaron que integrar la dimensión social en el seno de la ecuación de beneficio (Yunus, Moingeon & Lehmann-Ortega, 2010) es un factor clave de éxito en términos de supervivencia de la nueva empresa social. Las conexiones hechas por los emprendedores facilitan la consecución y conducta de recursos humanos y financieros, reforzando el desarrollo y la supervivencia de la empresa social (Jouison & Verstraete, 2008). También, estos emprendedores sociales pueden con su credibilidad, acceder a la obtención de recursos externos por medio de la conexión de las diferentes partes interesadas y el contexto social en el Business Model Social.

1.2.3. Factores atados a las escogencias estratégicas de las organizaciones sociales

Una empresa debe conciliar su objetivo con los medios a través de la intención estratégica, es decir, alineando las estrategias de la empresa en la creación o el desarrollo de la organización social. La primera evolución de la estrategia ha sido demostrada por los trabajos de Porter (1980), con base en la industria, la competencia y la ventaja competitiva; aquí nos basamos en la intención estratégica, que es el elemento motor de la concepción de la visión, el cambio y la transformación de una organización (Hamel & Prahalad, 1989). El análisis del entorno institucional desempeña un papel importante en la dinámica entre las organizaciones y las instituciones, como consecuencia de las escogencias estratégicas de esta interacción; estas escogencias estratégicas son determinadas por la emergencia de la visión fundada sobre la institución en función de sus estructuras formales e informales, su capacidad organizacional en la selección, la consecución de sus recursos específicos, y en el análisis de las dinámicas de las interacciones por las escogencias estratégicas (Peng, 2002).

1.2.4. Las dimensiones y las configuraciones de Business Model Social

En la revisión de la literatura distinguimos tres dimensiones de Business Model Social (tabla 1), que son caracterizadas por su concepción y determinantes del Business Model Social. Proponemos un enfoque integrativo de estas tres dimensiones como respuesta a la Gestión Estratégica de Business Model Social.

Tabla 1. Tres dimensiones de las visiones de los emprendedores en los BMs y los fundamentos teóricos asociados

Dimensiones	Enfoque centrado sobre el predominio del contexto	Enfoque centrado sobre el predominio de los objetivos (estrategia)	Enfoque centrado sobre los recursos
Fundamentos teóricos	EIS La escuela de la innovación social (utilidad social).	IS La Intención Estratégica.	RBV La movilidad de los recursos (Resource-Based View).
Concepciones de Business Model Social (BMS)	La continuidad empresarial de la empresa social Las presiones del entorno, y las estructuras sociales.	Las aspiraciones del emprendedor del sector social A través de las visiones en las condiciones para la exploración.	La debilidad económica por los recursos A través de la creación de recursos en la capacidad de explotación y la optimización de los recursos.
Determinantes de Business Model Social (BMS)	Contexto favorable Factores del entorno externo o el contexto.	Objetivos de la empresa social La visión estratégica del emprendedor social en la determinación del éxito de la empresa social.	Disponibilidad de recursos La carencia y la optimización de los recursos en términos de capital humano, social, y financiero.

Fuente: elaboración propia con base en Smida (1995), Paturel (1999; 2007), Osterwalder, Pigneur y Tucci (2005), Lecocq, Demil y Warnier (2006), Demil y Lecocq (2010), Mahadevan (2000), Jouison y Verstraete (2008).

El modelo SMOCS (Smida, 1995), nos muestra que es el lugar adaptado porque se apoya en la definición de la visión estratégica de los emprendedores sociales, es un modelo integrador según el plan de la visión de la estrategia. Tiene diferentes teorías que explican las tres dimensiones: el contexto, los objetivos y los medios. Responde a los enfoques estratégicos y nos permite soltar una visión tipológica.

2. Los escenarios o las categorías de las visiones estratégicas de los emprendedores sociales en el Business Model Social

Los diversos trabajos sobre el emprendimiento se apoyan en un enfoque teórico, que tiene en cuenta los recursos, la estrategia, la intención estratégica y el objeto de estudio en la empresa social. Éstos muestran una visión global de los emprendedores sociales y una visión integrativa de tres dimensiones sociales de las empresas emergentes en el Business Model Social empresarial. Las tres dimensiones son la continuidad de la empresa social BMS*c, las aspiraciones del emprendedor del sector social BMS*is y la debilidad económica por los recursos BMS*m. Estas dimensiones de Business Model Social se integran en las categorías de ocho configuraciones o escenarios de Business Model Social. Por medio de la realidad empírica –comprobada con la ayuda de las herramientas de colecta de los resultados empíricos de los escenarios (Smida, 1995; Paturel, 1997; 2007)– entre el BMS y el éxito total y el BMS y el fracaso total (tabla 2), propusimos las configuraciones de BMS marginal (tabla 3) y BMS parcial (tabla 4).

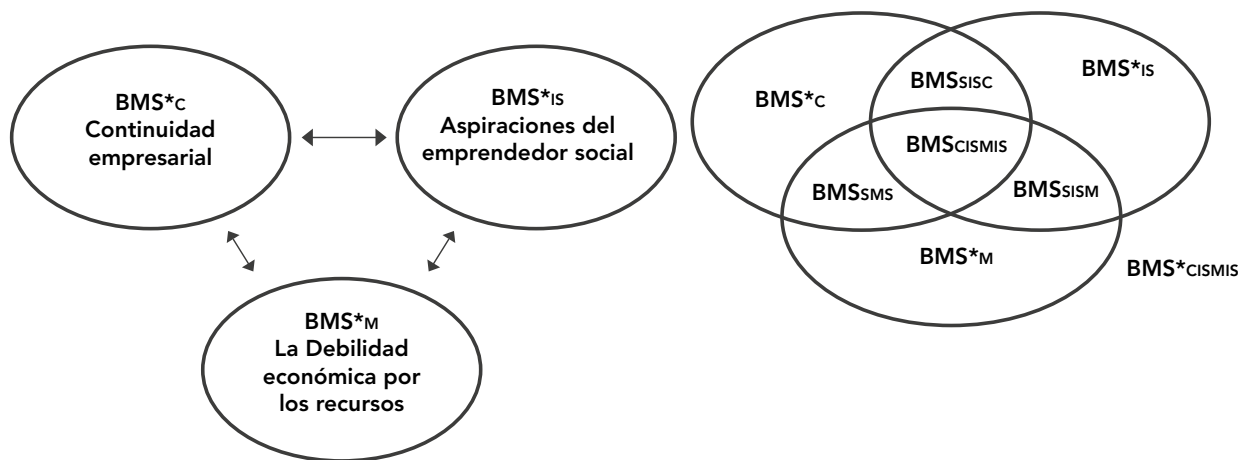


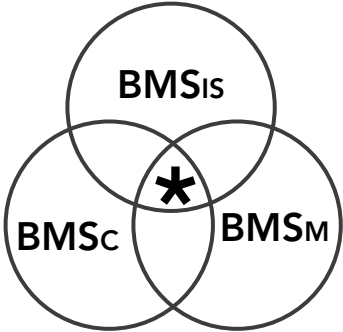
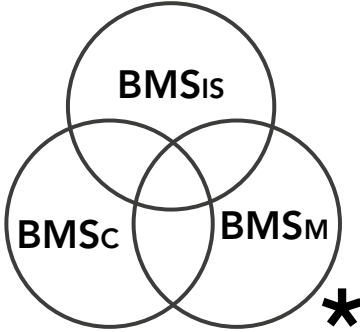
Figura 1. El enfoque integrativo de Business Model Social empresarial

Fuente: elaboración propia.

2.1. Las configuraciones extremas de BMS éxito total (BMS_T) y el BMS de fracaso total (BMS*_T)

Los tres espacios de Business Model Social son la continuidad de la empresa social BMS*_c, las aspiraciones del emprendedor del sector social BMS*_{is} y la debilidad económica por los recursos BMS*_m (figura 1). El espacio BMS*_c reagrupa las empresas sociales que comienzan a ejercer su trabajo social, mientras que el espacio BMS*_m reagrupa las empresas sociales que desaparecen por falta de recursos. El espacio BMS*_{is} reúne las empresas sociales entre las que el fundador o el emprendedor social concretan sus aspiraciones y esperas iniciales en su proyecto de empresa y en su proyecto de vida, sus visiones y estrategias de estas organizaciones.

Tabla 2. Las configuraciones extremas de éxito o fracaso de Business Model Social

Categorías del BM social éxito total y fracaso total	Definiciones	Configuración
BMS _{CISMIS} : <u>BMS Éxito Total</u> Continuidad empresarial Visión del emprendedor Disponibilidad de recursos	Los recursos con los que opera la empresa social (recursos humanos o financieros) que presta un servicio innovador; las intenciones estratégicas de los emprendedores sociales y las presiones ejercidas por el entorno para su continuidad empresarial. El emprendedor social tiene una visión de su Business Model Social o modelo de negocios, es un buen Business Model Social y un éxito empresarial.	
BMS* _{CISMIS} : <u>Fracaso Total de BMS</u> Discontinuidad empresarial Ausencia de visión Falta de Recursos	La empresa social no dispone de recursos para la continuidad empresarial, el emprendedor social no dispone de visiones e innovación en la empresa social. No hay ninguna variable interna en la concepción de BMS. Esta situación conduce a una muerte y a un fracaso empresarial.	

Fuente: elaboración propia.

2.1.1. La configuración de BMS éxito total (BMS_{CISMIS})

La configuración de Business Model Social de éxito es definida alrededor de tres dimensiones: la continuidad de la empresa social BMS^*c , las aspiraciones del emprendedor del sector social BMS^*is y la debilidad económica por los recursos BMS^*m (tabla 2); estos constituyen el espacio «CISMIS», que es explicado por el éxito de la empresa social, la cual recibe recursos del gobierno y genera recursos propios suficientes para su supervivencia. Este tipo de empresa social cuenta con todas las modalidades y los planes económicos para la creación de valor social. Los objetivos fijados son claros, el fundador o el emprendedor social cuenta con un proyecto de empresa y de vida que permite la visión para obtener el éxito total de Business Model Social.

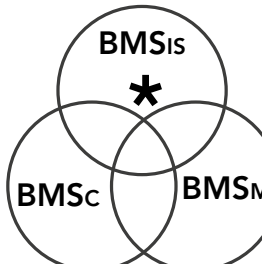
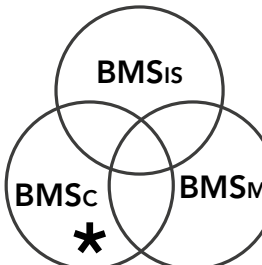
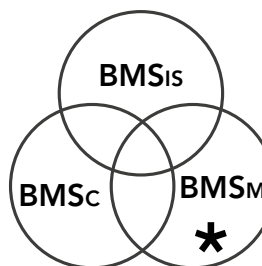
2.1.2. La configuración de BMS fracaso total (BMS^*_{CISMIS})

La configuración de tres espacios de Business Model Social de fracaso total (BMS^*_{CISMIS}) (tabla 2) esta definida alrededor de tres dimensiones: la discontinuidad empresarial BMS^*c , la ausencia de visión del emprendedor social BMS^*is y la debilidad económica por los recursos BMS^*m . El fracaso de la empresa social se explica porque no tiene objetivos de salida y tiene dificultades en alcanzar su misión social; además, no cuenta con los recursos suficientes para sostener el desarrollo de su modelo de negocios.

2.2. Las configuraciones de Business Model Social marginal (BMS_{MA})

Entre las diferentes configuraciones de BMS éxito total y el BMS fracaso total existen diferentes casos de Business Model Social (tabla 3). Presentamos los escenarios BMS^*is , BMS^*c , BMS^*m .

Tabla 3. Las categorías de Business Model Social marginal

Categorías del Business Model Social Marginal	Definiciones	Configuración
<p>BMS*_{is}: Satisfacción del emprendedor social Visión y comportamientos Fallo de recursos Discontinuidad empresarial</p>	<p>Este escenario de BMS describe las intenciones estratégicas de los emprendedores sociales por sus visiones con la empresa social, a pesar del fallo de recursos que genera la discontinuidad empresarial.</p>	
<p>BMS*_c: Continuidad empresarial Continuidad empresarial Fallo de recursos Falta de visión</p>	<p>Este escenario de BMS describe la situación del emprendedor social por las presiones ejercidas desde el entorno y por el contexto desde el cual opera la empresa social, lo cual realiza de manera estable para la continuidad empresarial; sin embargo, en este caso el emprendedor social carece de visión y existe un fallo de recursos para la empresa social.</p>	
<p>BMS*_m: Creación de Recursos Disponibilidad de Recursos Discontinuidad empresarial Falta de Visión y comportamientos</p>	<p>Este escenario de BMS describe la disponibilidad de recursos para la empresa social. Los recursos son superficiales para la empresa social, y se logran a través de un desempeño económico en el subsidio de recursos, pero al emprendedor social le falta una visión estratégica y hay discontinuidad empresarial.</p>	

Fuente: elaboración propia.

2.2.1. La configuración BMS*_c de continuidad empresarial

Las empresas sociales para su continuidad reciben ayudas financieras del gobierno, de la empresa privada, de donantes y de la cooperación internacional, pero las cantidades no son siempre suficientes para el desarrollo de sus actividades, y esto hace que los emprendedores sociales busquen estrategias diversas para facilitar la supervivencia de su empresa, mientras que ésta genere los beneficios al principio y obtenga una ventaja competitiva.

2.2.2. La configuración BMS*_{is}: satisfacción del emprendedor social

La empresa social posee los ingresos suficientes para el desarrollo normal de la actividad empresarial, lo que permite su continuidad sobre el mercado. El emprendedor

social tiene una visión y un dinamismo concreto; sus aspiraciones empresariales y el plan de vida personal le permiten mostrar sus ideas.

2.2.3. La configuración BMS*_M: la creación de recursos

El espacio de creación de recursos para el seguimiento de la actividad empresarial como fuente de autosostenimiento de la empresa social y de su dirigente goza de una tranquilidad que permite la espera de los objetivos propuestos inicialmente.

2.3. Las configuraciones de BMS parcial (BMS_P)

Las configuraciones de BMS parcial le presentan situaciones en dos de los tres espacios de Business Model Social: BMS_C, BMS_{IS}, BMS_M. Las categorías o los escenarios son: BMS_{SISC}, BMS_{SMC}, BMS_{SISM} (tabla 4).

Tabla 4. Las categorías de Business Model Social parcial

Categorías del Business Model Social parcial	Definiciones	Configuración
(CIS) BMS _{SISC} : Continuidad y visión del emprendedor social <ul style="list-style-type: none"> • Continuidad empresarial • Visión del emprendedor • Fallo de Recursos 	Este escenario de BMS analiza la situación de la continuidad empresarial desde las intenciones estratégicas y la visión del emprendedor social. El emprendedor busca mantener la supervivencia y la innovación de la empresa social, pero esta presenta el fallo en la obtención de recursos por la rareza de los mismos.	
(MC) BMS _{SMC} : Continuidad con creación de recursos <ul style="list-style-type: none"> • Continuidad empresarial • Disponibilidad de recursos • Carencia de visión del emprendedor 	A pesar de las intenciones estratégicas y la carencia de visión del emprendedor social, la empresa social logra obtener una disponibilidad de recursos para la innovación de los servicios sociales; desde entonces, el contexto por el cual opera la empresa social de manera estable provoca su continuidad.	
(MIS) BMS _{SISM} : Supervivencia propia <ul style="list-style-type: none"> • Discontinuidad empresarial • Disponibilidad de recursos • Visión del emprendedor social 	La empresa social logra generar ingresos suficientes para asegurar su supervivencia propia, gracias a la innovación permanente bajo las intenciones estratégicas y la visión del emprendedor social. El entorno de la empresa social es parcialmente no rígido; los recursos son homogéneos y de perfecta movilidad, pero esta se ve afectada por la discontinuidad empresarial.	

Fuente: elaboración propia.

2.3.1. La configuración BMS_{SISC} de continuidad y visión del emprendedor social

En esta categoría de Business Model Social, las empresas sociales logran generar ingresos suficientes, pero su fundador no está satisfecho del negocio y su plan personal porque no consigue alcanzar sus ambiciones y hay carencia de visión estratégica clave en la conducta de su modelo de negocios. En este caso, las empresas sociales, el estado o el gobierno, gracias a los recursos financieros externos movilizados, aportan su contribución para mantener en vida estas organizaciones sociales; el emprendedor social continúa su lucha para asegurar la continuidad empresarial y la supervivencia de su empresa social.

2.3.2. La configuración BMS_{SMC} de continuidad con creación de recursos

El emprendedor concreta la continuidad de su empresa social y genera los ingresos suficientes en la actividad empresarial. A pesar de la carencia de visión del emprendedor social, la empresa logra obtener una disponibilidad de recursos, provocando su continuidad, es decir, los fondos que provienen del gobierno y los ingresos propios por la actividad empresarial aseguran el crecimiento y la perennidad de la empresa social. El emprendedor social tiene un interés en los objetivos económicos, obteniendo un negocio rentable, lo que genera tranquilidad y la supervivencia de la organización.

2.3.3. La configuración BMS_{SISM} de supervivencia propia

La empresa social logra generar ingresos suficientes para asegurar su propia supervivencia con la visión y los comportamientos del emprendedor social, pero ella es afectada por la discontinuidad empresarial. La organización sobrevive sólo con su modelo de negocios, aunque tiene la capacidad de absorber el conocimiento adquirido para lograr el éxito de la empresa social.

3. Las categorías o los escenarios de las visiones estratégicas de los emprendedores sociales en el Business Model Social

Explicaremos el contexto colombiano y nuestra escogencia metodológica. Después de haber precisado nuestro terreno de investigación, presentaremos los casos de Business Model Social y los aportes al terreno.

3.1. *El contexto colombiano*

Durante los últimos años, la generación de ingresos de las casas de ancianos en Colombia, como es el caso de las asociaciones que persiguen fines económicos y fines sociales, es más complicada; recoger los fondos suficientes para asegurar el funcionamiento de las obras se hace difícil por diversas razones nacionales, como la competencia de las instituciones para captar los recursos, los pocos donantes y la desviación de los recursos sociales del país; en el nivel internacional, el tema de la vejez no forma parte de las prioridades de cooperación mundial y los países industrializados ignoran esa problemática local.

Según el enfoque fundado sobre los recursos, el problema económico es un fenómeno caracterizado por la situación financiera de la empresa social para la supervivencia de sus actividades en la cadena de valor. Las asociaciones como estas reciben una financiación por una asistencia social mínima por parte del gobierno, pero el importe de este subsidio depende de las necesidades y los ingresos; su concesión es condicionada por la edad del beneficiario. Esto obligó a las organizaciones a comenzar a diversificar sus fuentes de financiación, desarrollando iniciativas para generar ingresos y profesionalizando los recursos humanos y el voluntariado para atraer a nuevos socios a estas organizaciones. Además, realizaron esquema de las estrategias de comunicación, una evaluación de los resultados y un desarrollo de la estructura de gestión que fuera más eficiente y eficaz. Hay una ausencia de barreras en la entrada, a través de la cual se limita la competencia y la nueva investigación de nuevas fuentes de financiación. Las casas de ancianos deben ser gestoras del régimen económico de funcionamiento, fijando un precio para la prestación del servicio social, en negociación con las diferentes ofertas o por medio de donantes, buscando un compromiso en los procesos organizacionales a través de las capacidades organizacionales. El objetivo fundamental de estas casas de ancianos es buscar el bienestar de las personas de edad.

Por otra parte, los objetivos sociales son conflictivos, pues en una casa de ancianos los residentes están contra el aumento de los salarios del personal, bien sea para disminuir el importe que hay que pagar mensualmente o para dar la ocasión a esta casa de ancianos de maximizar los beneficios, creando así otros servicios que asegurarán el mejoramiento de sus cuidados. Por consiguiente, hay que reemplazar la realización de los objetivos sociales por la realización de uno o varios objetivos sociales.

Un emprendedor social comprometido con el cambio debe identificar las fuerzas de su empresa y desarrollarlas. Debe identificar los sectores estratégicos y moverse en éstos. Debe comprender las nuevas tendencias reinantes sobre el mercado global y preparar su empresa para que, en este contexto, pueda desarrollar nuevas ventajas competitivas (Hamel & Prahalad, 1989). Debe saber sentir las oportunidades existentes sobre el mercado global, aprendiendo de los emprendedores con éxito. Debe poder liberarse de procedimientos tradicionales, tener la capacidad de optimizar las cosas que sabe hacer, y reconocer las oportunidades que otros no descubrieron. Además, debe cambiar rápidamente de estrategia, cuando es necesario, aprovechar y aprender del éxito y los fracasos de otros, y simplificar las cosas complejas. Debe crear orden donde reina el caos en la organización y remediar los problemas derivados de una falta de información apropiada y oportuna.

La sostenibilidad económica de una organización depende de las visiones y de los comportamientos estratégicos de los emprendedores sociales y de su capacidad de mantener las relaciones sociales que le dan los recursos y el apoyo, a través del mantenimiento del capital necesario para el desarrollo de sus procesos o el abastecimiento propio de autonomía, obteniendo los fondos por medio de propuestas de valor al consumidor que se mantienen, en cambio, sin depender de partes interesadas (*stakeholders*), presentando un compromiso social.

El nuevo emprendedor social, especialmente de las empresas sociales nuevas, emergentes y promisorias, debe tener una nueva visión, una mirada sagaz, para adaptarse en el laberinto cambiante y complicado del mercado actual.

El Business Model Social de la empresa social colombiana presenta varias condiciones particulares, por ejemplo, cuenta con un estatuto jurídico legalmente constituido, tiene una contabilidad y maneja un balance y libros contables; las empresas sociales cuentan con

estatutos jurídicos legalmente constituidos sobre los cuales los emprendedores sociales pueden beneficiarse de ventajas fiscales. Además, todos los movimientos contables en el balance general y los libros contables que generan el negocio: (1) los activos y las inversiones, como los bienes mobiliarios o inmobiliarios, (2) los pasivos, los cuales son todos los gastos engendrados, y (3) el patrimonio, que es el capital invertido para sus modelos de negocios sociales. Todo esto se basa en los decretos de la legislación colombiana.

3.2. Metodología de investigación

3.2.1. El estudio de caso social cualitativo

Este artículo se desarrolla en un marco interpretativo, confrontando el marco teórico a través de la exploración de las visiones estratégicas de los emprendedores sociales en el Business Model Social y la dinámica empresarial en un terreno de estudio de la empresa social; el marco de referencia es exploratorio para repetir y analizar los datos.

Para ilustrar los escenarios de Business Model Social, ponemos en evidencia el modelo SMOCS (estrategias de medios, los objetivos, las restricciones y los escenarios) (Smida, 1992; 1995). Este modelo trabaja sobre la teoría de los conjuntos, la modelización de un diagrama de VENN, las situaciones actuales y los escenarios futuros de la empresa (Smida, 1992). Así, se puede estudiar la dinámica empresarial y la modelización por medio del diagrama de VENN y de las estrategias que los emprendedores adoptan asociadas al fracaso (Smida & Khelil, 2010).

Tenemos el estudio de caso exploratorio (Yin, 1990) que pretende verificar las categorías presentadas por la literatura. Nuestra intención no es mostrar la veracidad de las categorías obtenidas detalladas anteriormente, sino poder ilustrar y dar un análisis de las diferentes configuraciones teóricas y disponer de una serie de casos sociales construidos dentro de la empresa social para comprender las visiones estratégicas de los emprendedores sociales y desarrollar una unidad de análisis que permite abordar la Gestión Estratégica de Business Model Social.

3.2.2. Constitución de la muestra de caso social

Seleccionamos tres casos de casas de ancianos según el criterio de asociaciones con fines lucrativos y sociales y escogimos al emprendedor social para mostrar sus experiencias en los modelos de negocios. Los tres casos sociales constituyen un terreno de

estudio para ilustrar las diferentes configuraciones conceptuales de Business Model Social. Utilizamos dos principios fundamentales de estos casos sociales:

1. Un estudio exploratorio sobre un fenómeno dentro del contexto de vida se realiza por medio de la integración y de la comprensión de un fenómeno social, basado en una variedad de fuentes de datos Yin (2003).
2. La selección del modelo de negocios a partir de las revisiones documentales y las entrevistas al emprendedor social seleccionado para el estudio.

3.2.3. Método de recopilación de los datos

Para la recopilación de los datos, preparamos una guía de preguntas al emprendedor social, que han sido realizadas cara a cara por medio de respuestas libres para que los entrevistados expresaran abiertamente sus opiniones y sentimientos, y pudieramos conocer su modelo de negocio social, a través de organizaciones del sector sanitario y social colombiano. La duración de esta entrevista fué de 45 minutos. Nos limitamos a tres casos de empresas sociales. Según, Yin (2003) el carácter del caso es un caso extremo, raro, crítico e interesante; los recursos y particularidades atadas al hecho reúnen las condiciones particulares de un fenómeno histórico y revelador de los procesos organizacionales.

Las preguntas fueron, ¿cuáles son las causas de éxito de la casa de ancianos como empresa social? A partir de ella, el emprendedor social presenta una lista de factores externos e internos en el Business Model Social y responde a una serie de preguntas: ¿cuáles son los factores que muestran el crecimiento y el desarrollo de su modelo de negocio en la empresa social?, ¿cuál es su visión futura del Business Model Social?, ¿cuáles dificultades encontró con los modelos de negocios? El emprendedor social también responde a otras cuestiones como ¿cuáles fueron los cambios con los que usted se enfrentó en la empresa social para conseguir? La colecta de los datos cualitativos es completada por los documentos internos de la empresa social; los datos de discurso de los emprendedores sociales han sido reagrupados en frases que hacen emerger las dimensiones constitutivas del Business Model Social estudiado.

La segmentación temática permitió categorizar los datos por medio de componentes y reagrupó totalmente los elementos conceptuales reducidos a mantener su empresa social y las estrategias utilizadas en la continuidad empresarial, las cuales nos permitieron poner

en evidencia también los éxitos obtenidos (Miles & Huberman, 2003). El análisis empírico será hecho en concordancia con la teoría; es necesario resaltar que este estudio ha sido realizado en un caso específico, pero puede ser extrapolado a otros terrenos de investigación.

4. Resultados

4.1. Análisis de los casos sociales y los aportes al terreno

Los escenarios presentados aquí corresponden a varias casas de ancianos diferentes. Estudiamos en nuestra fase exploratoria tres casas de ancianos independientes, donde existen factores de éxito dentro de estas casas. Presentamos, luego, los factores de éxito en 8 escenarios posibles en los cuales los emprendedores sociales se encuentran inmersos: el marco teórico y la categoría teórica propuesta, las visiones estratégicas del emprendedor social en el Business Model Social, permitió ilustrar el caso de la casa de ancianos en Colombia (tabla 5).

Tabla 5. El caso de la casa de ancianos según las tres dimensiones de Business Model Social

	Continuidad empresarial	Aspiraciones del emprendedor del sector social	Debilidad económica por los recursos y la disponibilidad de recursos	
Caso Casa de los Recuerdos	C	0	0	BMS _C
Caso FAVAC	0	IS	0	BMS _{IS}
Caso Ruitoque Casa Mayor	0	0	M	BMS _M
Caso Ruitoque Casa Mayor	0	IS	M	BMS _{SISM}
Caso FAVAC	C	0	M	BMS _{SMC}
Caso Ruitoque Casa Mayor	C	IS	0	BMS _{SISC}
Caso FAVAC y Ruitoque Casa Mayor	C	IS	M	BMS _{CISMIS}
Caso Casa de los Recuerdos	0	0	0	BMS [*] _{CISMIS}

Fuente: elaboración propia con base en los casos Casa de los Recuerdos, FAVAC y Ruitoque Casa Mayor.

- El éxito empresarial de Business Model Social a través de la supervivencia de la empresa social: Los casos sociales estudiados en esta investigación son los de la Casa de los Recuerdos (BMSc), FAVAC (BMSIs) y Ruitoque Casa Mayor (BMSM) que corresponden a la conjunción de tres dimensiones: la continuidad empresarial, la deficiencia económica por los recursos y las aspiraciones del emprendedor del sector social. La investigación de los casos sociales muestra dos dimensiones preponderantes de Business Model Social, una económica y otra afectiva. Según la teoría de recursos (RBV) de la empresa social, éstos esencialmente son utilizados en fines personales, en la continuidad y el crecimiento de la actividad empresarial. El papel del gerente en el enfoque de la escuela de la innovación social y el objeto de estudio en la Empresa Social tiene en cuenta la intención estratégica de Hamel y Prahalad (1989) y según Fillion (1989; 1991) las visiones, la racionalidad calculadora y la capacidad de administrar y negociar con su entorno social. Finalmente, hay que añadir su nivel de apropiación con relación a las escogencias estratégicas, si las aspiraciones del dirigente son orientadas hacia la maximización del beneficio económico y la maximización del beneficio social por el servicio social con sus clientes. El emprendedor pasa por momentos de motivación, una satisfacción en la continuidad de las empresas sociales; desde entonces, su visión, su voluntad y su determinación permiten sostener sus empresas sobre el mercado.

4.1.1. La repartición del caso de estudio entre las diferentes configuraciones de Business Model Social

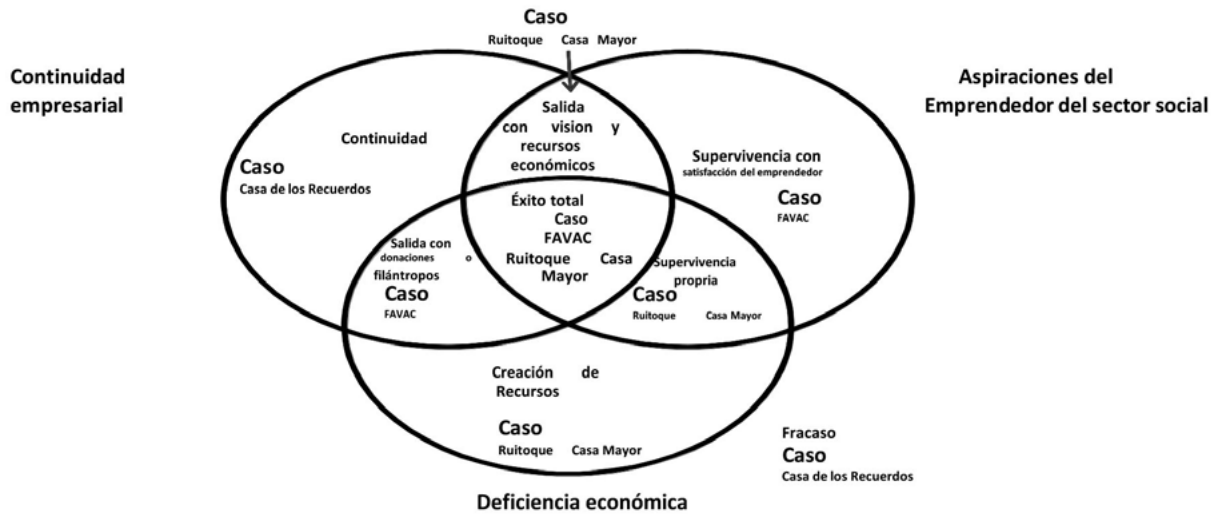


Figura 2. Las configuraciones de Business Model Social en los casos Sociales

Fuente: elaboración propia con base en los casos Casa de los Recuerdos, FAVAC y Ruitoque Casa Mayor.

- El caso social FAVAC BMS_{SMC} (personas de edad sin capacidades financieras): Esta empresa genera beneficios sociales y puede lograr buscar fondos por medio de donaciones, filántropos nacionales y cooperación internacional con ayuda mínima del Estado. El caso social es centrado sobre el enfoque fundado sobre la teoría de recursos.
- El caso social Ruitoque Casa Mayor BMS_{SISC}: En ella ha sido fundamental la decisión de la continuidad de la empresa social, para poder conseguir su autonomía por medio de la creación de recursos económicos con la construcción de la casa de ancianos Ruitoque Casa Mayor (personas de edad con capacidades financieras). Así, el emprendedor social cuenta con visiones, mostrando la visión de la empresa como la visión interna y la visión del entorno como la visión externa (Filion, 1989; 1991). El caso es fundado sobre el enfoque basado en las estrategias.
- El caso social Ruitoque Casa Mayor BMS_{SISM}: En cuando a aspiraciones y recursos, los emprendedores a cargo de la construcción de la casa de ancianos Ruitoque Casa Mayor, muestran su satisfacción; en efecto, encuentran oportunidades en la creación de recursos propios, con el fin de cumplir los objetivos propuestos en sus misiones sociales. El caso social está basado en la teoría de los recursos.

- En los casos sociales FAVAC y Ruitoque Casa Mayor BMS^{CISMIS}: El emprendedor social cuenta con visiones generadas con base en la teoría de los recursos (RBV), ya que ambas empresas sociales tienen recursos económicos para su propia supervivencia. Así, el caso social Ruitoque Casa Mayor se apoya en un enfoque de éxito, pues la empresa social llega a su propia supervivencia, lo que permite concluir que el caso social es visto, según un ángulo del enfoque fundado sobre los recursos como un caso de éxito. Según la corriente de la intención estratégica (Hamel & Prahalad, 1989), éste es el elemento motor de la concepción de la visión, el cambio y la transformación de una organización y, en efecto, es interpretado como un éxito. La empresa social FAVAC cuenta con solvencia económica para el desarrollo de sus actividades en la cadena de valor, haciendo que la organización conserve su ventaja competitiva (Porter, 1985). Los casos sociales FAVAC y Ruitoque Casa Mayor son un éxito de Business Model Social.
- El Caso social de fracaso: La situación cambia con el centro vida la Casa de los Recuerdos ya que el entorno institucional ejerció una presión negativa sobre el estudio de la organización (Peng, 2009). A pesar del éxito económico y el apoyo en los procesos internos en su modelo de negocio, los problemas sociales externos en la organización influyen enormemente y pueden, en un plazo, conducir a su fracaso: esto obligó a la empresa a acabar sus actividades y a abandonar lo que había sido construido a causa de las amenazas de la guerrilla. El caso social de la Casa de los Recuerdos ilustra el escenario BMS^{CISMIS} y es interpretado como un fracaso, pues la empresa no logró tener una continuación en el mercado. Sin embargo según el enfoque fundado sobre la escuela de la innovación social y el objeto de estudio en la empresa social, este caso es considerado como un fracaso. Presentamos, a continuación las características predominantes del emprendedor social dentro de los casos sociales.

Tabla 6. Características predominantes de los casos sociales

Nombre de la empresa social	Características predominantes
Caso social Casa de los Recuerdos BMS _C	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con los actores externos. • Recursos financieros. • Afecto del emprendedor social. • Experiencia y conocimiento de las actividades. • Apoyo económico. • Número de empleados en la cocina.
Caso social FAVAC BMS _{IS}	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones con actores externos. • Proyecto de formación en valores para los Ángeles Custodios. • Afecto del emprendedor social. • Ambiciones de crecimiento y de desarrollo. • Modelo intergeneracional (niños - personas de edad). • Experiencia profesional en la atención de personas de edad. • Reconocimiento por la labor social. • Proyecto de vida personal del emprendedor social.
Caso social Ruitoque Casa Mayor BMS _M	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura arquitectónica. • Unidad estratégica de negocios. • Modelo de gestión y atención de personas de edad. • Modelo intergeneracional (niños - personas de edad). • Redes sociales. • Cambios culturales. • Complejidad en la terminación de la obra social.
Caso social Ruitoque Casa Mayor BMS _{SISM}	<ul style="list-style-type: none"> • Defensa propia. • Transferencia de recursos económicos en FAVAC. • Estructura de costos y márgenes de utilidad. • Experiencia profesional en la atención de personas de edad. • Proyecto de vida personal y calidad de vida. • Prestación del servicio para los altos estratos socioeconómicos.
Caso social FAVAC BMS _{SMC}	<ul style="list-style-type: none"> • Continuidad de la actividad empresarial. • Recursos económicos pocos por parte del Estado. • Donaciones de la empresa privada y los benévolos. • Cooperación internacional.
Caso social Ruitoque Casa Mayor BMS _{SISC}	<ul style="list-style-type: none"> • Generación de recursos propios. • Relaciones relacionales. • Competencia de las empresas sociales ya establecidas. • Nuevas estructuras financieras. • Experiencia en el sector social. • Inclusión de colaboradores

continúa

Nombre de la empresa social	Características predominantes.
Casos sociales FAVAC y Ruitoque Casa Mayor BMS ^{CISMIS}	<ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales del fundador. • Estructura de costos y margen de utilidad. • Credibilidad con los clientes. • Sostenimiento propio. • Experiencia en el dominio de la actividad social. • Reconocimiento en el sector social. • Recursos financieros. • Tiempo consagrado del emprendedor social en la vida de (las personas de edad).
Caso social Casa de los Recuerdos BMS ^{*CISMIS}	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas de inseguridad. • Presiones institucionales. • Problemas financieros. • Fondos insuficientes. • Cierre de la actividad social.

Fuente: elaboración propia con base en los casos Casa de los Recuerdos, FAVAC, Ruitoque Casa Mayor.

4.1.2. La categoría teórica de Business Model Social propuesta, nos permite mostrar cuatro escenarios posibles y contemplar cuatro trayectorias posibles (figura 3).

A través de la movilización de nuestro marco teórico y de la categoría propuesta, el Business Model Social permanece estático. Permite presentar a las empresas sociales para el éxito empresarial con una grilla de lectura teórica. Los estudios de casos sociales permitieron mostrar las diversas formas de éxito de sus modelos de negocios para obtener la maximización del beneficio económico y del beneficio social a través de una salida negativa (no hay inversión de capital) o de una salida positiva (Inversión de capital).

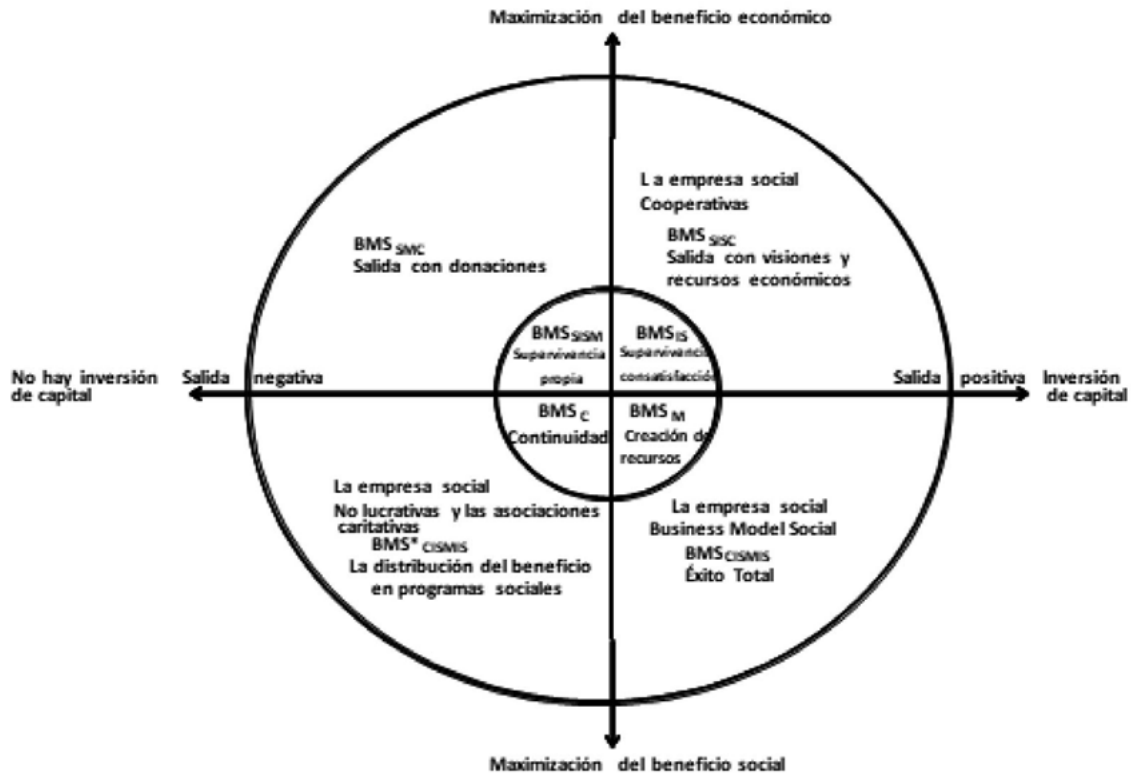


Figura 3. Las cuatro trayectorias de Business Model Social

Fuente: elaboración propia con base en Defourny (2001), Yunus, Moingeon y Lehmann-Ortega (2010), Defourny y Nyssens (2011).

Esta trayectoria no presenta beneficios para las empresas sociales. Ellas reciben dinero del gobierno y sufren presiones institucionales que llegan al cierre de la empresa social, como sucedió en el caso de la Casa de los Recuerdos (trayectoria 1). En el caso FAVAC, la empresa social logra satisfacer sus necesidades por medio de donaciones, filántropos y partes interesadas (*stakeholders*), además de obtener una participación ínfima del Estado, que invierte dinero para el desarrollo de sus actividades (trayectoria 2). El caso de Ruitoque Casa Mayor tiene una supervivencia que satisfacen los emprendedores sociales (trayectoria 3). Los casos sociales FAVAC y Ruitoque Casa Mayor son un éxito total, pues generan recursos económicos y fines sociales en el Business Model Social (trayectoria 4), lo que genera su continuidad en el mercado. Nos apoyamos en las categorías propuestas en el marco teórico sobre el Business Model Social, para así presentar los resultados del estudio de caso exploratorio, los cuales permitieron identificar las visiones del emprendedor social asociadas con la continuidad de las empresas sociales en sus modelos de negocio. El emprendedor social mostró el éxito de Business Model Social a través del

éxito económico influenciado por la dimensión afectiva como el éxito de satisfacciones personales de sus organizaciones sociales.

Conclusiones

Presentamos en este artículo un marco analítico, respondiendo a las reflexiones teóricas de nuestra problemática. El recurso en el modelo SMOCS (Smida, 1992; 1995; 2006; 2007), el modelo 3E y 3F (Paturel, 1997; 2007) propone un análisis conceptual y tipológico de Business Model Social. Para comprender mejor los determinantes del Business Model Social, mostramos una tipología en ocho configuraciones conceptuales, a partir de un marco teórico integrador que cuenta con tres dimensiones del Business Model Social: la escuela de la innovación social, el objeto de estudio en la Empresa Social y el enfoque fundado sobre los recursos y la intención estratégica; en último lugar, el estudio mostró las visiones estratégicas de los emprendedores sociales en el Business Model Social.

Las empresas sociales adoptan escogencias estratégicas a través de las visiones de los dirigentes para adaptarse a las dinámicas del entorno institucional, es por eso que hay que envolver una respuesta estratégica apropiada. Integramos tres enfoques: el primer enfoque es la continuidad de la actividad empresarial, el segundo enfoque muestra cuáles son las aspiraciones del emprendedor del sector social con base en su visión, el tercer enfoque es la deficiencia de la empresa social en la consecución de recursos fundamentales sobre la primacía de los recursos.

Quisimos mostrar una descripción breve y general de los diversos métodos que los emprendedores sociales utilizan comúnmente para identificar los problemas, las soluciones y los planes de acción en las empresas sociales. Esta tipología muestra los aspectos integradores, pero no son dinámicos, sino estáticos en nuestro marco de análisis movilizado. Extrapolando lo que acaba de decirse, podemos concluir que cada emprendedor organizacional tiene su visión particular de la realidad y su modo de actuar frente al futuro de su propia empresa. Algunos métodos existen y lo que debe hacer un emprendedor es buscar el mejor de ellos y adaptarlo a su propia idea. La reflexión de este estudio contribuye al desarrollo de los emprendedores, pues todos los métodos expuestos logran llegar a ella a través de preguntas, y su desarrollo marca el paso a seguir para cada uno de ellos.

Referencias

- Alt, R., & Zimmermann, H.D. (2001). Preface: Introduction to Special Section on Business Models. *Electron Mark*, 11(1), 3-9.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bornstein, D. (1998). Changing the World on a Shoestring. *The Atlantic Monthly*, 281(1), 34-39.
- Dees, G. (1998). Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review*, 76(1), 55-67.
- Defourny, J. (2001). From Third Sector to Social Enterprise. In Borzaga C. & Defourny J. (Eds.), *The emergence of social enterprise*, London and New York: Routledge.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2011). Approches Européennes et Américaines de l'Entreprise Social: une perspective comparative. *Revue Internationale de l'Économie Sociale: Recma, Revue des Études Coopératives, Mutualistes et Associatives*, (319), 18-35.
- Demil, B., & Lecocq, X. (2008). Repenser le développement des organisations: les apports du modèle économique. *Revue Française de Gestion*, 34(181), 113-122.
- Demil, B., & Lecocq X. (2010). Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. *Long Range Planning*, 43(2-3), 227-246.
- Filion, L.J. (1989). Le développement d'une vision: un outil stratégique à maîtriser. *Gestion*, 14(3), 24-34.
- Filion, L.J. (1991). *Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur*. Montreal: Editions de l'entrepreneur.
- Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, 83(7), 148-161.
- Hedman, J., & Kalling, T. (2001). The Business Model: a Means to Understand the Business Context of Information and Communication Technology. *Working Paper, School of Economics and Management: Institute of Economic Research*.
- Jouison, E., & Verstraete, T. (2008). Business Model et Création d'Entreprise. *Revue Française de Gestion*, 35(181), 175-197.
- Lecocq, X., Demil, B., & Warnier, V. (2006). Le Business Model, un Outil d'Analyse Stratégique. *L'Expansion Management Review*, (123), 96-109.
- Light, P. (november, 2005). Searching for Social Entrepreneurs: Who They Might Be, Where They Might Be Found, What They Do. Annual Conference *Association for Research on Nonprofit and Voluntary Associations*, New York University.

- Linder, J., & Cantrell, S. (2000). Changing Business Models: Surveying the landscape. *Working Paper, Accenture Institute for Strategic Change*.
- Mahadevan, B. (2000). Business Models for Internet-Based e-Commerce: An Anatomy. *California Management Review*, 42(4), 55-69.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (2003). *Analyse des Données Qualitatives* (Segunda edición). Bruxelles: De Boeck.
- Mintzberg, H., Brian, J., & Voyer, J. (1995). *The Strategy Process*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Moingeon B., & Lehmann-Ortega, L. (2010). Genèse et Déploiement d'un Nouveau Business Model: L'étude d'un cas Désarmant. *Management*, 13(4), 266-297.
- Morris, M., Schindehutte, M., & Allen J. (2005). The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective. *Journal of Business Research*, 58(6), 726-735.
- Mort, G., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2002). Social Entrepreneurship: Towards Conceptualization and Measurement. *American Marketing Association Conference Proceedings*, Chicago, Illinois.
- Moyon, E. (2011). *Le changement du Business Model de l'Entreprise: une étude des majors de l'industrie phonographique (1998-2008)*. Lille, Economie & Management: Université Lille 1, Institut d'Administration des Entreprises.
- Normann, R., & Ramírez, R. (1993). From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy. *Harvard Business Review*, 71(4), 65-77.
- Osterwalder, A., Pigneur Y., & Tucci, C.L. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 15(16), 1-25.
- Paturel, R. (1997). *Pratique du management stratégique. Les processus de la création d'entreprise*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Paturel, R. (2007). Démarche stratégique et performance de la PME. En L.J. Fillion (dir.). *Management des PME: De la création à la croissance* (pp. 429-443). Montréal: Éditions du Renouveau Pédagogique.
- Peng, M. W. (2002). Towards an Institution-Based View of Business Strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2-3), 251-267.
- Peng, M.W. (2009). *Global Strategy* (Segunda edición.). Cincinnati: South-Western Cengage Learning.
- Porter, M. (1980). *Choix stratégiques et concurrence: Technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. Gestion. Harvard Business School: éditions Economica.

- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press.
- Porter M.E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: The Free Press.
- Ramírez, M. (octubre, 2010). La visión estratégica como instrumento para el cambio en la competitividad empresarial, *Revista GTH*, 1(1), 53-62.
- Ramírez, M. (2011). ¿Cómo se puede lograr que los emprendedores organizacionales conciben sus visiones desarrollando diferentes métodos investigativos? *Revista Unisangil Empresarial*, 4(1), 4-9.
- Ramírez, M. (junio, 2012). Les visions conçus par les entrepreneurs dans le Business Model Social des maisons de retraités à Colombie: Le cas de Ruitoque Casa Mayor. *Colloque «le Financement des entreprises et les stratégies de développement» «Management, Entrepreneuriat et Innovation»*, Sousse, Africa.
- Revolon, F. (1999). L'acuité de la vision stratégique des dirigeants de PME: une étude exploratoire. *Cahier de recherche*, No.1999-09, Université de Nancy 2, GREFIGE.
- Smida, A. (1992). Prospective des métamorphoses du système technique et management des ruptures technologiques (Thèse de Doctorat d'Etat ès Sciences de Gestion) Université de Caen Basse-Normandie.
- Smida, A. (1995). Ingrédients de prospective et leviers de stratégie. En A. Noël, P. Véry, et M. Wissler, *Perspectives en Management Stratégique*, tome III (pp. 455-483), Paris: Economica.
- Smida, A. (2006). *Croisements de quelques fondements théoriques de la stratégie et de la prospective. A la recherche d'une cohérence entre les futurs, les moyens et l'environnement de l'entreprise*. 5ème Colloque International de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion, Hammamet, Tunisie.
- Smida, A. (2007). SMOCS, *Un modèle de management anticipatif stratégique pour piloter l'organisation dans des environnements complexes*. 6ème Colloque International de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion, Hammamet, Tunisie.
- Smida, A., & Khelil, N. (2010). Repenser l'échec entrepreneurial des petites entreprises émergentes: proposition d'une typologie s'appuyant sur une approche intégrative. *Revue Internationale P.M.E.: économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 23(2), 65-106.
- Stabell, C. B., & Fjeldstad, Ø. D. (1998). Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks. *Strategic Management Journal*, 19(5), 413-437.
- Verstraete, T., & Saporta B. (2006). *Création d'Entreprise et Entrepreneuriat*. Bordeaux. Université Montesquieu Bordeaux IV: Entrepreneuriat et Stratégie de l'IFREGÉ. Editions de l'ADREG.

- Warnier, V., Demil, B., & Lecocq X. (2004). Le Business Model: l'oublié de la stratégie? *13^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique* – AIMS, Havre.
- Wernerfelt, B. A. (1984). Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Yin, R.K. (1990), *Case Study research: Design and Methods*. Londres: Sage Publications.
- Yin, R. K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*. California: Sage Publications.
- Yunus, M., Moingeon B., & Lehmann-Ortega L. (2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43(2-3), 308-325.

Decisiones de diversificación y *spin off*. Ciclos de expansión y ciclos de enfoque: Análisis retrospectivo de las evidencias del caso Bavaria

Hernán Herrera-Echeverri*

Fecha de recibido: 4 de abril 2018

Fecha de aprobado: 16 de julio de 2018

Para citar: Herrera-Echeverri, H. (2019). Decisión de diversificación y decisión de *spin off*. Ciclos de expansión y ciclos de enfoque: Análisis retrospectivo de las evidencias del caso Bavaria. *Universidad & Empresa*, 21(36), 228-260.
DOI: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6649>

* Profesor asociado, Departamento de Finanzas, Escuela de Economía y finanzas Universidad EAFIT.
Correo electrónico: hherrer2@eafit.edu.co

Resumen

Esta propuesta utiliza el caso del Antiguo Grupo Empresarial Bavaria para analizar tres aspectos relacionados con la diversificación no relacionada y el proceso de *spin off* de las firmas. Primero se establece que las empresas con unidades de negocio caracterizadas por excesos de liquidez, se diversifican de manera no relacionada, debido a que la existencia de un mercado interno de capitales les permite derribar sus restricciones de financiación e incrementar la rentabilidad corporativa. Segundo, se demuestra que la decisión de diversificación de un gerente corporativo es inversamente proporcional a la magnitud del costo esperado por la dilución de esfuerzo del gerente de la nueva unidad de negocio. Finalmente, se muestra cómo la diversificación no relacionada presenta un límite en su contribución al incremento de la rentabilidad corporativa, en cuyo caso se puede inducir la decisión de realizar un *spin off* para delimitar, especializar y mejorar la calidad de las decisiones de asignación de recursos. Se concluye que lo anterior puede explicar por qué en algunos grupos económicos se observan ciclos de diversificación y ciclos de enfoque. Cuando el grupo económico desea incrementar la rentabilidad inicia su proceso de diversificación; una vez llega al umbral que hace que la probabilidad de acierto en sus decisiones de inversión se reduzca, empieza nuevamente su proceso de enfoque, realizando separación de sus unidades no relacionadas. Este ciclo se puede repetir en el desarrollo histórico de un grupo empresarial.

Palabras clave: grupos empresariales, diversificación no relacionada, escisiones, mercados internos de capital.

Diversification Decision and Spin-Off Decision. Expansion Cycles and Focus Cycles: Retrospective Analysis of Evidence in the Bavaria Case

Abstract

This proposal uses the case of Grupo Empresarial Bavaria to analyze three aspects of the unrelated diversification and the spin off process. First, it is established that firms with business units characterized by cash excess, start unrelated diversification processes, because internal capital market allows them to bring down their funding constraints and increase corporate profitability. Second, we demonstrate that the diversification decision of a corporate manager is inversely proportional to the magnitude of the expected cost by the effort dilution of the manager of the new business unit. And finally, it is shown that unrelated diversification has a limit on their contribution to increased corporate profitability, in which case it may induce the decision to spin off for delimit, specialize and improve the quality of allocation decisions resources. This explains why some corporate groups present focus cycles and diversification cycles. When the economic group wants to increase the profitability starts a diversification process, once the threshold is overtaken, the probability of success in their investment decisions is reduced, then the focus process begins again by separating unrelated units. This cycle can be repeated in the historical development of a business group.

Keywords: Business groups, unrelated diversification, scission, internal capital markets.

Decisão de diversificação e decisão de Spin-off. Ciclos de expansão e ciclos de enfoque: Análise retrospectiva das evidências do caso Bavaria

Resumo

Esta proposta utiliza o caso do Antigo Grupo Empresarial Bavaria para analisar três aspectos relacionados com a diversificação não relacionada e o processo de *spin off* das empresas. Primeiro se estabelece que as empresas com unidades de negócio caracterizadas por excessos de liquidez, se diversificam de maneira não relacionada, devido a que a existência de um mercado interno de capitais, lhes permite derribar suas restrições de financiamento e incrementar a rentabilidade corporativa. Segundo, se demonstra que a decisão de diversificação de um gerente corporativo é inversamente proporcional a magnitude do custo esperado pela diluição de esforço do gerente da nova unidade de negócio. E finalmente, se mostra como a diversificação não relacionada apresenta um limite em sua contribuição ao incremento da rentabilidade corporativa, em cujo caso se pode induzir a decisão de realizar um *spin off*, para delimitar, especializar e melhorar a qualidade das decisões de assinatura de recursos. Conclui-se que o anterior pode explicar porque em alguns grupos econômicos se observam ciclos de diversificação e ciclos de enfoque. Quando o grupo econômico deseja incrementar a rentabilidade inicia seu processo de diversificação, uma vez chega ao umbral que faz que a probabilidade de acerto em suas decisões de investimento se reduza, então começa novamente seu processo de enfoque, realizando separação de suas unidades não relacionadas. Este ciclo se pode repetir no desenvolvimento histórico de um grupo empresarial.

Palavras-chave: grupos empresariais, diversificação não relacionada, cisões, mercados internos de capital.

Introducción

Muchos argumentos se han desarrollado en contra de la diversificación no relacionada.¹ Costos por errores potenciales en la localización de recursos (Meyers, Milgron & Roberts, 1992; Ramaswamy, Purkayastha & Pettitt, 2017), mecanismos más costosos para controlar el desempeño y sistemas de recompensa de los gerentes de unidades de negocio en contra del desempeño corporativo (Hermalin & Weisbach, 1998. Hoechle, Schmid, Walter & Yermack, 2012), distorsiones en la localización de recursos entre divisiones por pugnas internas de poder (Rajan, Servaes, & Zingales, 2000), disminución en los precios de las acciones por anuncio de diversificación en las firmas (Manne, 1965), los accionistas de firmas que llevan a cabo adquisición de otras firmas para diversificarse de manera no relacionada, no se benefician de esas adquisiciones (Morck, Schleifer & Vishny, 1990), las acciones de las firmas no diversificadas se tranzan con un descuento frente a las firmas no diversificadas de sectores similares (Lang & Stulz, 1994; Berger & Ofec, 1995; Mansi & Reeb, 2002).

No obstante todas las advertencias anteriores, existen muchas corporaciones que deciden emprender diversificaciones no relacionadas en su plan de desarrollo de negocios. Las razones para justificar tal nivel de diversificación no relacionada pueden ser varias: la búsqueda de economías de escala y de alcance (Brush, 1996; Weston, 1970; Chandler, 1977), economizar costos de transacción (Teece, 1982), para que los gerentes puedan reducir el riesgo idiosincrático y capturar mayores beneficios privados (Aggarwal & Samwivic, 2003; Amihud & Lev, 1981), para hacer más fácil la reasignación de activos entre unidades de negocio (Gertner, Scharfstein & Stein, 1994), la diversificación le permite al gerente crear una gran corporación (Jensen, 1986) y hacerse más indispensable para manejarla (Shleifer & Vishny, 1989), y para incrementar la capacidad de endeudamiento y los escudos fiscales por diversificación del riesgo operativo (Lewellen, 1971; Khanna & Palepu, 2000; Lins & Servaes, 2002; Zheng, 2017).

Este artículo se aparta de las anteriores justificaciones y hace un análisis retrospectivo, antes de ser adquirido por Sab-Miller, del Grupo Empresarial Bavaria, para plantear

¹ Se utiliza indistintamente el término diversificación y diversificación no relacionada para referirse a corporaciones que han hecho inversiones en empresas con unidades de negocio que difieren en su objeto de negocio, pero que son controladas por decisiones que se toman desde una gerencia corporativa.

respuestas adicionales a dos preguntas relacionadas con la diversificación no relacionada y el proceso de *spin off* de las firmas. ¿Por qué una empresa decide combinar distintas unidades de negocio no relacionadas bajo una administración corporativa?, ¿por qué una firma que ha hecho previamente diversificación no relacionada, decide que debe hacer un *spin off* de una determinada unidad de negocio? Las respuestas a estas dos preguntas son desarrolladas a partir del planteamiento de tres proposiciones teóricas. La primera se fundamenta en que las empresas con unidades de negocio caracterizadas por excesos de liquidez, se diversifican de manera no relacionada, porque la existencia de un mercado interno de capital permite derribar las restricciones de financiación para incrementar su rentabilidad corporativa, lo que se consigue porque se invierte en la creación de nuevas unidades de negocio con alto retorno, aunque no tengan alta liquidez.² La segunda proposición aborda el problema del factor de dilución de esfuerzo (Grossman & Hart, 1986; Stein, 1997; Scharfstein & Stein, 2000.). Este documento contribuye al tema demostrando que entre menor sea la magnitud de la caída de los flujos de caja por el efecto de la dilución de esfuerzo del gerente de la unidad de negocio, mayor será la disposición a diversificar y mayor será el beneficio privado que el gerente corporativo está dispuesto a ceder al gerente de la unidad de negocio.

La tercera proposición establece en qué momento la empresa matriz decide hacer un *spin off* de una unidad de negocio no relacionada, con el fin de concentrarse y especializar los negocios para incrementar la rentabilidad. Muchos estudios han mostrado evidencias acerca de cómo los *spin off* crean valor (Miles & Rosenfield, 1983; Kudla & McInish, 1983; Hite & Owers, 1983; Schipper & Smith, 1983), en este artículo se relaciona esa creación de valor con la estrategia de enfocar el objeto de negocio de la corporación. La intuición utilizada es que en la medida que la diversificación corporativa se incrementa, surgen problemas de asignación adecuada de recursos y el *spin off* puede ser considerado como una estrategia para incrementar la eficiencia en la asignación de capital y disminuir la dilución de esfuerzo gerencial (Ahn & Denis, 2004; Scharfstein & Stein, 2000; Rajan et al., 2000; Gertner, Powers & Scharfstein, 2002). El caso del Grupo Económico Bavaria es utilizado para ilustrar las conclusiones propuestas, porque su desarrollo histórico denota

2 Este planteamiento es afín a las ideas centrales de Stein (1997), Lamont (1997), Shin y Stulz (1998) acerca de las principales ventajas de la existencia de mercados internos de capital en una corporación, y a Williamson (1975), quien argumenta que los capitales internos de capital son más eficientes, porque es más probable que los gerentes corporativos estén mejor informados acerca de las buenas oportunidades de inversión.

los aspectos considerados en las proposiciones. El artículo sigue de la siguiente manera: En la primera parte se demuestran las proposiciones enunciadas mediante el uso de un modelo teórico; en la segunda se hace una descripción del desarrollo histórico del Grupo Empresarial Bavaria, centrándonos en los aspectos de relevancia para el desarrollo de las conclusiones del artículo y en la parte final, se exponen las conclusiones.

1. Análisis teórico

1.1. *Incremento de la rentabilidad a través de la diversificación y el uso de los mercados internos de capital*

Un gerente corporativo tiene incentivos para controlar un mayor monto de fondos de capital, con el fin de obtener un mayor beneficio privado (Gertner, Scharfstein & Stein, 1994) por tanto, también deseará invertir esos fondos de capital en nuevas unidades de negocio, que le representen oportunidades de obtener una rentabilidad corporativa mayor y mejorar su posición de poder. Cuando las oportunidades de ganar mayor rentabilidad se presenten a través de unidades de negocio no relacionadas, el gerente corporativo tendrá poca experiencia en el manejo de la nueva unidad de negocio, y deberá contratar un gerente experto para dicha unidad (Campa & Kedia, 2002).

Se pueden presentar dos casos; en el primero, la corporación no tiene unidades de negocio que le provean flujos de caja estables y debe buscar financiación externa para invertir en nuevas unidades de negocio. En el segundo, la corporación posee unidades de negocio que le proveen flujos de caja estables, y el gerente preferirá invertirlos en las nuevas unidades de negocio, en vez de optar por devolverlos a los dueños de la empresa en forma de dividendos (Stein, 2003).

1.1.1. La existencia de restricciones de financiación por proveedores externos de capital

El retorno mínimo requerido por un inversionista es $R_i = 1 + r_i$ (uno más la tasa de retorno mínima requerida por el inversionista) y R_c el retorno requerido por la corporación para que una unidad de negocio incremente la rentabilidad total de la corporación ($R_c > 1 + r_c$: el retorno requerido debe ser mayor a uno más la tasa de retorno actual de la corporación). La corporación puede invertir I_1 (inversión baja) o I_2 (inversión alta; $2I_1 = I_2$). El retorno de la inversión depende del estado de la naturaleza que puede ser bueno (B) o malo (M). Los flujos de caja que resultan en cada estado de la naturaleza se muestran en la tabla 1:

Tabla 1. Niveles de inversión, valor presente de los flujos de retorno de la inversión y beneficios privados de los gerentes, dependiendo de los estados de la naturaleza

Estado de la naturaleza	Nivel de inversión	Valor presente flujo de caja de retorno	Beneficios privados de los gerentes
Malo	I_1	Y_1	fY_1
	I_2	Y_2	fY_2
Bueno	I_1	$\theta_1 Y_1$	$f\theta_1 Y_1$
	I_2	$\theta_2 Y_2$	$f\theta_2 Y_2$

Fuente: elaboración propia.

Se asume que:

- Y_1, Y_2 son los valores presentes de los flujos de caja resultantes de cada nivel de inversión, verificables a un costo determinado.
- En el estado malo de la naturaleza $I_1 < Y_1 < Y_2 < I_2$; por tanto, si se sabe que el estado de la naturaleza es malo, la mejor inversión es I_1 .
- $\theta_2 > \theta_1 > 1$ son los factores de incremento de los valores presentes de los flujos de caja si el estado de la naturaleza es bueno y se hace la inversión baja o alta, respectivamente. Este supuesto implica que así como cuando las cosas no funcionan bien, las pérdidas pueden ser mayores en la medida que se invierte más (por eso $Y_2 < I_2$, en el estado malo de la naturaleza), también cuando las cosas salen bien los retornos pueden ser superiores si hace una inversión alta (por eso $\theta_2 > \theta_1$).

- Cuando el estado de la naturaleza es bueno $\theta_2 Y_2 / I_2 > R_c > \theta_1 Y_1 / I_1 > R_i$. Por tanto, si se sabe que el estado de la naturaleza es bueno, la mejor inversión es I_2 .
- La probabilidad ex-ante de que el estado bueno ocurra es p y la probabilidad de que ocurra el estado malo es $1 - p$.

El gerente de la nueva unidad estratégica de negocio observa directamente el estado de la naturaleza, pero el gerente corporativo, los inversionistas y los proveedores de financiación, no. Los proveedores de financiación y los inversionistas solo estarían de acuerdo con realizar una inversión acorde con el estado de la naturaleza; sin embargo, los gerentes corporativos y los de las unidades de negocios tienen la tendencia de realizar reportes con sobreestimación de los posibles resultados de la inversión, debido a que ellos derivan beneficios privados por el incremento de los recursos bajo su control. El parámetro $f < 1$ se utiliza para indicar la porción de los valores presentes de los flujos de caja que gerentes corporativos obtienen como beneficio privado.

Para modelar esta tendencia a la sobreestimación de la gerencia, suponemos que los beneficios privados (no observables) de los gerentes son proporcionales al monto de los flujos de caja resultantes de las inversiones realizadas. El beneficio privado del gerente se puede calcular como el producto entre el flujo de caja obtenido en cada estado de la naturaleza, dependiendo del monto de la inversión realizada, por el parámetro f .

Cuando se busca financiación externa, los proveedores de capital tienen la opción de financiar I_1 o I_2 . Las utilidades obtenidas en cada estado de la naturaleza, dependiendo del nivel de inversión realizada se muestran en la figura 1.

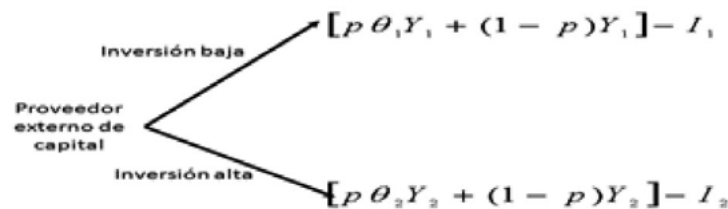


Figura 1- Utilidades esperadas obtenidas si se hace inversión I_1 o I_2 y se consideran los estados de la naturaleza B y M .

Figura 1. Utilidades esperadas obtenidas si se hace inversión I_1 o I_2 y se consideran los estados de la naturaleza B y M

Fuente: elaboración propia.

El valor esperado de la utilidad cuando se hace la inversión baja es mayor que cero, porque

$$[p\theta_1 Y_1 + (1-p)Y_1] > Y_1 > I_1 \quad (1)$$

De esta manera, la estrategia dominante para un inversionista sería asegurarse obteniendo un retorno positivo sin importar el estado de la naturaleza, además porque si el criterio de aceptación de los proveedores de capital es su retorno mínimo requerido, siempre se cumple que:

$$\frac{[p\theta_1 Y_1 + (1-p)Y_1]}{I_1} > \frac{Y_1}{I_1} > R_i \quad (2)$$

Sin embargo, dado que $R_i < R_c$, el gerente corporativo no estaría satisfecho, pues la rentabilidad corporativa estaría disminuyéndose si se hace la inversión baja. En el caso que se haga la inversión alta, la utilidad esperada sería:

$$u = [p\theta_2 Y_2 + (1-p)Y_2] - I_2 \quad (3)$$

Pero como $Y_2 < I_2$, existe un nivel de p que puede hacer que la utilidad sea negativa para los inversionistas. Este nivel sería:
$$P < \frac{I_2 - Y_2}{Y_2(\theta_2 - 1)} \quad (4)$$

Es decir, los proveedores de capital evitarán hacer la inversión alta cuando la creencia ex-ante de que el estado de la naturaleza va a ser bueno, es menor al cociente entre el monto de la pérdida posible y la multiplicación del flujo esperado por el retorno menos uno, es decir, los proveedores externos de capital evitarán financiar inversiones altas ante valores pequeños de p . Luego, las empresas que deben acceder a recursos externos para financiar nuevas unidades de negocio pueden enfrentar problemas para conseguir los fondos totales para la expansión, mientras que empresas que disponen de otras unidades de negocio que proveen liquidez interna, pueden evitar esta restricción de capital.

1.1.2. El incremento de la rentabilidad mediante la diversificación cuando se utilizan los mercados internos de capital para superar las restricciones de capital

Si un gerente corporativo toma la decisión de diversificar debe contratar un gerente para la nueva unidad de negocio. Varios autores (Grossman & Hart, 1986; Stein, 1997; Scharfstein & Stein, 2000) mencionan que la existencia de una gerencia corporativa representa un costo a causa de la dilución de esfuerzos que provoca, pues la fracción de beneficios privados que obtiene la gerencia corporativa se obtiene de la disminución del beneficio del gerente de la unidad de negocio. El gerente de la unidad de negocio puede reducir su esfuerzo, debido a que se siente menos motivado por la disminución de su beneficio privado a causa de la existencia de la gerencia corporativa. Stein (1997) propone capturar esta dilución del esfuerzo suponiendo que cuando una unidad de negocio es supervisada por una gerencia corporativa, los flujos de caja obtenidos caen en una cifra determinada por un factor $k < 1$.

Otro elemento que caracteriza al gerente corporativo es que cuando tiene la posibilidad de suplir las restricciones de financiación mediante el uso de los mercados internos de capital, puede redistribuir los fondos, retirándolos de unidades de negocio con bajo retorno y asignándolos a las unidades de negocio con mayor rentabilidad. Se puede demostrar que la rentabilidad corporativa incrementa cuando existe un mercado interno de capital y la posibilidad de reasignación de recursos por el gerente corporativo, probando que la utilidad esperada en este caso es mayor a la utilidad esperada que se obtiene cuando no existen mercados internos de capital.

- Utilidad esperada cuando no existe la corporación y cada unidad de negocio intenta buscar por su cuenta fondos externos:

$$U_f = 2([p\theta_1 Y_1 + (1-p)Y_1] - I_1) \quad (5)$$

En este caso solo se logra la utilidad asociada a la inversión baja que se consigue del mercado.

- Utilidad esperada cuando existe un gerente corporativo con fondos internos limitados y la posibilidad de reasignar recursos:

$$U_i = [2p^2\theta_1Y_1k + 2(1-p)^2Y_1k + 2(1-p)pY_2\theta_2k] - 2I_1, \quad (6)$$

El factor de dilución K el cual puede hacer que U_f sea mayor que U_i . No obstante cuando los proyectos estén en diferentes estados, lo cual ocurre con una probabilidad $2(1-p)p$, el proyecto que está en estado bueno recibe todos los recursos y el proyecto que está en el estado malo no recibe recursos. Esta situación hace que se pueda compensar la presencia de K y que U_f sea menor que U_i .

- Utilidad esperada cuando hay fondos internos de capital y no hay restricciones de financiación

$$U_n = 2p^2[\theta_2Y_2k - I_2] + 2(1-p)^2[Y_1k - I_1] + 2(1-p)p[Y_1k - I_1 + \theta_2Y_2k - I_2] \quad (7)$$

Como las unidades de negocio en estado malo tienen una utilidad positiva si la inversión es baja, la estrategia dominante para el gerente es continuar invirtiendo en ellas, y además hacer la inversión alta en las unidades de negocio que están en el estado bueno, porque así se logra una U_n que es mayor que U_i .

Proposición 1. Un gerente corporativo con acceso a mercados internos de capital proporcionados por flujos de caja de unidades de negocio con alta liquidez utilizará dichos mercados internos de capital, para superar las restricciones de financiamiento e incrementará la inversión en otras unidades de negocio, con el fin de lograr mayores niveles de rentabilidad corporativa.

Prueba: la anterior proposición queda demostrada con lo realizado en los literales 2.1. y 2.2. En el literal 2.1. se demostró que el acceso a mercados internos de capital es una forma de evitar las restricciones de capital. En el literal 2.2. se demostró cómo un gerente corporativo con acceso a mercados internos de capital proporcionados por flujos de caja de unidades de negocio con alta liquidez, puede incrementar la inversión en otras unidades

de negocio, con el fin de lograr mayores niveles de rentabilidad corporativa, quedando entonces demostrada la proposición.

1.2. Relación entre beneficios privados del gerente corporativo y diversificación

Un gerente corporativo aporta su habilidad para supervisar y evaluar información *ex-ante* acerca de las posibles unidades de negocio a impulsar, pero no dispone de recursos propios para invertir. A los gerentes corporativos les son delegados derechos de control por parte de los dueños de la empresa (Hart & Moore, 1990) que les permiten capturar una fracción $f < 1$ de los flujos de caja, que obtienen las diferentes unidades de negocio bajo su supervisión. Cuando un gerente corporativo decide diversificar y contrata a un gerente de unidad de negocio, le otorga una fracción $\phi < 1$ del beneficio privado obtenido en esa unidad de negocio. Podemos reconstruir la tabla de valores presentes de los flujos de caja de la inversión, quedando tal como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Niveles de inversión, valor presente de los flujos de retorno de la inversión y beneficios privados de los gerentes corporativos y de los gerentes de unidades de negocio, dependiendo de los estados de la naturaleza y del factor de dilución del esfuerzo

Estado de la naturaleza	Nivel de inversión	Valor presente flujo de caja de retorno	Beneficios privados de los gerentes de unidades de negocios	Beneficios privados de los gerentes corporativos
Malo	I_1	Y_1	$\phi K_f Y_1$	$(1 - \phi) K_f Y_1$
Probabilidad 1-P	I_2	Y_2	$\phi K_f Y_2$	$(1 - \phi) K_f Y_2$
Bueno	I_1	$\theta_1 Y_1$	$\phi K_f \theta_1 Y_1$	$(1 - \phi) K_f \theta_1 Y_1$
Probabilidad P	I_2	$\theta_2 Y_2$	$\phi K_f \theta_2 Y_2$	$(1 - \phi) K_f \theta_2 Y_2$

Fuente: elaboración propia.

Con esta estructura de información, el gerente corporativo enfrenta una tensión que está determinada por su necesidad de incrementar la rentabilidad corporativa, abriendo nuevas unidades de negocio, pero al mismo tiempo debe controlar que el beneficio privado y la dilución del esfuerzo del gerente de la unidad de negocio no haga que la apertura tenga un retorno negativo y termine disminuyendo la rentabilidad corporativa.

Proposición 2. Entre menor sea la magnitud de la caída de los flujos de caja por el efecto de la dilución de esfuerzos del gerente de la unidad de negocio ante la presencia del gerente corporativo, mayor será el beneficio privado que el gerente corporativo está dispuesto a ceder al gerente de la unidad de negocio.

Prueba: la gerencia corporativa nombra los nuevos gerentes cuando el beneficio privado inicial del gerente corporativo, antes de abrir la nueva unidad de negocio, sea menor al beneficio privado que recibiría proveniente de la diversificación, en cuyo caso nombraría a un gerente para cada unidad de negocio. Lo anterior se puede expresar de la siguiente manera:

$$(2p^2[\theta_2 Y_2 k] + 2(1-p)^2[Y_1 k] + 2(1-p)p[Y_1 k + \theta_2 Y_2 k])f(1-\phi) \quad (7)$$

$$[p\theta_2 Y_2 + (1-p)Y_1]f \quad (8)$$

La ecuación (7) representa el beneficio privado para el gerente corporativo si decide diversificar y la ecuación (8) representa el beneficio privado para el gerente corporativo si no diversifica. Para que haya diversificación (7)>(8), es decir

$$2k(p^2[\theta_2 Y_2] + (1-p)^2[Y_1] + (1-p)p[Y_1 + \theta_2 Y_2])(1-\phi) > p\theta_2 Y_2 + (1-p)Y_1 \quad (9)$$

Si se expresa el término del que está entre paréntesis en el lado izquierdo de la desigualdad como el ingreso esperado por la diversificación, $E[d]$ y el término de la derecha en ingreso esperado si no hay diversificación, $E[n]$, es decir:

$$E[d] = p^2[\theta_2 Y_2] + (1-p)^2[Y_1] + (1-p)p[Y_1 + \theta_2 Y_2] \quad (10)$$

$$E[n] = p\theta_2 Y_2 + (1-p)Y_1 \quad (11)$$

Obtenemos que:

$$\phi < 1 - \frac{E[n]}{2kE[d]} \quad (12)$$

Se concluye que entre menor sea la magnitud de la caída de los flujos de caja por el efecto de la dilución de esfuerzo del gerente de la unidad de negocio, mayor será el beneficio privado que el gerente corporativo este dispuesto a ceder al gerente de la unidad de negocio, quedando probada la proposición. Esto es complementario a lo planteado en otros

estudios acerca de los incentivos de los gerentes corporativos para tomar decisiones de diversificación (Jensen, 1986; Stulz, 1990; Jensen & Murphy, 1990). Si la dilución de esfuerzo está en función de la contribución de la gerencia corporativa al desempeño de la unidad de negocio, habrá más dilución de esfuerzo cuando el gerente de la unidad de negocio siente que la gerencia corporativa no aporta nada a su trabajo, pero sí extrae beneficios. Como el aporte de la gerencia corporativa es menor cuando existe alta diversificación, se puede expresar la dilución de esfuerzos ($K(n)$), en función decreciente del número de unidades de negocio diferentes dentro de la corporación (n):

$$K(n) = k; \frac{\partial K(n)}{\partial n} < 0 \quad (13)$$

Lo anterior implica que un gerente de unidad de negocio no realice el esfuerzo adecuado, si considera que su unidad es de alta especificidad y que la gerencia corporativa asigna los recursos sin conocer, ni aportar en las decisiones para desarrollar dicha la unidad de negocio, es decir, cuando los niveles de diversificación son altos.

1.3. Límites al alcance de la diversificación no relacionada y decisión de *spin off*

El lanzamiento de nuevas unidades de negocio puede implicar sacrificios en competitividad de las actuales unidades de negocio, fenómeno que se conoce como la pérdida de foco de la empresa. Al margen de que un *spin off* puede constituir un incentivo para mejorar el desempeño de los gerentes de las unidades de negocio, por la desaparición del fenómeno de dilución de esfuerzo (Aron, 1991), algunos grupos económicos que optaron inicialmente por diversificarse, posteriormente realizaron un *spin off* con el fin de concentrar cada empresa separada en su negocio central; la corporación a través del *spin off* busca crear personas jurídicas diferentes para propiciar un mejor manejo de actividades productivas distintas. En este parte del caso se muestra que una de las posibles causas que induce a la realización del *spin off* es porque al delimitar y especializar el trabajo del grupo gerencial, se mejora la calidad de las decisiones de inversión.

Para demostrar lo anterior se comparan las probabilidades de éxito en la toma de decisiones de inversión de un gerente corporativo cuando está en una empresa enfocada y cuando está en una empresa diversificada. ¿Hasta qué punto pueden mantenerse niveles adecuados de calidad de la gestión que ejerce una gerencia corporativa en una empresa

diversificada? Para evitar que errores en la toma de decisiones de asignación de recursos erosionen el incremento de las utilidades que pudieron haber surgido de la diversificación. En nuestro análisis consideramos que la decisión de invertir en una unidad de negocio está determinada por la siguiente secuencia que se expone en la figura 2

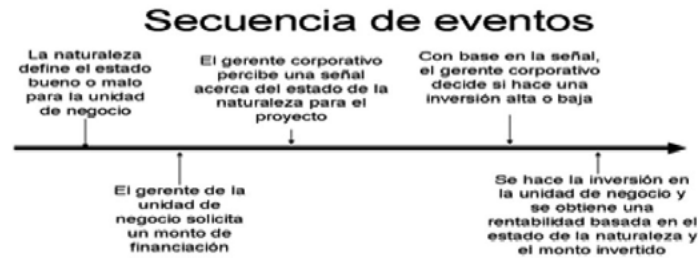


Figura 2. Secuencia de eventos que sigue la toma de una decisión de invertir en una unidad de negocio

Fuente: elaboración propia.

El trabajo del gerente corporativo es evaluar el mérito de cada unidad de negocio para invertir en ella, inicialmente con base en la solicitud del gerente de la unidad de negocio. Sin embargo, como ya se ha dicho, el gerente de la unidad de negocio tiene tendencia a querer dominar la mayor cantidad de recursos posibles, por ello el gerente corporativo, además de escuchar la solicitud, se basa en un conjunto de información que conforma una creencia acerca de si el estado de la naturaleza le es o no favorable a una determinada unidad de negocio. Así, si suponemos que existen dos unidades de negocio (i, j) en una corporación, el gerente corporativo acierta cuando hace una inversión alta ($L = I_2$) en una unidad de negocio que enfrentará un estado bueno de la naturaleza (B) o cuando hace una inversión baja ($C = I_1$) en una unidad de negocio que enfrenta un estado malo (M) de la naturaleza; esta probabilidad de acierto la denotaremos como q , y puede expresarse de la siguiente manera:

$$P(C_i/M_i) = P(L_i/B_i) = q.$$

El caso contrario indica que la decisión fue un desacierto y la probabilidad de ocurrencia será denotada como:

$$P(C_i/B_i) = P(L_i/M_i) = 1 - q$$

La rentabilidad de la corporación en un determinado periodo está basada en el juicio del gerente corporativo, quien toma como base sus creencias acerca del estado de la naturaleza,

para una determinada unidad de negocio y decide el monto de la inversión. El nivel de correlación entre estos errores de juicio sobre los niveles de inversión está determinado por el nivel de diversificación entre las unidades de negocio, de tal forma que si existe foco, el error cometido al determinar el nivel de inversión en una unidad de negocio se propagará a las otras con su mismo objeto de negocio. Para incluir la argumentación anterior en el modelo diremos que:³

$$P(C_i/B_i, B_j, C_j) = P(C_i/M_i, M_j, L_j) = (1-q) * (1+\alpha)$$

Donde α es un parámetro entre cero y uno que mide el grado de foco en la corporación, entre más alto α más enfocada es la corporación. Para simplificar el desarrollo del modelo, seguiremos a Stein (1997), quien asume que cuando la gerencia corporativa toma una mala decisión en una unidad de negocio, esto no mejora la probabilidad de que se acierte en otra. Por tanto dejaremos:

$$P(C_i/M_i, B_j, C_j) = P(L_i/B_i, M_j, L_j) = q$$

Debido al conocimiento que el gerente corporativo tiene de las antiguas unidades de negocio que están altamente relacionadas, entonces q estará entre 1 y 0.5. ($1 > q > 0.5$).

Cuando existe diversificación, el objeto de negocio de las unidades i y j es diferente; por consiguiente, el error cometido al determinar el nivel de inversión en la unidad de negocio i es poco probable que se propague a la unidad de negocio j . Además, las probabilidades de que la gerencia acierte en la decisión de inversión en ambas unidades es diferente, por tanto asumiremos que la probabilidad de acertar en la unidad de negocio i sigue siendo q , mientras que la probabilidad de acertar en la decisión de inversión en la unidad de negocio j es r :

$$P(C_i/M_i) = P(L_i/B_i) = q \quad ; \quad P(C_j/M_j) = P(L_j/B_j) = r \quad ; \quad P(L_i/M_i) = P(C_i/B_i) = 1-q \quad ; \quad P(L_j/M_j) = P(C_j/B_j) = 1-r$$

³ $P(C_i/B_i, B_j, C_j)$ puede leerse como la probabilidad de que el gerente corporativo decida hacer una inversión baja en la unidad de negocio i , dado que el estado de la naturaleza para i es bueno, y que realizó una inversión baja en la unidad de negocio j , dado que el estado de la naturaleza para j era bueno, es decir, es la probabilidad de que se equivoque en la decisión de inversión en la unidad de negocio i , dado que se equivocó en la unidad de negocio j , cuando el estado de la naturaleza es bueno. Una interpretación similar se puede hacer para $P(C_i/M_i, M_j, L_j)$ cuando el estado de la naturaleza es malo.

Si la corporación antes solo maneja unidades de negocio del tipo de negocio i y posteriormente se diversificó, invirtiendo en unidades de negocio del tipo j , entonces $q > r$, porque la gerencia corporativa tiene más afinadas las creencias sobre i que sobre j . En la medida que se incrementa la diversificación, se reduce la probabilidad de acierto en las decisiones de inversión, de tal forma que la probabilidad de acierto en las decisiones de inversión de la gerencia es una función decreciente del nivel de diversificación de las unidades de negocio. Esta conclusión es consistente con lo planteado por otros autores Stein (1997), Ahn y Denis (2004), Scharfstein y Stein (2000), Rajan et al. (2000), y Gertner, Powers y Scharfstein (2002). Un resumen acerca del conjunto de probabilidades se muestra en la tabla 3.

Tabla 3. Probabilidades de acierto y desacierto en las decisiones de inversión de un gerente corporativo en una empresa enfocada y en una diversificada

Empresa enfocada	Empresa diversificada
$P(C_i/M_i) = P(C_j/M_j) = P(L_i/B_i) = P(L_j/B_j) = q$	$P(C_i/M_i) = P(L_i/B_i) = q$ $P(C_j/M_j) = P(L_j/B_j) = r$
$P(L_i/M_i) = P(C_i/B_i) = 1 - q$	
$P(C_i/B_i, B_j, C_j) = (1 - q) * (1 + a)$	
$P(L_i/M_i, M_j, L_j) = (1 - q) * (1 + a)$	$P(L_i/M_i) = P(C_i/B_i) = 1 - q$ $P(L_j/M_j) = P(C_j/B_j) = 1 - r$
$P(C_i/M_i, B_j, C_j) = q$	
$P(L_i/B_i, M_j, L_j) = q$	

Fuente: elaboración propia.

Por no ser relevante para el análisis de esta parte, omitiremos los factores ϕ y k . El factor f del beneficio privado de los gerentes corporativos sí es relevante, debido a que si se hace un *spin off* este factor desaparece. Tal como lo realizó Stein (1997), se utiliza la regla de Bayes para calcular las probabilidades y el valor presente de la inversión para cada posible situación, dependiendo de si se trata de una corporación con diversificación o con enfoque. Los resultados se muestran en la tabla 4.

Tabla 4. Probabilidades acierto en las decisiones de inversión de los gerentes corporativos para los estados de la naturaleza y valor presente de los flujos de caja de cada nivel de inversión, dependiendo de si la empresa es enfocada o diversificada

Estado posible	Probabilidad		Valor presente	
	Enfoque	Diversificación no relacionada	Enfoque	Spin off: inexistencia de Gerencia Corporativa
BBLL	$p^2(q^2 + \alpha(1-q)^2)$	p^2qr	$2((1-f)\theta_2y_2 - I_2)$	$(\theta_2y_2 + \theta_1y_1) - (I_2 + I_1)$
BBLC	$p^2(q(1-q) - \alpha(1-q)^2)$	$p^2q(1-r)$	$(1-f)(\theta_2y_2 + \theta_1y_1) - (I_2 + I_1)$	
BBCL	$p^2(q(1-q) - \alpha(1-q)^2)$	$p^2(1-q)r$	$(1-f)(\theta_1y_1 + \theta_2y_2) - (I_1 + I_2)$	$2(\theta_1y_1 - I_1)$
BBCC	$p^2(q(1-q)^2(1+\alpha))$	$p^2(1-q)(1-r)$	$2((1-f)\theta_1y_1 - I_1)$	
BMLL	$p(1-p)q(1-q)$	$p(1-q)q(1-r)$	$(\theta_2y_2 + y_2) - 2I_2$	$(\theta_2y_2 + y_1) - (I_2 + I_1)$
BMLC	$p(1-p)q^2$	$p(1-q)qr$	$(1-f)(\theta_2y_2 + y_1) - (I_2 + I_1)$	
BMCL	$p(1-p)(1-q)^2$	$p(1-p)(1-q)(1-r)$	$(1-f)(\theta_1y_1 + y_2) - (I_1 + I_2)$	$(\theta_1y_1 + y_1) - 2I_1$
BMCC	$p(1-p)q(1-q)$	$p(1-p)(1-q)r$	$(1-f)(\theta_1y_1 + y_1) - 2I_1$	
MBLL	$(1-p)p(1-q)q$	$(1-p)p(1-q)r$	$(1-f)(y_2 + \theta_2y_2) - 2I_2$	$(y_2 + \theta_1y_1) - (I_2 + I_1)$
MBLC	$p(1-p)(1-q)^2$	$(1-p)p(1-q)(1-r)$	$(1-f)(y_2 + \theta_1y_1) - (I_2 + I_1)$	
MBCL	$(1-p)pq^2$	$(1-p)pqr$	$(1-f)(y_1 + \theta_2y_2) - (I_1 + I_2)$	$(y_1 + \theta_1y_1) - 2I_1$
MBCC	$(1-p)(1-q)$	$(1-p)pq(1-r)$	$(1-f)(y_1 + \theta_1y_1) - 2I_1$	
MMLL	$(1-p)^2(1-q)^2(1+\alpha)$	$(1-p)^2(1-q)(1-r)$	$(1-f)y_2 - I_2$	$(y_2 + y_1) - (I_2 + I_1)$
MMLC	$(1-p)^2(q(1-q) - \alpha(1-q)^2)$	$(1-p)^2(1-q)r$	$(1-f)(y_2 + y_1) - (I_2 + I_1)$	
MMCL	$(1-p)^2(q(1-q) - \alpha(1-q)^2)$	$(1-p)^2q(1-r)$	$(1-f)(y_2 + y_1) - (I_2 + I_1)$	$2(y_1 - I_1)$
MMCC	$(1-p)^2(q^2 + \alpha(1-q)^2)$	$(1-p)^2qr$	$2((1-f)y_1 - I_1)$	

Fuente: elaboración propia.

La combinación BBLL puede entenderse como el caso en que el estado de la naturaleza fue bueno para ambas unidades de negocio y el gerente tomo la decisión de hacer una inversión alta en ambas. La combinación BMLC representa el caso en el cual el estado de la naturaleza fue bueno para la unidad i y malo para la unidad j ; el gerente tomó la decisión de hacer una inversión alta en la unidad i y baja en la unidad j . Un ejemplo numérico del resultado anterior se presenta en la tabla 5, en donde se calculan las probabilidades que varían por la inclusión del parámetro α :

Tabla 5. Cálculo de las probabilidades de cada decisión de inversión de un gerente corporativo, que se ve afectada por el parámetro que indica alta relación entre las unidades de negocio de una empresa

P y q	Alfa	Alfa	Alfa
0,5	0,3	0,5	0,7
Estado	Probabilidad	Probabilidad	Probabilidad
BBLL	0,08125	0,09375	0,10625
BBLC	0,04375	0,03125	0,01875
BBCL	0,04375	0,03125	0,01875
BBCC	0,08125	0,09375	0,10625
MMLL	0,08125	0,09375	0,10625
MMLC	0,04375	0,03125	0,01875
MMCL	0,04375	0,03125	0,01875
MMCC	0,08125	0,09375	0,10625

Fuente: elaboración propia.

Se puede observar que, en la medida que α es mayor, la probabilidad de ocurrencia de las combinaciones BBLL, MMCC⁴ se incrementa, mientras que se disminuye la probabilidad de ocurrencia de combinaciones como BBLC y MMLC.⁵ Esto implica que cuando hay un alto grado de foco y la creencia del gerente corporativo es errada para una unidad

4 Probabilidades en las cuales se toma la misma decisión de inversión para las dos unidades de negocio.

5 Probabilidades en las cuales se toman decisiones de inversión diferentes para ambas unidades de negocio.

de negocio, es más probable que sea errada para otra unidad de negocio y viceversa; sin embargo, si se suman las probabilidades de las combinaciones que producen valores presentes positivos (BBCC, BBLC, BBCL, BBLL, MMCC⁶) y se compara con la suma de las probabilidades que de las combinaciones que producen valores presentes negativos (MMLC, MMCL, MMLL), se puede ver que en la medida que aumenta α , la suma de las primeras asciende a un mayor valor que la suma de las segundas. Esto quiere decir que la probabilidad de generar flujos de caja positivos para la empresa se incrementa cuando la empresa está enfocada.

Proposición 3. La decisión de una corporación para realizar un Spin-off de una unidad de negocio no relacionada, es directamente proporcional al nivel del parámetro alfa que indica el foco de las otras unidades de negocio de la corporación.

Prueba: la intuición detrás de esta proposición está basada en el hecho de que, en la medida que se hace diversificación no relacionada, α disminuye y por tanto se requiere un valor de r mayor o igual a q , para obtener el mismo nivel de rentabilidad esperada. En una corporación con enfoque q y α son altos, por tanto las combinaciones BBCC, BMLC, MBCL y MMCC⁷ tendrán una mayor probabilidad de ocurrencia; entonces, para incrementar el valor esperado, se necesitará un nivel de r igual o mayor que q para compensar el efecto de la diversificación. Lo anterior puede verse con un ejemplo numérico en la tabla 6.

6 Debe recordarse que MMCC no produce detrimento de valor, debido a que en ese caso hace una inversión I_1 , que de todas formas genera valor para la corporación, al tener un valor presente positivo.

7 Dado que q es alta, entonces se incrementan las probabilidades en las cuales la gerencia corporativa acierta en la decisión de inversión.

Tabla 6. Cálculo de la probabilidad de acierto en la decisión de inversión en una empresa diversificada (r) que hace equivalente el valor presente de los flujos de caja de la inversión en una empresa enfocada, para las combinaciones que se implementan por el incremento de q y α

	q		Q		q	
	0,5		0,7		0,9	
p	alfa		Alfa		alfa	
0,5	0,3		0,5		0,7	
Estado	Probabilidad	r equivalente	Probabilidad	r equivalente	Probabilidad	r equivalente
BLL	0,08125	0,65	0,13375	0,76	0,20425	0,91
BMLC	0,0625	0,50	0,1225	0,70	0,2025	0,90
MBCL	0,0625	0,50	0,1225	0,70	0,2025	0,90
MMCC	0,08125	0,65	0,13375	0,76	0,20425	0,91

Fuente: elaboración propia.

Se sabe que r está en función inversa del número de unidades de negocio diferentes dentro de la corporación (n), por tanto en una corporación con diversificación, r será menor que q . Una forma de hacer r igual o mayor que q es disminuyendo n . Así, un incremento de r se puede lograr cuando se separa la unidad de negocio y se configura como una empresa aparte; razón por la cual, los dueños de la corporación pueden tomar la decisión de hacer el *spin off* y conservar la propiedad de la nueva empresa, con el propósito de aumentar el valor presente neto esperado de la inversión. La argumentación anterior demuestra la validez de la proposición. La intuición desarrollada en este numeral complementa las ideas de Williamson (1975)⁸ y Daley, Mehrotra y Sivakumar (1997).⁹

8 Williamson (1975) indica que si bien los gerentes corporativos están mejor informados acerca de las buenas oportunidades de inversión, en la medida que la diversificación se incrementa surgen los problemas por el aumento en la complejidad de la supervisión y la dificultad de tomar buenas decisiones acerca de la asignación de recursos.

9 Daley, Mehrotra y Sivakumar (1997) indican que más allá de la ganancia en eficiencia operativa, los *spin off* crean valor porque permiten remover unidades de negocio no relacionadas y permiten a los gerentes enfocar su atención.

Se debe anotar que el incremento de r , a través del *spin off* debe compensar la aparición de las restricciones de capital, pero tiene a su favor el hecho de que no se requiere ahora incurrir en el costo del beneficio privado del gerente corporativo. En la tabla 7 se muestra el cálculo de r (r de umbral) a partir del cual la rentabilidad del *spin off* supera la rentabilidad de no hacerlo para las combinaciones (BBCC, BBLC, BBCL, BBLL, MMCC), que se incrementan con la estrategia de enfoque.

Tabla 7. Cálculo de la probabilidad de acierto en la decisión de inversión en una empresa diversificada (r) umbral que no compensa la pérdida de enfoque y la desaparición del beneficio privado del gerente corporativo

I_1	1	θ_1	1,1	f	
I_2	2	θ_2	1,4	0,05	
Y_1	1,1	Q	P	alfa	
Y_2	1,8	0,6	0,5	0,3	r umbral
Estado	Probabilidad	Valor presente enfoque	Valor presente <i>spin-off</i>	Valor esperado enfoque	
BBLL	0,1020	0,7880	0,7300	0,0804	0,7340
BBLC	0,0480	0,5435	0,7300	0,0261	0,7618
BBCL	0,0480	0,5435	0,4200	0,0261	0,6211
BBCC	0,0520	0,3990	0,4200	0,0207	0,5060
MMCC	0,1020	0,0900	0,2000	0,0092	0,3060

Fuente: elaboración propia.

Excepto en los casos de MMCC y BBCC,¹⁰ r es superior a q . Quiere decir que una corporación que hizo diversificación no relacionada, tomará la decisión de hacer un *spin-off*, cuando piense que el incremento en la probabilidad de acertar las decisiones de inversión en la unidad de negocio no relacionada, se incrementará lo suficiente para igualar al menos, la probabilidad asociada con la rentabilidad de tener unidades de negocio relacionadas

¹⁰ En estos casos (r) es menor, debido a la desaparición del beneficio privado del gerente corporativo y a que la decisión de hacer una inversión baja en ambas unidades de negocio, dada la señal, sería la misma inversión que se hace en el caso del *spin off*, cuando se enfrentan restricciones de capital. Sin embargo, es de anotarse que si el *spin off* hace que (r) se incremente, el umbral requerido sería más fácilmente superado y se obtendría igualmente una rentabilidad esperada mayor, por lo cual al hacer *spin off* se hace una estrategia dominante.

y compensar las posibles restricciones de capital. Además esta decisión será impulsada porque se sabe que la disminución del beneficio privado del gerente corporativo incrementará los incentivos del gerente de la unidad de negocio para mejorar su desempeño.

2. El grupo empresarial Bavaria: su proceso de diversificación y de *spin off*

En esta parte se utiliza el caso del grupo empresarial Bavaria para contrastar las predicciones que el análisis teórico arrojó en el numeral anterior. Inicialmente, se hace una descripción histórica del grupo, para después centrarnos en evidenciar que la gerencia corporativa de este grupo disponía de un amplio mercado interno de capital generado por unidades de negocio que poseían alta liquidez y que ese mercado interno de capital contribuyó al proceso de diversificación del grupo. Además, daremos cuenta de que el proceso de diversificación de Bavaria implicó que dentro de su estructura corporativa se combinaran unidades de negocio con alta y baja relación entre ellas y finalmente, que el grupo realizó un *spin off* agrupando por un lado las empresas relacionadas con la producción y comercialización de bebidas, y por otro lado, bajo una gerencia corporativa distinta, el resto de empresas no relacionadas.

2.1. El desarrollo histórico del grupo empresarial Bavaria

Desde su creación en 1889, Bavaria empezó su integración vertical mediante la producción directa o indirecta de cebada, la fabricación de botellas con la Vidriera Fenicia y la adquisición de la mina de carbón de Zipacón. Hacia 1930 se presentó una importante transformación organizativa de la empresa, al convertirse en Consorcio de Cervecería Bavaria S.A., proceso de concentración y centralización del capital producto de la unión de varias empresas. En 1934 el consorcio contaba con ocho plantas cerveceras distribuidas en siete ciudades, que cubrían estratégicamente el centro y el norte del mercado interno colombiano.¹¹

A partir de años 60 y en adelante, el consorcio cervecero aceleró su proceso de integración, al mismo tiempo que se diversificó hacia otras actividades económicas, como la

11 Adaptado de <http://www.grupobavaria.com/espanol/queesbavaria/historia.php>

metalmecánica, la financiera y la inmobiliaria. En esta década se instauró como uno de los conglomerados más poderosos del país, con un conjunto de unidades de producción y de distribución organizado en varias empresas, bajo nombres diferentes, pero obedeciendo a un centro de decisión único. En 1983 se inició la expansión internacional de Bavaria con la adquisición de un holding panameño llamado Ladco (Latin Development Corporation). A través de esta adquisición, Bavaria se hizo al control de casi todo el mercado cervecero ecuatoriano y en Colombia obtuvo el 29 % de la propiedad en Cervunión.¹² Desde la década de los 80 la expansión del Grupo también se orientó hacia las de servicios de empleo temporal y en 1984 fundó Colenvases, empresa encargada de la producción de latas de aluminio para envasar cerveza y gaseosas en recipientes no retornables. En 1985 se creó Impresora del Sur en la ciudad de Cali, empresa encargada de la producción de etiquetas y afiches para el mercado cervecero y la papelería impresa necesaria para la organización. En 1987, 92,2 % de las inversiones del grupo Bavaria estaban representadas en los títulos de propiedad de 48 empresas de diferentes sectores (Sanabria, 2003).

El 31 de octubre de 1997 fue aprobado un proyecto de *spin off*. De conformidad con esta medida, el Grupo Empresarial Bavaria se separó en dos sociedades anónimas diferentes: la primera continuó llamándose Bavaria S.A., dedicada a la producción, venta de cervezas y relacionados, y la segunda se denominó Valores Bavaria S.A., dedicada exclusivamente a las actividades de inversión. Actualmente, Bavaria S.A. es una empresa insigne y líder para la economía colombiana, un actor de primera línea en Latinoamérica y un fuerte competidor en el mercado cervecero mundial. A partir del año 2004, Bavaria logró ocupar el primer lugar en la industria cervecera de Colombia, Ecuador, Panamá y Perú, y es la segunda compañía cervecera más grande de Sudamérica y la décima del mundo. En 2005 fue adquirida por el grupo Sab Miller, quien le ha dado un mayor impulso obteniendo resultados importantes. La tabla 8 muestra las principales cifras de Bavaria y la tabla 9 muestra los volúmenes de ventas para el cierre de 2007.

12 Adaptado de Investigación de Origen y Estructura del Grupo Santo Domingo, Material resultado de investigación con el apoyo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia y de la División de Investigaciones de Bogotá, coordinado por el profesor Bernardo Parra Restrepo y disponible en <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006930/>.

Tabla 8. Principales cifras de Bavaria a diciembre de 2007

Valores en millones de pesos	
Ventas	5,012,395
Utilidad operativa	1,294,463
Ebitda	1,734,502
Utilidad neta	694,603
Activos totales	9,450,836
Propiedad planta y equipo	2,265,841
Pasivo Total	5,269,364
Deuda Financiera	3,069,408
Patrimonio	4,146,622

Fuente: Informe anual de Bavaria (2007).

Tabla 9. Ventas de Bavaria en volúmenes de hectolitros

Categoría	2007	2006	Variación	
Cervezas	17.647.105	15.216.543	2.430.562	16.0%
Maltas	2.113.994	1.942.609	171.385	8.8%
Refrescos de fruta (*)	218.286	535.287	(317.001)	(59.2%)
Aguas	2.286.309	2.308.301	(93.992)	(3.9%)
Total volumen de ventas	22.265.694	20.074.740	2.190.954	10.9%

(*) Hls vendidos hasta el 31 de mayo del 2007.

<http://www.grupobavaria.com/pdfs/esp/informeanual07.pdf>

Fuente: Informe anual de Bavaria (2007).

2.2. La existencia de un mercado interno de capitales en Bavaria y su utilización para la realización del proceso de diversificación

En este apartado se enumeran los hechos que evidencian la existencia de un mercado interno de capitales en el grupo Bavaria y su utilización para la diversificación no relacionada. Primero, Bavaria actuaba como casa matriz o núcleo que poseía participaciones en otras 140 compañías. El presidente de Bavaria tenía también el control de las otras empresas subordinadas y estaba encargado de la orientación general y el seguimiento

de los gerentes de cada empresa. Era tan evidente la unidad de mando, que en 1992 el sindicato de Bavaria logró que el Ministro de Trabajo de esa época declarara la unidad de empresa (Sanabria, 2003). Segundo, existía una disponibilidad interna de capital proporcionada por las cerveceras que generaban una alta liquidez. La dinámica operacional del negocio de la cerveza hace que los recaudos por ventas se hagan en el corto plazo, mientras que los pagos de impuestos y proveedores se hacen en plazos mayores, lo que permite mantener una alta liquidez de manera permanente, que posibilita la existencia del mercado interno de capital. Una evidencia de lo anterior son los niveles de productividad de capital de trabajo mostrados en la figura 3.

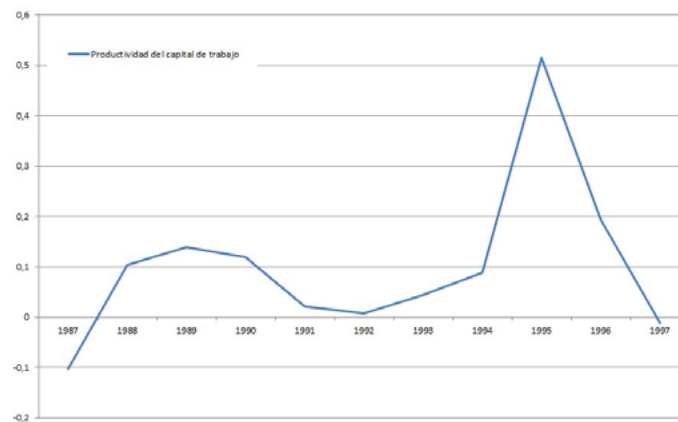


Figura 3. Productividad del capital de trabajo neto operativo en Bavaria del año 1987 a 1997

Fuente: Cálculos hechos por el autor con base en datos tomados de Sanabria (2003).

Si analizamos un período de 10 años antes del *Spin-off* (1987-1997) se denota que en algunos años Bavaria trabajaba con capital de trabajo negativo (1987 y 1997) y en los años 1991 a 1994, requirió menos de 9 centavos de capital de trabajo por peso vendido. La liquidez de Bavaria puede corroborarse en el gráfica 2, se muestra una comparación entre el efectivo generado por la operación y el acumulado de sus destinaciones (Servicio de la deuda, dividendos e inversiones en propiedad planta y equipo). Como puede notarse, excepto para el año 1995, el efectivo generado por la operación supera ampliamente las destinaciones, lo cual establece la posibilidad de generación del mercado interno de capital.

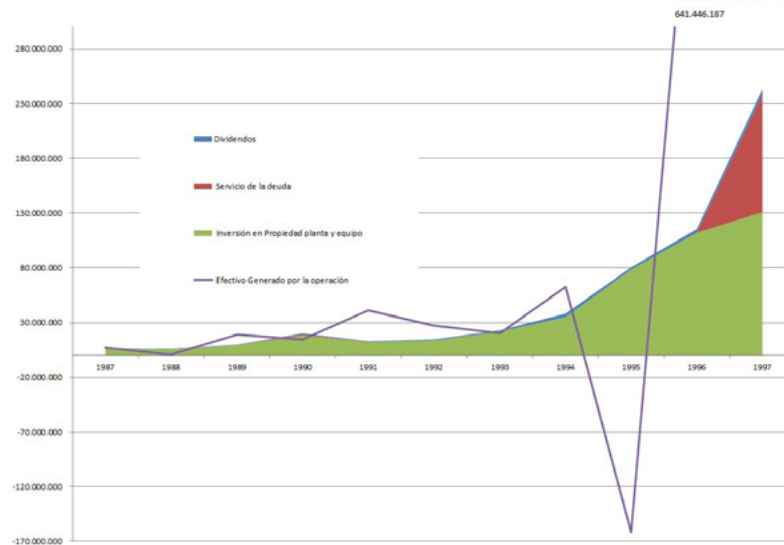


Figura 4. Operación y destinación del efectivo generados por la operación en Bavaria del año 1987 a 1997

Fuente: Cálculos hechos por el autor con base en datos tomados de Sanabria (2003).

Tercero, Bavaria emprendió un proceso de diversificación desde los inicios de su historia, que se fue tornando más agresivo en la medida en que el grupo empresarial evolucionó.¹³ Se puede evidenciar que la gerencia corporativa de Bavaria utilizó estos excesos de caja en el proceso de diversificación de Bavaria, ya que con ellos se apalancaron no solo la adquisición de las otras unidades de negocio, sino el financiamiento de los proyectos de las unidades de negocio adquiridas. Por ejemplo, en los documentos de la banca de inversión que ayudó a estructurar el proceso de adquisición de la Unión de Cervecería Peruanas Backus y Johnston (Backus) en Perú (la Internacional Finance Corporation) se menciona que para cuando Bavaria y Valores Bavaria concluyen el proceso de escisión acordaron realizar una capitalización. Los créditos otorgados por Bavaria se convirtieron en acciones de Valores Bavaria a favor de los accionistas de Bavaria, lo cual denota la existencia de múltiples transferencias de recursos de Bavaria a sus subordinadas para financiar sus operaciones, es decir, se usa un mercado interno de capital para financiar

13 En Origen y Estructura del Grupo Santo Domingo, material resultado de investigación con el apoyo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia y de la División de Investigaciones de Bogotá, coordinado por el profesor Bernardo Parra Restrepo y disponible en <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006930/>; se muestra una lista de las empresas a nivel nacional e internacional que controlaba el grupo Bavaria en el momento del *Spin-off*. En total son 140 empresas, 29 relacionadas con la producción de cerveza, 13 de servicios generales, 11 del sector financiero, 8 del sector de transporte, 9 del sector de la construcción e inmobiliario, 11 del sector de las telecomunicaciones, 31 medios de comunicación, 4 de la industria automotriz, 4 del sector salud, 12 compañías de inversiones generales y 8 del sector agropecuario.

la diversificación (Bernal & Lubrano, 2007). Ramirez, Jimenes y Garrido (2003) publican un aparte de una entrevista con fuentes de Bavaria, en donde los ejecutivos afirman que han financiado la expansión del grupo con una mezcla de Financiación interna (mercado interno de capital) y financiación nacional e internacional. Parra (2004) concluyó que las cerveceras eran buenas “vacas lecheras”¹⁴ y que los fondos provenientes de las cerveceras utilizados para financiar otras empresas del grupo en el año 2001, fecha de terminación del *spin off*, ascendían a varios millones de pesos. Con lo anterior queda claro que para el caso de Bavaria usaron las unidades de negocio con excesos de liquidez, para diversificarse de manera no relacionada, porque la existencia de un mercado interno de capital permitió derribar las restricciones de financiación para incrementar su rentabilidad corporativa.

2.3. La realización del *spin off*: Bavaria S.A. y Valores Bavaria S.A.

En 1997 Bavaria detiene la diversificación y empieza una estrategia de focalización. Tratando de concentrar los objetos de los diferentes tipos de negocio, inicia su primer *spin off*, mediante el cual pretende la separación de las empresas de cervezas y bebidas que continúan bajo el nombre de Bavaria S.A. y las demás empresas son separadas y conforman una compañía independiente llamada Valores Bavaria S.A. Esta separación obligó a la presentación de estados financieros separados, quedando las dos compañías tal como se muestra en la tabla 10.

Tabla 10. Estados financieros en fecha de escisión de 1997 en millones de pesos

Concepto	Grupo empresarial Bavaria S.A.	Bavaria S.A.	Bavaria S.A.
Activos	4906220	3420777	1485443
Pasivos	1025790	856977	1316630
Patrimonio	3880430	2563800	1000
Capital autorizado	1000	1000	701
Capital Suscrito y Pagado	768	768	

Fuente: Sanabria (2003).

¹⁴ Refiriéndose a su alta liquidez.

Este primer intento de separación fue más nominal y legal que real, por cuanto la nueva compañía Valores Bavaria continuaría gerenciada por el equipo administrativo y gerencial de Bavaria S.A., y también utilizaría los mismos recursos físicos y operativos de Bavaria S.A. De igual manera, se siguió haciendo uso del mercado interno de capitales, puesto que Bavaria S.A. realizó préstamos a Valores Bavaria en 1999 para inversiones en la compañía de telefonía móvil celumóvil (hoy Telefónica); Avianca (aerolínea); Comunican (diario *El Espectador*); Cofinorte (empresa financiera); Caracol Televisión, Parque Central Bavaria (inmobiliaria); Inversiones Cromos S.A (editora de revistas), así como para otras veinte empresas.¹⁵ Sin embargo, los resultados de valores Bavaria no eran buenos y en el periodo 2000-2001 las pérdidas ascendieron a cerca de \$1 billón de pesos. En ese momento es nombrado como presidente del grupo el español Javier Aguirre, quien propone comprometerse con un esquema de transparencia en la información, que genere confianza en los mercados con le objetivo de convertir a Valores Bavaria en un holding internacional. Sin embargo, los analistas dicen que Julio Mario Santo Domingo se resiste a reducir el tamaño del grupo y, a la hora de tomar decisiones definitivas, no les da a los ejecutivos la autonomía que necesitan. Esto explicaría por qué tardan tanto las soluciones para las empresas del grupo.¹⁶ Las opiniones de los analistas para ese entonces son consistentes con el análisis teórico realizado para la proposición 3. Es evidente que cuando se maneja un grupo con 140 empresas de 11 sectores diferentes estamos ante un caso de alta diversificación y por ende disminuye la probabilidad (β) de acierto en las decisiones de inversión de una gerencia corporativa. También es evidente que el objetivo de Bavaria al realizar el *spin off* de las unidades de negocio no relacionadas fue independizar administrativa y financieramente a Bavaria S.A. de Valores Bavaria S.A. y lograr que cada compañía se enfocara por completo en su actividad principal (Bernal & Lubrano, 2007), lo cual confirma que al existir un alfa alto (α) por el foco de las unidades de negocio relacionadas con la producción de cerveza, se incrementa la propensión a la realización del *spin off*.

El proceso de separación continuó su marcha y culminó con un segundo *spin off* en 2001, quedando agrupado todo el negocio cervecero y de bebidas dentro del Grupo Empresarial Bavaria (GEB). Los créditos otorgados por GEB se convirtieron en acciones de Valores Bavaria, a favor de los accionistas de Bavaria. Con este segundo *spin off* se abrió

15 Para más información visitar <http://www.finanzas.com/id.3003051/noticias/noticia.htm>

16 Valores Bavaria se Juega su futuro. Revista Dinero. Bogotá. Colombia. 03/22/2002. http://WWW.DINERO.COM/WF_INFOARTICULO.ASPX?IDART=3105

la independencia administrativa y financiera entre Bavaria S.A. y Valores Bavaria S.A., y se hizo que cada empresa trabajara con sus propios flujos de caja y se enfocara por completo en su actividad principal.

A su vez, esta operación permitió obtener una mayor transparencia en las cuentas del grupo, lo que permitió, además, realizar ventas y alianzas estratégicas en el campo de la actividad cervecera (con Sab Miller finalmente) y facilitar la venta de negocios a algunos inversionistas extranjeros (como Caracol a Prisa, Avianca a Sinergy y Celumovil a Bellsouth), con el propósito de incrementar la probabilidad de acierto en las decisiones de inversión. Las menciones de los analistas acerca de la demora en la toma de decisiones y el pobre desempeño de las empresas con baja relación, agrupadas en Valores Bavaria, podría ser también un indicio del fenómeno de dilución de esfuerzo mencionado en la proposición 2 del análisis teórico. Este punto requiere mayor comprobación, ya que se debe establecer si las firmas con alta especialización dentro de la corporación eran las de peor desempeño en el grupo; también se debe analizar el desempeño de la empresa mientras era parte del grupo y después de que salió de él, controlando si realmente su desempeño mejoró debido al desempeño gerencial, es decir, por una disminución en la dilución de esfuerzo. También podría compararse el desempeño de las empresas del grupo con otras del mismo sector, tamaño y ubicación similar, que no hagan parte de una unidad corporativa, pero esto quedará para un próximo trabajo.

Conclusiones

Las empresas enfrentan restricciones de financiación cuando no tienen acceso a mercados internos de capital, porque para el proveedor de capital siempre será una estrategia dominante restringir la financiación que otorga. Como un gerente siempre querrá controlar un mayor número de recursos e incrementar la rentabilidad corporativa, cuando hay mercados internos de capital la estrategia dominante del gerente corporativo será hacer inversiones grandes en nuevas unidades de negocio que considera rentables, para incrementar la rentabilidad global de la empresa. Luego, las empresas con unidades de negocio caracterizadas por excesos de liquidez, se diversifican, porque la existencia de un mercado interno de capital permite derribar las restricciones de financiación para incrementar su rentabilidad corporativa; lo anterior quedó evidenciado en el caso del Grupo Empresarial Bavaria.

De otra parte, en una corporación con varias unidades de negocio relacionadas, la probabilidad de que la gerencia corporativa acierte en una decisión de inversión es alta. Cuando la corporación decide incrementar la diversificación, incorporando unidades de negocio no relacionadas, la probabilidad de acierto en las decisiones de inversión en estas últimas es menor; se sabe que la probabilidad de acierto en las decisiones de inversión está en función inversa del número de unidades de negocio diferentes en la corporación. Por tanto, existen niveles de diversificación que pueden reducir el valor esperado de la rentabilidad corporativa. Cuando una corporación llega a estos niveles, si desea incrementar nuevamente la rentabilidad esperada, se requiere que la probabilidad de acierto en las decisiones de inversión en las unidades no relacionadas se incremente, en cuyo caso el *spin off* se convierte en una estrategia acertada. Entonces, la decisión de una corporación para realizar un *spin off* de una unidad de negocio no relacionada es directamente proporcional al nivel de foco de las otras unidades de negocio de la corporación. Tal fue el caso de Bavaria, en donde los niveles de relación entre las unidades de negocio cerveceras y el alto grado de diversificación hizo indispensable el *spin off*, incluso muy a pesar de sus dueños. Está podría ser una razón por la cual en algunos grupos económicos se observan ciclos de diversificación y ciclos de enfoque. Cuando el grupo económico desea incrementar la rentabilidad inicia su proceso de diversificación, pero una vez llega al umbral que hace que la probabilidad de acierto en sus decisiones de inversión se reduzca, empieza nuevamente su proceso de enfoque, realizando separación de sus unidades no relacionadas. Y el ciclo comienza nuevamente.

Finalmente, mencionamos que la diversificación puede beneficiar a los gerentes, ya que puede otorgarles poder, prestigio y una mayor remuneración asociada con el gerenciamiento de una firma grande; sin embargo, cuando la dilución del esfuerzo es muy alta, los flujos de caja caen y la probabilidad de malos resultados se incrementa. De este modo, habrá más dilución de esfuerzo cuando el gerente de la unidad de negocio siente que la gerencia corporativa no aporta nada a su trabajo, pero si extrae beneficios; si la calidad del aporte del gerente corporativo es menor cuando existe alta diversificación, entonces habrá más dilución de esfuerzo cuando los niveles de diversificación son altos.

Referencias

- Aggarwal, R., & Samwick, A. (2003). Why Do Managers Diversify Their Firms? Agency Reconsidered, *The Journal of Finance*, 58(1), 71-118.
- Ahn, S., & Denis, D. (2004). Internal Capital Markets and Investment Policy: Evidence from Corporate Spinoffs, *Journal of Financial Economics*, 71, 489-516.
- Amihud, Y., & Lev, B. (1981). Risk Reduction as a Managerial Motive for Conglomerate Mergers, *Bell Journal of Economics*, 12, 605-617.
- Aron, D. (1991). Using the Capital Market as a Monitor: Corporate Spinoffs in an Agency Framework, *RAND Journal of Economics*, 22(4), 505-518.
- Berger, P., & Ofek, E. (1995). Diversification's effect on firm value. *Journal of Financial Economics*, 37, 39-65.
- Bernal, A., & Lubrano, M. (2007). *Crecimiento, Financiamiento y Gobierno Corporativo: El Proceso de Crecimiento de Bavaria, Una Empresa con Vocación Global*. Pensilvania: International Finance Corporation.
- Brush, T. (1996) Predicted Change in Operational Synergy and Post-Acquisition Performance of Acquired Businesses. *Strategic Management Journal*, 17, 1-24.
- Campa, J., & Kedia, S. (2002). Explaining the diversification discount. *Journal of Finance*, 57, 1931-1962.
- Chandler, A. (1977). *The Visible Hand*. Cambridge: Belknap Press.
- Daley, L., Mehrotra, V., & Sivakumar, R. (1997) Corporate Focus and Value Creation: Evidence from Spinoffs. *Journal of Financial Economics*, 45, 257-281.
- Gertner, R., Scharfstein, D., & Stein, J. (1994). Internal Versus External Capital Markets. *The Quarterly Journal of Economics*, 109(4), 1211-1230.
- Gertner, R., Powers, E., & Scharfstein, D. (2002). Learning about Internal Capital Markets from Corporate Spin-offs. *The Journal of Finance*, 57(6), 2479-2506.
- Grossman, S., & Hart, O. (1986). The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration. *Journal of Political Economy*, 94, 691-719.
- Hart, O., & Moore, J. (1990), Property Rights and the Nature of the Firm. *Journal of Political Economy*, 98, 1119-1158.
- Hermalin, B., & Weisbach, M. (1998). Endogenously Chosen Boards of Directors and Their Monitoring of the CEO. *American Economic Review*, 88, 96-118.
- Hite, G., & Owers, J. (1983). Security Price Reactions Around Corporate Spin-off Announcements. *Journal of Financial Economics*, 12, 409-436.

- Hoechle, D., Schmid, M., Walter, I., & Yermack, D. (2012). How Much of the Diversification Discount Can Be Explained by Poor Corporate Governance? *Journal of Financial Economics*, 103, 41-60.
- Jensen, M. (1986). Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance and Takeovers. *American Economic Review*, 76, 323-329.
- Jensen, M., & Murphy. K. (1990). Performance Pay and Top Management Incentives. *Journal of Political Economy*, 98(2), 225-264.
- Khanna, T., & Palepu, K. (2000). Is Group Affiliation Profitable in Emerging Markets? An Analysis of Diversified Indian Business Groups. *Journal of Finance*, 55, 867-891.
- Kudla, R., & McInish, T. (1983). Valuation Consequences of Corporate Spinoffs. *Review of Business and Economic Research*, 9, 71-77.
- Lamont, O. (1997). Cash Flow and Investment: Evidence from Internal Capital Markets. *Journal of Finance*, 52, 83-110.
- Lang, L., & Stulz, R. (1994). Tobin's q, Corporate Diversification and Firm performance. *Journal of Political Economy*, 102, 1248-1280.
- Lewellen, W. (1971). A Pure Financial Rationale for the Conglomerate Merger. *Journal of Finance*, 26, 521-537.
- Lins, K., & Servaes, H. (2002). Is Corporate Diversification Beneficial in Emerging Markets. *Financial Management*, 31, 5-31.
- Manne, H. (1965). Mergers and Market for Corporate Control. *Journal of Political Economy*, 73, 110-120.
- Mansi, S., & Reeb, D. (2002). Corporate Diversification: What Gets Discounted? *The Journal of Finance*, 57(5), 2167-2183.
- Meyers, M., Milgrom, P., & Roberts, J. (1992) Organizational Prospects, Influence Cost and Ownership. *Journal of Economics and Management Strategy*, 1, 9-35.
- Miles, J., & Rosenfeld, J. (1983). An Empirical Analysis of the Effects of Spin-off Announcements on Shareholder Wealth. *Journal of Finance*, 38, 1597-1606.
- Morck, R., Schleifer, A., & Vishny, R. (1990). Do managerial Objectives Drive Bad Acquisitions, *The Journal of Finance*, 45, 31-48.
- Parra, B. (2004), *Investigación de origen y estructura del grupo Santo Domingo, material resultado de investigación con el apoyo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia y de la División de Investigaciones de Bogotá*. Recuperado de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006930/>

- Rajan, R., Servaes, H., & Zingales, L. (2000). The Cost of Diversity: The Diversification Discount and Inefficient Investment". *Journal of Finance*, 55(1), 35-80.
- Ramaswamy, K., Purkayastha, S., & Pettit, B. (2017). How do Institutional Transitions Impact the Efficacy of Related and Unrelated Diversification Strategies Used by Business Groups? *Journal of Business Research*, 72, 1-13.
- Ramírez C., Jiménez, A., & Garrido, J. (2003), La inversión colombiana en el exterior: Bavaria y su estrategia internacional con las cervezas. *Estudios Gerenciales, Universidad Icesi*, 1, 57-78.
- Sanabria, R. (2003). Bavaria y Valores Bavaria S. A. Monografías de Administración, Serie Casos, Universidad de los Andes. Bogotá.
- Scharfstein, D., & J. Stein (2000). The Dark Side of Internal Capital Markets: Divisional Rent Seeking and Inefficient investments. *Journal of Finance*, 55, 2537-2564.
- Schipper, K., & Smith, A. (1983). Effects of Recontracting on Shareholder Wealth: The Case of Voluntary Spin-offs. *Journal of Financial Economics*, 12, 437-467.
- Shin, H., & Stulz, R. (1998), Are Internal Capital Markets Efficient? *The Quarterly Journal of Economics*, 113(2), 531-552.
- Shleifer, A., & Vishny, R. (1989). Managerial Entrenchment: The Case of Manager Specific Investments. *Journal of Financial Economics*, 25, 123-139.
- Stein, J. (2003). Agency, Information and Corporate Investments. En G. Constantides, M. Harris and L. Stulz (Eds.), *Handbook of the Economics of Finance* (pp.121 -183). Ámsterdam.
- Stultz, R. (1990). Managerial Discretion and Optimal Financing Policies. *Journal of Financial Economics*, 26, 3-27.
- Stein, J. (1997) Internal Capital Markets and the Competition for Corporate Resources. *The Journal of Finance*, 52, 111-133.
- Teece, D. (1982). Toward an Economic Theory of the Multiproduct Firm. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 99(3), 39-63.
- Weston, F. (1970). The Nature and Significance of Conglomerate Firms. *St. John's Law Review*, 44, 66-80.
- Williamson, O. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: The Free Press.
- Zheng, S. (2017). Can Corporate Diversification Induce More Tax Avoidance? *Journal of Multinational Financial Management*, 41,47-60.

Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional

María Genoveva Espinoza-Santeli*

Andrea Angélica Jiménez Vera**

Fecha de recibido: 3 de mayo 2018

Fecha de aprobado: 16 de julio de 2018

Para citar: Espinoza Santeli, G. M., & Jiménez Vera, A. A. (2019). Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional. *Universidad & Empresa*, 21(36), 261-284.

DOI: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.uosario.edu.co/empresa/a.6778>

* Licenciada en Ciencias Jurídicas, y Abogada, Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Diploma Superior en Diseño, Gestión y Evaluación de Proyectos de Desarrollo, FLACSO, Quito, Ecuador. Magister en Dirección de Negocios, con mención en Dirección Estratégica, Universidad Internacional del Ecuador, Quito. Ph.D en Economía de Población, Recursos y Ambiente, Zhongnan University of Economics and Law, Wuhan, China. Docente investigadora del Área de Gestión, Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador. Correo electrónico: genoveva.espinoza@uasb.edu.ec

** Ingeniera Empresarial, Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador. Docente universitaria y colaboradora en proyectos de investigación, Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador. Correo electrónico: andrea.jimenez01@epn.edu.ec

Resumen

La investigación mide el clima organizacional percibido por los docentes de la EPN y determina si existen diferencias cuando se desagregan los resultados por género. La metodología es de naturaleza cuantitativa con una muestra de 61 docentes. La herramienta se construyó considerando dos factores: las dimensiones que son evaluadas con mayor frecuencia por instrumentos psicométricos validados de medición del clima organizacional y los parámetros que determinan discriminación laboral por género establecidos en el Modelo de Equidad de Género. Algunos resultados son: proporcionalmente existe una baja participación de mujeres que desempeñan labores de docencia y un menor porcentaje de contratos con nombramiento; existen diferencias marcadas en cuanto a sueldos y acceso a posiciones de poder; ninguna mujer gana más que la media de hombres y no hay mujeres en puestos directivos; en general, las mujeres consideran que el clima laboral no es adecuado en ninguna de las dimensiones consideradas –toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo y motivación–. En conclusión, la percepción del clima laboral difiere cuando se analizan los resultados desagregados por sexo; las mujeres perciben un clima organizacional inadecuado en tres de las dimensiones analizadas, además, se evidencia la existencia del techo de cristal en esta institución.

Palabras clave: género, clima organizacional, docentes y universidad.

Measurement of Organizational Climate with a Gender Focus in the Escuela Politécnica Nacional

Abstract

This research measures the organizational climate perceived by teachers working at EPN and determines if there are differences when the results are disaggregated by gender. The methodology is of a quantitative nature with a sample of 61 teachers; the tool was constructed considering two factors: the dimensions that are most frequently evaluated by validated psychometric instruments for measuring the organizational climate and the parameters that determine labor discrimination by gender established in the Gender Equity Model. Some results are: there is a proportionally low participation of women who perform teaching tasks and a lower percentage of contracts with appointment; there are marked differences in salaries and in having access to positions of power; no woman earns more than the average of men and there are no women in management positions. In general, women consider that the work environment is not adequate in any of the dimensions considered — decision making, organizational clarity, leadership and motivation. In conclusion, the perception of the work environment differs when the results disaggregated by sex are analyzed and the existence of the glass ceiling in this institution is evidenced.

Keywords: Gender, organizational climate, teachers, university.

Medição do clima organizacional com um enfoque de gênero na Escola Politécnica Nacional

Resumo

A pesquisa mede o clima organizacional percebido pelos docentes da EPN e determina se existem diferenças quando se desagregam os resultados por gênero. A metodologia é de natureza quantitativa com uma amostra de 61 docentes; a ferramenta se construiu considerando dois fatores: as dimensões que são avaliadas com maior frequência por instrumentos psicométricos validados de medição do clima organizacional e os parâmetros que determinam discriminação laboral por gênero estabelecidos no Modelo de Equidade de Género. Alguns resultados são: proporcionalmente existe uma baixa participação de mulheres que desempenham labores de docência e uma menor percentagem de contratos com nomeação; existem diferenças marcadas em quanto a salários e acesso a posições de poder; nenhuma mulher ganha mais que a média de homens e não há mulheres em posições diretivas, em geral, as mulheres consideram que o clima laboral não é adequado em nenhuma das dimensões consideradas –tomada de decisões, claridade organizacional, liderança e motivação–. Em conclusão, a percepção do clima laboral difere quando se analisam os resultados desagregados por sexo, as mulheres percebem um clima organizacional inadequado em três das dimensões analisadas; além disso, se evidencia a existência do teto de cristal nesta instituição.

Palavras-chave: gênero, clima organizacional, docentes, universidade.

Introducción

La gestión del clima organizacional (CO) es un compromiso y una corresponsabilidad para mejorar la calidad de vida de las personas que pertenecen a una organización. Un buen clima organizacional genera compromiso, motivación, desempeño, satisfacción y eficiencia en los colaboradores (Vega, Partido & Rivera, 2015; Caligiore Corrales & Díaz Sosa 2003; García Solarte, 2011; Chiang Vega, Núñez Partido & Huerta River, 2012) y permite generar espacios laborales apropiados que inciden en la productividad de la organización (Vega, Rodrigo & Partido, 2010; Salazar Estrada, Guerrero Pupo, Machado Rodríguez & Cañedo Andalia, 2009; Torrecilla, 2005). Según Arciniegas (2002) cuando un docente universitario tiene un clima organizacional satisfactorio, tanto su productividad como el grado de compromiso aumentan, y se registran bajas tasas de absentismo.

Ante las nuevas exigencias sociales, las instituciones de educación superior cumplen con un papel fundamental para la sociedad, pues responden a las demandas actuales de formación profesional y técnica, además de contribuir con la formación de ciudadanos conscientes, críticos, multidisciplinarios y éticos. En este contexto, los docentes son un pilar fundamental para alcanzar y satisfacer dichas expectativas, por lo que el CO en el que se desempeñan debe brindar un espacio de trabajo favorable, sano, estimulante y atractivo para poder llevar a cabo las actividades de gestión académica, docencia, investigación y vinculación con la colectividad, es decir, las universidades deben intentar ser organizaciones óptimas que provean un clima laboral que permita satisfacer las necesidades de sus empleados –docentes y administrativos– y alumnos.

La presente investigación realiza una medición del clima organizacional de uno de los más antiguos e importantes centros de educación superior de ciencias duras del Ecuador, la Escuela Politécnica Nacional (EPN), tradicionalmente dirigida por hombres. La pregunta guía de investigación fue: ¿existe una diferencia significativa sobre la percepción del clima organizacional si se analiza la información desagregada por género en cada uno de las dimensiones? El documento está compuesto por cuatro acápite: presentación de la literatura relevante en torno a clima organizacional, enfoque de género y discriminación laboral por género, metodología –naturaleza, alcance, diseño, herramientas y método de análisis–; presentación y discusión de resultados y conclusiones.

1. Revisión de literatura

El marco teórico que se presenta a continuación permite conocer y entender los conceptos, ideas y teorías relacionadas directamente con el objeto de estudio que es la medición del clima organizacional en las cuatro dimensiones seleccionadas: a) toma de decisiones, b) claridad organizacional, c) liderazgo y d) motivación. A continuación se presenta una síntesis de las herramientas psicométricas de medición del CO, se definen las prácticas discriminatorias por género,¹ y se explica el enfoque de género mediante las dimensiones del Modelo de Equidad de Género (MEG) que mide la discriminación laboral por género.

1.1. Clima organizacional

Las definiciones sobre CO están agrupadas bajo tres enfoques: estructuralista, subjetivo y de síntesis; Pérez de Maldonado, Maldonado Pérez y Bustamante Uzcátegui (2006) realizaron una sistematización de varios conceptos según los tres enfoques, como se puede apreciar en la tabla 1.

Tabla 1. Enfoques del clima organizacional

Enfoque	Principales autores	Definición de clima organizacional
Estructuralista (objetivo)	Forehand y Gilmer	Conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. La perspectiva del individuo depende del ambiente en el cual se encuentre; hace énfasis en las características permanentes de una organización que la diferencian de otra e influyen en el comportamiento de las personas.
Subjetivo	Halpin y Crofts	La opinión que el trabajador se forma de la organización. Concibe la problemática a partir de la percepción y opinión que el trabajador tiene de la organización. Se considera que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia de los factores organizacionales existentes, sino de las percepciones que el trabajador tiene de estos factores, que a su vez está influida por su carga personal cultural.
Síntesis	Litwin y Stringer	Efecto subjetivo percibido del sistema, que forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, las creencias, los valores y la motivación de las personas que trabajan en una organización dada. En este enfoque se plantean los efectos subjetivos percibidos sobre el estilo administrativo de una organización, pero también otros factores ambientales sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una determinada organización; es decir, la percepción que una persona tiene de una organización depende de las interacciones y convivencia que experimenta

Fuente: elaboración propia con base en Pérez de Maldonado, Maldonado Pérez y Bustamante Uzcátegui (2006).

¹ Se considera relevante la diferenciación entre sexo y género, mientras que la primera hace referencia a las características físicas, naturales y biológicas, el segundo es una construcción social que se produce culturalmente en base al sexo y que permite asignar diferentes roles y valores según cada cultura.

El elemento perceptual es el constructo que se utiliza con mayor frecuencia por varios estudiosos del clima organizacional, ya que al hablar de percepciones se hace posible una medición mediante encuestas, que es la herramienta adoptada en esta investigación. “La percepción que los sujetos hacen de la situación está influenciada por cuestiones internas y externas a ellos. Las internas están relacionadas con las dimensiones personales, como los aspectos psíquicos y anímicos e institucionales de la organización, y los externos como familiares, sociales, de educación y económicos que rodean la vida de cada individuo, condicionando su visión del clima” (Cano-García, Padilla-Muñoz & Carrasco-Ortiz, 2005, citados por Rodríguez Mantilla & Fernández Díaz 2015, p. 73).

Así, para la presente investigación se consideró *el enfoque subjetivo* para la definición de clima organizacional, es decir, el planteado por Halpin y Crofts (1962). Complementariamente, se considera la definición de Guerra, Vargas, Castro, Plaza y Barrera (2012), quienes definen al clima organizacional como la *percepción* que tienen los sujetos sobre las relaciones interpersonales que se establecen en el lugar de trabajo y se constituye en el marco dentro del cual se desarrollan dichas interacciones, es decir, el CO es la forma en que cada uno percibe el mundo dentro de su contexto e influye en el comportamiento del individuo al interior de la organización y, en el caso de análisis, la percepción que tienen los docentes de la EPN.

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos y en la dinámica organizacional, pues incide sobre el clima de la organización, ya que son más que percepciones que generan diferentes apreciaciones asociadas a valores, posiciones ideológicas, acceso al poder y a toma de decisiones, normas establecidas, institucionalidad de la organización y prácticas intrínsecas; este conjunto de variables se traduce en pautas de comportamiento que, a su vez, se diferencian si se considera el género y sexo de los involucrados.

Para Merleau-Ponty (1975) la percepción es un proceso parcial de creación de juicios, debido a que el observador no siempre percibe las cosas en su totalidad; este escenario se presenta porque las situaciones, perspectivas y cosmovisiones en las que se desarrollan las sensaciones dependen del contexto –entorno que además es percibido de forma diferente por hombres y mujeres– y lo que se obtiene es solo un aspecto de los objetos en un momento determinado, otorgando a la percepción tres características: subjetiva, selectiva

y temporal. Por tanto, la apreciación que tienen los miembros sobre una organización (Gül 2008), de tener un impacto positivo, implicará un mayor compromiso y lealtad de los colaboradores hacia la organización.

El clima organizacional está estrechamente vinculado con investigaciones cuantitativas que analizan las percepciones, actitudes y comportamientos de los individuos, pero para poder medirlo hay que llegar a un consenso sobre cuáles son las dimensiones que se quieren medir, y para eso, primero hay que determinar cuál es el enfoque de CO que se quiere seguir; en un segundo punto, es necesario determinar si existen otros constructos teórico-sociales que son importantes. Para el caso, se considera que el enfoque pertinente es el subjetivo, porque lo más importante es la percepción que cada individuo tiene sobre su lugar de trabajo, eso con el fin de poder incorporar posteriormente el enfoque de género. Peiró (1995) afirma que para mejorar la organización es necesario ajustar y mejorar la interacción hombre-organización, pero para incluir variables que permanecen fuera del *mainstream* hay que incorporar el enfoque de género para la medición del clima organizacional. Puede que, en términos generales o en promedios, el CO de una organización sea aceptable, pero ¿qué pasa cuando esos mismos resultados son desagregados por género?

1.2. Herramientas psicométricas

Las herramientas de medición del clima laboral –herramientas psicométricas– permiten medir características psicológicas o, en este caso, medir la calidad del clima organizacional en varias dimensiones. La dificultad aparece cuando no existe un consenso sobre las dimensiones que deberían medirse. Debido a la falta de consenso sobre las dimensiones que componen el clima organizacional, se han desarrollado una infinidad de instrumentos, cada uno con dimensiones a ser analizadas que concuerdan con los constructos del enfoque de CO. Cardona Echeverri y Cruz Zambrano (2014) analizan la estructura, dimensiones y validez de instrumentos psicométricos de los últimos 10 años, que tienen altos niveles de confiabilidad y validez para medir el clima organizacional, verifican la fundamentación de los constructos teóricos y establecen características psicométricas de las pruebas de evaluación del clima organizacional. Los instrumentos, en conjunto, estudian 21 dimensiones: interacción social/relaciones, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional, supervisión, relación individuo-institución, logística institucional/inducción, equidad institucional, autorreflexión, sensación de seguridad, conflictos, aspectos físicos, apertura/tolerancia, compartir información, centralización,

comunicación, humor, rumores/hipocresía, control, valores y cultura, comportamiento individual, compromiso con la productividad, aplicación al trabajo, involucración en el cambio, compatibilización de intereses, innovación y relación aprendizaje-apoyo, toma de decisiones/autonomía/responsabilidad, claridad organizacional/estructura organizacional; liderazgo/relaciones con jefes, y motivación institucional.

Las dimensiones que tienen una mayor frecuencia en todas las herramientas son toma de decisiones/autonomía/responsabilidad (8), claridad organizacional/estructura organizacional (8), liderazgo/relaciones con jefes (7) y motivación institucional (5). Según los autores, se definen como:

- Toma de decisiones: “percepción que se tiene de la capacidad para decidir sobre cuál es la alternativa más viables según las consideración de las personas en las organizaciones”.
- Claridad organizacional: “percepción que se tiene acerca de las alineaciones administrativas y su adecuación en la organización”.
- Liderazgo: “percepción que existe entre los directivos y las personas, con énfasis en la consideración que se tiene del direccionamiento dado a la organización”.
- Motivación: “percepción que se tiene respecto a las posibilidades de la institución de dar un mejor acompañamiento para la consecución de las metas laborales y personales” (Cardona Echeverri & Cruz Zambrano 2014, pp. 186-187).

1.3. *Perspectiva de género*

Para Fainstain y Perrota (2011) la perspectiva de género –género entendido como una construcción social– permite interpretar la realidad social, de tal manera que visibiliza y desnaturaliza los condicionamientos socioculturales que establecen desigualdades de poder. Se realizan investigaciones con enfoque de género con la finalidad de promover sociedades más equitativas y eliminar situaciones provocadas por la heteronormatividad, que se traducen en la vida diaria en actitudes de opresión, injusticia, subordinación y discriminación hacia las mujeres.

Para incluir la perspectiva de género en la investigación, se utilizó como herramienta el Modelo de Equidad de Género (Instituto Nacional de Mujeres de México 2013), sistema de gestión que plantea la posibilidad de alcanzar la igualdad de oportunidades y de trato entre

mujeres y hombres en las organizaciones mediante la implementación de compromisos, análisis de percepción, diagnóstico inicial y acciones precisas (Jiménez, 2017).

El diagnóstico del Modelo de Equidad de Género (MEG) contempla categorías como: respeto a opiniones y aportaciones; acceso a información necesaria para desempeñar su trabajo; comunicación oportuna sobre asuntos importantes de la organización y sobre las expectativas y responsabilidades que se tiene sobre el empleado; evaluaciones objetivas y equitativas de desempeño; apoyo y retroalimentación para mejorar el desempeño; trato justo, canales de quejas y reclamos seguros y confiables; ambiente laboral amistoso, cordial, comprensible y solidario; justicia e igualdad en la división de cargas de trabajo y en la asignación de responsabilidades; recompensas y reconocimiento por trabajo bien desempeñado; superiores accesibles; preocupación por el bienestar personal y emocional del empleado; ascensos meritorios; existencia y respeto a planes de carrera y desarrollo profesional; pago justo por cargo y responsabilidades; espacio libre de favoritismos; trato justo e igualitario; ambiente libre de acoso laboral y sexual; adecuada planeación y distribución del trabajo en cuanto a número de niveles jerárquicos a los que reporta sobre la rutina y monotonía del trabajo y exceso de responsabilidad o exceso de funciones que se le asignan; posibilidad de solicitar permisos para ausentarse dentro del horario laboral para atender situaciones particulares, familiares o escolares de carácter extraordinario y si se les anima a que concilien su vida laboral y personal.

1.4. Discriminación laboral por género

La discriminación puede presentarse en cualquier espacio, sea este laboral, familiar, social o educativo, y está presente en la vida cotidiana como una situación perjudicial para determinados colectivos o individuos que “al establecer una diferenciación por diversas razones, tiene como resultado un trato no igualitario” (Kurczyn, 2004, p. 34). Toda discriminación presenta una característica común, “supone dispensar un trato distinto a las personas atendiendo a una serie de características como sexo, ascendencia étnico-racial, orientación sexual, edad, religión, ideología, discapacidad, entre otras, lo cual entraña un menoscabo de la igualdad de oportunidades y de trato” (Instituto Nacional de Mujeres, 2013, p.12).

La discriminación por género se refiere a la separación de roles que se da a cada persona a partir de su sexo biológico. La diferencia sexual se convierte en una desigualdad social que otorga, de manera supuestamente natural, funciones separadas para hombres y mujeres, se construyen relaciones de poder y se da preferencia a ciertos grupos; de esta manera, el

uso del género explica las asimetrías de las relaciones sociales y de poder en los distintos ámbitos del quehacer social y humano (Consejo Nacional para la Igualdad de Género, 2014). No se puede dejar de lado las instituciones de educación superior, que representan un espacio de interacción y creación de relaciones sociales, culturales y de poder, donde se puede decir que aún se mantienen estereotipos tradicionales basados en el sexo.

La discriminación laboral se presenta cuando dos personas con la misma capacidad y competencia para desempeñar un trabajo son tratadas como miembros de grupos diferentes y con reconocimientos distintos, ya sea en la remuneración o en las condiciones de trabajo. En la discriminación laboral por género, según Kurczyn (2004), ocurre una distinción o alteración de las condiciones en el trabajo entre hombres y mujeres donde, generalmente, los hombres son quienes tienen mejores condiciones laborales, ya sea oportunidades para acceder a un puesto de trabajo, de trato, de ascensos, prestaciones o en la cantidad de dinero que percibe por su trabajo, y asevera que la discriminación puede aplicarse tanto para suprimir derechos como para otorgar privilegios. En base a una investigación (Jiménez, 2017) se identificó que las prácticas y actitudes más comunes que generan discriminación laboral por género en las universidades públicas del DMQ impiden lograr un contexto de igualdad en todos los puntos señalados, como segregación ocupacional, brecha salarial, acoso sexual y acoso psicológico.

Una de las instituciones donde se sigue manteniendo una fuerte estructura patriarcal y vertical son los centros de educación superior. Para González (2002), la universidad ecuatoriana es una organización con una estructura tradicional, que ha evolucionado desde una exclusión total, cuando solo se aceptaba hombres en las universidades –para estudiar y para desempeñar papeles administrativos y académicos– hasta una exclusión velada y simbólica, donde las mujeres pueden participar del derecho universal a la educación y acceso a puestos de trabajo, pero generalmente alejadas de los centros de poder y del proceso de toma de decisiones (Jiménez, 2017).

El clima organizacional como una percepción, también está relacionado con el género y a diferentes apreciaciones con relación al acceso a oportunidades en cuanto a cargos de responsabilidad o poder, promociones, puestos y expectativas por parte de los miembros de las organizaciones y brechas salariales, entre otras, que forman una percepción, en muchos casos opuesta por parte de hombres y mujeres en un mismo entorno laboral.

Las universidades, en palabras de Ibarra, son como “anarquías organizadas y como unidades que compiten en mercados asimétricos que escapan a su control” (2002, citado en Lopera Palacio, 2004); tienen un alto impacto en la sociedad y son el eje fundamental de la sociedad del conocimiento, conformado por un grupo de personas adscritas a la organización en la que interactúan desde diferentes posiciones, sea como personal administrativo, docentes y técnicos, cada uno con sus intereses, necesidades y percepciones del entorno laboral, que a su vez deben interactuar con los estudiantes que son tanto su insumo como su cliente.

Acker, en su texto *Género y educación: Reflexiones sociológicas sobre mujeres enseñanza y feminismo* (1995), analiza la discriminación de las mujeres en el mundo académico como docentes e investigadoras, y llega a la conclusión de que la devaluación a nivel profesional de la mujer en las instituciones de educación superior es paralela a su feminización; además, las desigualdades en oportunidades de optar por una plaza, ascensos, tipo de jornada, asignación a cargos de responsabilidad –con su respectiva carga de poder– o titularidad se reproduce en la academia; es decir, las mujeres en la academia todavía tienen restricciones visibles como el limitado acceso a puestos directivos e inclusive, se evidencian sesgos en la asignación de cupos para dictar materias; sigue primando la dicotomía público/privado y la asignación de roles para decidir que cátedras son asignadas a las docentes mujeres, sin considerar el entorno, su formación general y las expectativas que tienen con relación a su crecimiento profesional. En palabras de Gil Lacruz “el género sigue siendo un principio organizador importante aplicable a asignaturas, prácticas administrativas, espacios, uniformes, rituales, división del trabajo entre el profesorado” (2008, p. 112).

El enfoque de género implica orientar primero el análisis de las relaciones entre los géneros y luego tomar acciones si estas relaciones generan inequidades. La perspectiva de género es una forma de ver y entender el mundo, tomando en cuenta las desigualdades de poder existentes entre los géneros, rescatando y visibilizando sus necesidades diferenciadas. Por lo tanto, implica reconocer que una cosa es la diferencia sexual y otra son las atribuciones, ideas, representaciones y prescripciones sociales que se construyen tomando como referencia a esa diferencia sexual. Todas las sociedades estructuran su vida y construyen su cultura en torno a la diferencia sexual; esta diferencia anatómica se interpreta como una diferencia sustantiva, que marcará el destino de las personas. Lo

lógico, se piensa, es que si las funciones biológicas son tan dispares, las demás características –morales, psíquicas– también lo habrán de ser.

2. Metodología

La naturaleza de la investigación es cuantitativa, con un alcance descriptivo correlacional, el diseño es no experimental transversal, la herramienta es una encuesta y el método de análisis es estadístico inferencial y correlacional, en el que se busca establecer relaciones entre las dimensiones del clima organizacional y la diferencia de percepciones según el género de los encuestados.

Para determinar el número de encuestas a realizar se utilizó el muestreo aleatorio simple, con afijación proporcional; la información se obtuvo del distributivo de personal del año 2016 publicado en la página web de la universidad, donde se identificó que de 1457 (N) personas que laboran en la EPN, 737 son docentes (N_{Docentes}). Para realizar los cálculos se utilizó la siguiente fórmula:

$$(1) \quad n = \frac{z^2 pq N}{E^2 N + z^2 pq}$$

Dónde: N_{Docentes} son 737, el nivel de confianza del 95 % ($z=1,96$) con un error de muestra (E) del 5 %; como no se conocía la proporción de individuos que responderían con un sí o un no a una determinada pregunta, se consideró que p y q tomen el valor de 0,5 cada una. El resultado son 61 docentes ($n=61$).

Se recogieron los datos de los docentes de la EPN mediante el uso de un sistema informático de encuestas en línea para permitir la confidencialidad y facilitar la sistematización de la información con el programa estadístico SPSS.

La encuesta tienen una doble construcción: en primer lugar, para analizar el clima organizacional, se realizó una búsqueda bibliográfica, que tuvo como resultado el hallazgo del artículo de Cardona Echeverri y Cruz Zambrano (2014), las dimensiones seleccionadas son las que aparecen con mayor frecuencia en todos los instrumentos de medición: toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo y motivación. La segunda consideración

para la construcción de las preguntas fue el componente de perspectiva de género, para el cual se utilizó el esquema del MEG. Con esta información levantada se plantearon las preguntas que conformaron la encuesta. En la tabla 2 se puede apreciar lo antes expuesto, así como el desarrollo de las once preguntas:

Tabla 2. Componentes y criterios de encuesta de la investigación

Dimensión	Concepto de la dimensión	Parámetros del MEG	Pregunta
1 Toma de decisiones	Considera la capacidad para decidir sobre asuntos de la organización y cuanto influyen estas decisiones en la misma.	Lo considera de manera cualitativa en la categoría de discriminación en la organización y toma en cuenta otros aspectos como las evaluaciones del desempeño.	1. ¿Considera que se toman en cuenta sus opiniones y comentarios? 2. ¿Considera que se le comunica asuntos importantes? Por ejemplo, asuntos que modifican la vida laboral
2 Claridad organizacional	Considera la información con que se cuenta. La relación que surge entre las personas con la organización está orientada por la intencionalidad de las necesidades e intereses de las partes.	Lo considera de manera cualitativa en la categoría de discriminación en la organización y toma en cuenta también reconocimientos, pagos y favoritismos.	3. ¿Considera que se le proporciona la información necesaria para desempeñar sus labores, así como una retroalimentación adecuada? 4. ¿Considera que las responsabilidades de cada puesto están claramente definidas? 5. ¿Considera que existe igualdad en la división de cargas de trabajo y asignación de responsabilidades? 6. ¿Considera que los ascensos son otorgados a las personas que más se lo merecen y están capacitadas?
3 Liderazgo	Función del líder, relacionada con la supervisión y requisición, transmitida a partir de directrices propias de la organización. Habilidad social que se traduce en destrezas y competencias profesionales que redundan en el rendimiento, eficiencia y eficacia.	Lo considera de manera cualitativa en la categoría de discriminación en la organización.	7. ¿Los superiores o jefes le comunican sus expectativas? 8. ¿Considera que los superiores son accesibles y es fácil hablar con ellos?
4 Motivación	Considera el acompañamiento e incentivos que la organización ofrece a sus trabajadores.	Lo considera de manera cualitativa en la categoría de análisis de la calidad de vida organizacional.	9. ¿Considera que la organización se interesa por su bienestar personal y emocional no solo como empleado? 10. ¿Se le otorgan reconocimientos por un trabajo bien desempeñado? 11. ¿Considera que debería ocupar un puesto superior dentro de la organización por las responsabilidades que tiene?

Fuente: elaboración propia.

La encuesta tuvo un proceso de validación de forma y fondo con especialistas en diseño de encuestas y gestión del talento humano de la EPN y de la Universidad Andina Simón Bolívar, sede Ecuador. La herramienta final es una encuesta conformada por 11 preguntas y los docentes respondieron según la Escala de Likert con cinco categorías de decisión: siempre (1), casi siempre (2), algunas veces (3), pocas veces (4) y nunca (5). Se consideró el promedio de tres como una respuesta neutral “ni de acuerdo ni en desacuerdo” (algunas veces, en este caso), que es la posición central de la escala, es asociada con un acuerdo moderado. Adicional al puntaje que cada individuo asignó, cada pregunta tenía un espacio para comentarios.

3. Presentación y discusión de resultados

En la primera parte se presentan los estadísticos descriptivos de la muestra con la siguiente información: edad, sexo, escolaridad, estado civil, hijos, permanencia en la institución, tipo de relación laboral, cargo y salarios; en la segunda parte, se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de la encuesta.

Los estadísticos descriptivos de la población encuestada son: de los 61 encuestados el 26,23 % son mujeres y el 73,77 % son hombres. La mayoría tiene entre 30 y 39 años, con el 36,07 %, seguido por el grupo que tiene entre 18 y 29 años con el 27,87 %. Al desagregar por sexo, las mujeres docentes se concentran en el grupo de 40 y 49 años, mientras que los docentes hombres se concentran en el grupo de 60 años en adelante, pues en el último grupo de edad no existen mujeres. Esta distribución de edades, donde las docentes jóvenes predominan en los primeros rangos de edad y se reducen en los últimos demuestra, por una parte, que se han integrado de manera más reciente y por otra que son los hombres los que continúan trabajando a avanzada edad, por lo que se comprueba que tienen mayor oportunidad de hacer una carrera a pesar de la edad.

En cuanto a la escolaridad, predominan los docentes que han obtenido una maestría con el 63,93 %, mientras que quienes tienen una ingeniería o licenciatura alcanzan el 22,95 %. Uno de los factores para que la mayoría de los docentes tenga un título de maestría es que, según el Reglamento de Carrera y Escalafón en Ecuador, para ser docentes se debe tener al menos un título de maestría o su equivalente. Al desagregar los resultados por sexo, las

mujeres muestran un mayor porcentaje de preparación en cuanto a ingeniería/licenciatura y el 25 % de mujeres alcanza el título de doctorado, mientras que solo el 6,66 % de los hombres posee uno.

En cuanto al estado civil de los docentes de la EPN, la mayoría son casados con el 57,38%, seguido por el grupo de personas solteras que alcanzan el 34,43 %. Al desagregar los resultados por sexo los resultados se mantienen, pues el 56,3 % de las mujeres y el 57,8% de los hombres son casados.

Con relación a los hijos, el 55,7 % tiene hijos y el 44,3 % no los tiene; desagregado por sexo el 56,3 % de mujeres tiene hijos, mientras el 88,6 % de los hombres tiene hijos.

Con relación al *tiempo de permanencia* en la organización, el 66,67 % de los docentes encuestados se encuentran trabajando en la institución en un rango de entre un mes hasta tres años, seguidos por el 21,3 % que tiene más de quince años laborando. Al desagregar los resultados por sexo, el 32,5 % de las mujeres tienen un tiempo de permanencia de entre 0 a 3 años; no se registraron datos para las categorías de 3 a 5 años ni para el rango de 5 a 10 años, y para la categoría de 15 años en adelante el 15,4 % corresponde a mujeres y el 84,6 % a hombres, es decir, se evidencia que un mayor número de docentes mujeres se han integrado en los últimos tres años, lo que se corresponde con el hecho de que hay más docentes mujeres jóvenes que han decidido perseguir una carrera académica y han adquirido las competencias necesarias para hacerlo. Es evidente el progreso en la inclusión femenina, si se lo compara con el rango de 15 años en adelante. Dentro de esta pregunta cabe mencionar la situación laboral de los docentes en Ecuador; en los últimos años hubo una salida masiva de docentes universitarios (jubilación forzosa o voluntaria) por el proceso de jubilación de servidores públicos que se realizó bajo el amparo de los artículos 81 y 129 de la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), los artículos 288, 289, 290 del Reglamento de la Ley del Servicio Público, y la Disposición general novena de la Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI) que crearon cuatro procesos de jubilación: jubilación obligatoria a partir de los 70 años, jubilación por enfermedad catastrófica, jubilación por invalidez y jubilación voluntaria con bonos del Estado.

En cuanto al tipo de relación laboral de los docentes en la EPN predomina el grupo de personas con nombramiento con el 52,46 %, y las personas que no tienen nombramiento

representan el 45,9 %, lo que implica muchas veces tener un contrato de libre remoción, que afecta directamente a la estabilidad laboral del docente. Al desagregar los resultados por sexo se puede evidenciar que hay un mayor porcentaje de hombres con nombramiento 78,1 %, mientras que las mujeres solo alcanzan a un 21,9 % lo que indica que el segundo grupo no cuenta con estabilidad laboral en su gran mayoría ni acceso a beneficios sociales, económicos y de promoción laboral que vienen vinculados al nombramiento.

Con respecto al cargo que ocupan, el 67,21 % se desempeña como docente investigador, el 23 % como técnico docente y el 9,8 % como coordinador de programa. Es importante mencionar que ningún Director de área o Decano llenó la encuesta; sin embargo, la información oficial que consta en la página web de la EPN, que según las leyes de transparencia del Ecuador debe informar a todos los grupos de interés sobre los datos de las dignidades y autoridades, se puede constatar que ningún puesto de director o decano está asignado a una mujer. Al desagregar los resultados por género, los hombres tienen un mayor porcentaje en el cargo de coordinador de programa –solo 1,6 % de las mujeres tiene un puesto de coordinación–, mientras que como docentes y técnicos docentes las mujeres están más representadas; una vez más se constata que las mujeres no tienen acceso a puestos de poder, a pesar de existir una representación igualitaria entre los docentes contratados. Al analizar la pregunta de cargo como parte del total, se puede evidenciar que la representación de las mujeres es menor en todos los puestos desde el de coordinador de programa donde la diferencia porcentual es del 7 % a favor de los hombres, por lo que se hace visible una barrera para las mujeres –techo de cristal–, pues aunque han logrado integrarse a la universidad como docentes o técnicas docentes no han sido vinculadas en puestos de gestión académica.

Matus-López (2015), en su artículo relacionado al techo de cristal, corrobora este hallazgo; primero que el discutir temas como acceso a puesto de poder/dirección es un tema sensible, que hay una diferencia de percepciones dependiendo de la edad y el sexo (los docentes hombres y mayores están de acuerdo con la asignación de puestos y responsabilidades) y las mujeres perciben la existencia de un techo de cristal y barreras a ascensos, es decir, las estadísticas de la presente investigación corroboran los descrito en varias investigaciones sobre la existencia de este problema y revela que no existe una mejoría significativa, a pesar de que en Ecuador existen leyes de inclusión, equidad e inclusive, acción afirmativa.

Con relación a los *salarios*, la mayoría de los docentes gana entre \$1000 y \$3000 con el 68,88 %. Al desagregar por sexo, a partir de los \$2000 y hasta los \$4000, existen un mayor porcentaje mientras que en montos mayores se incrementa el número de hombres, lo cual puede ser debido a que los hombres ocupan puestos de mayor carga laboral e incluso no hay mujeres que ganen más de \$4000, pero sí un 15 % de hombres que percibe este salario. Al considerar el sueldo en porcentajes, las mujeres son menores en todas las categorías de salario. Accenture (2017) realizó una investigación con más de 28.000 personas, distribuidas en tres generaciones, con una muestra en 29 países y los resultados revelan que persiste la brecha salarial entre hombres y mujeres, por cada \$140 dólares que gana un hombre, una mujer gana \$100.

3.1. Preguntas de percepción

En esta parte se presentan los resultados de las preguntas de percepción sobre clima laboral en las cuatro dimensiones seleccionadas: a) toma de decisiones, b) claridad organizacional, c) liderazgo y d) motivación con los resultados obtenidos para las preguntas planteadas, según la tabla 3.

a). Toma de decisiones

1. En general, ¿considera que se toman en cuenta sus opiniones y comentarios?

Esta pregunta tiene un promedio de 3,07 que se encuentra sobre el promedio aceptable e indica que la mayoría de veces los docentes consideran que se toman en cuenta sus opiniones y comentarios en el trabajo. Al desagregar los resultados por sexo no hay mujeres que consideren que siempre se toman en cuenta sus opiniones, a diferencia de un 8 % de hombres que sí lo considera; además, un 31,25 % de mujeres considera que nunca o pocas veces se las toma en cuenta.

Dentro de los comentarios de la pregunta se señala que siempre se proporcionan comentarios para la mejora de la universidad, pero que estos no son tomados en cuenta por las autoridades; por otra parte, existe falta de comunicación y sociabilización en todos los aspectos de la universidad y los docentes opinan que se debe actuar sobre las políticas de educación para mejorar el sistema de retroalimentación de desempeño de los docentes por parte de los alumnos, ya que considera que la los resultados de evaluación a los docentes es sesgada y depende directamente de las calificación que los alumnos obtienen en la materia.

2. *¿Considera que se le comunica asuntos importantes (por ejemplo, asuntos que modifican la vida laboral)?*

Esta pregunta obtuvo un promedio de 3,07, lo que quiere decir que los docentes sienten que son de alguna manera consultados y comunicados sobre los cambios en la universidad. El 71,11 % de hombres y el 43,75 % de mujeres señalan que esto sucede siempre o casi siempre, de todas maneras, esta situación se muestra más favorable para los hombres.

En los comentarios de la pregunta los docentes mencionan que sí se les comunica sobre varios asuntos, pero no se lo hace a tiempo, por ejemplo, en el tema de renovación de contratos, capacitaciones y permisos.

b). *Claridad organizacional*

3. *¿Considera que se le proporciona la información necesaria para desempeñar sus labores, así como una retroalimentación adecuada?*

Esta pregunta tiene un promedio de 3,15, lo que indica que los docentes, en la mayoría de casos, obtienen la información necesaria para desempeñar sus labores, son evaluados y reciben una retroalimentación del trabajo desempeñado. Al desagregar los resultados por sexo solo el 13,33 % de las mujeres consideran que siempre tienen la información necesaria para desempeñar sus labores.

En cuanto a los comentarios, se menciona que la información para desempeñar el trabajo sí es recibida, pero muchas veces la retroalimentación es deficiente, ya que no hay seguimiento de las actividades; por otra parte, como una sugerencia se menciona que la mejor capacitación que podrían recibir los docentes para realizar su trabajo sería en pedagogía.

4. *¿Considera que las responsabilidades de cada puesto están claramente definidas?*

Esta pregunta tiene un promedio de 3,15 lo que indica que, generalmente, los docentes consideran que las responsabilidades de su cargo están claramente determinadas. Al desagregar los resultados por sexo el 66,67 % de hombres y el 81,25 % de mujeres considera que esto sucede así siempre o casi siempre.

Dentro de los comentarios se señala que siempre existe espacio para mejorar, pues todavía se puede precisar varios aspectos en cuanto a la definición de responsabilidades.

5. *¿Considera que existe igualdad en la división de cargas de trabajo y asignación de responsabilidades?*

Esta pregunta tiene un promedio de 2,82, e indica que los docentes consideran inequitativa la carga de trabajo y la asignación de responsabilidades. Esta pregunta se relaciona con la anterior que tiene un promedio superior, por lo que hay que aclarar la diferencia entre ambas. La pregunta anterior hace referencia a si los docentes tienen claras las funciones dentro de su cargo, mientras que esta pregunta se refiere a la igualdad en la asignación de dichas funciones. El 35,56 % de los hombres y el 31,25 % de las mujeres pocas veces consideran equitativa su carga laboral. Dentro de los comentarios se señala que no existe equidad en las responsabilidades incluso para personas que ocupan el mismo cargo, es decir, las responsabilidades de cada puesto están claramente definidas, pero existe una inequidad en la división de carga.

6. *¿Considera que los ascensos son otorgados a las personas que más se lo merecen y están más capacitados?*

Esta pregunta tiene un promedio de 3,13, lo que indica que, en general, los docentes en la organización se encuentran conformes con los ascensos o puestos otorgados en la institución.

Respecto a los comentarios, se menciona que se priorizan los títulos de maestría y doctorado para otorgar puestos; sin embargo, se deja de lado otros aspectos importantes, como el trabajo de campo y la investigación. La tendencia en opiniones se mantiene en los resultados desagregados por género.

c). *Liderazgo*

7. *¿Los superiores o jefes le comunican sus expectativas?*

Esta pregunta tiene un promedio de 3,08 e indica que en la mayoría de situaciones los docentes consideran que sus superiores les comunican las expectativas y resultados esperados sobre el trabajo y las tareas asignadas. Al desagregar los resultados por sexo, el 66,67 % de los hombres y el 62 % de las mujeres consideran que siempre o casi siempre hay una comunicación adecuada, pero como en casi todas las preguntas, el porcentaje de mujeres que considera que pocas veces los jefes les comunican sus expectativas es mayor.

Respecto a los comentarios, se señala que, a pesar de que los superiores sí comunican las expectativas, lo más importante son los resultados, sin tomar en cuenta el trabajo realizado para obtenerlos.

8. *¿Considera que los superiores son accesibles y es fácil hablar con ellos?*

Esta pregunta tiene un promedio de 3,48, lo que indica que generalmente los docentes consideran que sus superiores son accesibles y pueden dirigirse a ellos cuando lo requieren. Más del 60 % de los hombres y el 50 % de las mujeres considera que casi siempre es de esta.

Respecto a los comentarios de la pregunta, se señala que muchas veces sí existe un trato prejuicioso e intolerante por parte de los superiores y una falta de proactividad, a pesar de ello, hay que destacar aquellos jefes que son comprensibles, con los cuales es admisible hablar y tienen un trato amable.

d). *Motivación*

9. *¿Considera que la organización se interesa por su bienestar personal y emocional no solo como empleado?*

Esta pregunta tiene un promedio de 2,56, lo que indica que pocas veces los docentes consideran que la organización se interesa por su bienestar integral personal. Al desagregar los resultados por sexo, el 53,34 % de los hombres y el 31,25 % de las mujeres considera que siempre o casi siempre perciben interés por parte de la organización; aun así, el porcentaje de personas que consideran que pocas veces o nunca sucede esto es alto, sobre todo para las mujeres que supera el 60 %.

Dentro de los comentarios de la pregunta se menciona que, a pesar de las quejas presentadas por malos tratos y comportamientos abusivos, estas no han sido resueltas y tampoco existen acciones claras por parte de la institución que demuestren un mayor interés por sus trabajadores.

10. *¿Considera que debería ocupar un puesto superior dentro de la organización por las responsabilidades que tiene?*

Esta pregunta tiene un promedio de 2,97 e indica que, en general, los docentes no consideran que deberían ocupar un puesto superior al que actualmente tienen en la

organización. El 42,32 % de los hombres considera que algunas veces deberían ocupar un cargo superior, al igual que el 31,25 % de las mujeres. El porcentaje de mujeres es menor, lo cual contrasta con lo establecido en el marco teórico de la investigación, donde se afirma que en muchas ocasiones la mujer no aspira a un cargo superior, puesto que le dificulta otras actividades, principalmente las tareas del hogar y su labor de madre; por otra parte, los hombres tienden a ser más competitivos y exigentes culturalmente, y aspiran a tener más tanto en el puesto que ocupan como en el salario que perciben.

Dentro de los comentarios de la pregunta se señala que, a pesar de no querer ocupar un puesto superior en la organización, sí se debería tratar con más respeto al personal en general. Otra de las razones por la cual los docentes creen que no deben ocupar un puesto superior es porque necesitan ganar experiencia y aún requieren un título de mayor nivel.

11. *¿Se le otorgan reconocimientos por un trabajo bien desempeñado?*

Esta pregunta tiene un promedio de 2,39, que se encuentra por debajo del aceptable e indica que, generalmente, los docentes no reciben incentivos por un trabajo sobresaliente o reconocimientos por un trabajo mejor desempeñado. Más del 50 %, tanto de mujeres como de hombres, señalan que pocas veces o nunca reciben reconocimientos.

En cuanto a los comentarios de la pregunta se señala que, aparte de que no existen incentivos por un buen trabajo, muchas veces reciben amenazas por resultados que no se alcanzan y también que hay actividades por las que se debería recibir un reconocimiento (puede ser no económico), como publicaciones en revistas indexadas.

Para complementar este hallazgo, De la Rica (2007), en su investigación de segregación ocupacional y diferencias salariales por género para el período 1995-2002, con una muestra de 125.865 trabajadores en España, llega a una conclusión similar “una primera conclusión importante que podemos destacar es que, entre hombres y mujeres que trabajan en la misma ocupación y empresa y que tienen las mismas características observables en capital humano (medidas por edad y educación), los complementos salariales que reciben los hombres son entre un 27 y un 31 % superiores a los que reciben las mujeres. Esta diferencia, es claramente el núcleo de las diferencias salariales ajustadas entre hombres y mujeres” (p. 12).

Conclusiones

A nivel global, todas las preguntas de percepción recibieron una calificación satisfactoria. Sin embargo, al desagregar la información por género se puede observar que la mayoría de mujeres no están conformes o satisfechas con relación al clima organizacional y las cuatro dimensiones analizadas: toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo y motivación.

La percepción del ambiente laboral de los docentes en cuanto a si se toma en cuenta sus opiniones y se le proporciona información tanto para desempeñar sus labores como de asuntos importantes en el trabajo es favorable.

Con relación a la toma de decisiones, las mujeres perciben que sus opiniones casi no son tomadas en cuenta y no existe una comunicación adecuada sobre asuntos importantes. Con relación a la claridad organizacional, las mujeres perciben que no cuentan con la información necesaria para desempeñar sus labores y existe una sobrecarga de responsabilidades con relación a sus compañeros hombres. La dimensión de liderazgo es la única que es percibida de igual manera por hombres y mujeres, es decir, todos perciben que las expectativas son comunicadas adecuadamente y que los superiores son accesibles y es fácil hablar con ellos. Finalmente, con relación a la dimensión de motivación, la mayoría de mujeres percibe que la organización no se preocupa por su bienestar integral y la mayoría de ellas considera que no deberían ocupar un cargo más alto, situación que merece particular atención, toda vez que las mujeres son las que proporcionalmente tienen un mayor título (doctorado) y una mayor carga de trabajo; sin embargo, los hombres sí consideran que deberían ocupar un cargo más alto en la organización.

Además, después de analizar los estadísticos descriptivos, se evidencian problemas de discriminación laboral por género como acceso a posiciones de poder, mayor carga laboral y menor remuneración.

En lo referente a la organización, el 81,3 % de las mujeres y el 60 % de los hombres llevan hasta tres años laborando en la institución, bajo una relación laboral con nombramiento (53 %), donde existen un mayor porcentaje de hombres que de mujeres con nombramiento. Respecto al cargo, la mayoría se desempeña como docente investigador

o técnico docente (78 %); el cargo de coordinador de programa solo lo ejercen hombres, mientras que las mujeres predominan como docentes y técnicos docentes, lo que evidencia la discriminación laboral por género en la categoría de estabilidad laboral. Ningún director de área o decano es mujer, lo que evidencia la falta de acceso a puestos de poder y un evidente techo de cristal. En cuanto a salario, el 68,88 % gana entre \$1000 y \$3000, pero al desagregar por sexo los resultados existen más mujeres que ganan salarios superiores a \$2000; sin embargo, a partir de los \$4000 se incrementa el número de hombres, lo cual se debe a que los hombres ocupan puestos de mayor carga laboral e incluso no hay mujeres que ganen más de \$4000, lo que indica una discriminación por brecha salarial. Es evidente que, a más de existir un clima organizacional inadecuado para las mujeres, existen prácticas de discriminación laboral por género.

Referencias

- Accenture. (2017). *Avanzando hacia la igualdad*. Recuperado de <https://www.accenture.com/es-es/careers/gender-equality-research-2016>
- Acker, S. (1995). *Género y educación: reflexiones sociológicas sobre mujeres, enseñanza y feminismo*. Madrid: Narcea Ediciones.
- Arciniega, L. (julio-agosto, 2002). Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta? *Dirección Estratégica*, 11, 21-23.
- Caligiore Corrales, I., & Díaz Sosa, J. A. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*, 8(24), 644-658
- Cardona-Echeverri, D. R., & Cruz-Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189.
- Castillo, L., Lengua, C., & Pérez, P.A. (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario colombiano. *International Journal of Psychological Research*, 4(1), 40-47.
- Chiang Vega, M. M., Núñez Partido, A., & Huerta River, P. C. (2012). Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior. *Revista Icade*, 72, 49-74.
- Consejo Nacional para la Igualdad de Género. (2014). Las mujeres en el Ecuador. En *Análisis de los resultados de la Encuesta Nacional sobre Relaciones Familiares y Violencia de Género contra las Mujeres*. Recuperado de http://www.unicef.org/ecuador/Violencia_de_Gnero.pdf

- De la Rica, S. (2007). *Segregación ocupacional y diferencias salariales por género en España: 1995-2002*. Madrid: Fundación de Estudios de Economía Aplicada, Serie Educación y Crecimiento: Cátedra FEDEA-Banco de España.
- Fainstain, L., & Perrotta, V. (2011). *Guía para el Diagnóstico Organizacional con Perspectiva de Género*. Recuperado de http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/18680/1/guia_disenodiagnostico_digital_1.pdf
- Gacitúa, E., Sojo, C., & Davis, S. (2000). *Exclusión social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe*. San José: FLACSO, Banco Mundial.
- García Solarte, M. (2011). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 43-61.
- Gil Lacruz, M. (2008). Género y educación, comentario al ensayo de Acker. *Proyecto social: Revista de relaciones laborales*, 12, 103-119.
- González, M. (2002). Feminismo, academia y cambio social. *Revista Educación*, 26(2), 169-182.
- Guerra, C., Vargas, J., Castro, L., Plaza, H., & Barrera, P. (2012). Percepción del clima escolar en estudiantes de enseñanza media de Valparaíso de colegios municipales, subvencionados y particulares. *Estudios Pedagógicos*, 38, 103-115.
- Gül, H. (2008). Organizational Climate and Academic Staff's Perception on Climate Factors. *Humanity & Social Sciences Journal*, 3(1), 37-48.
- Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1962). *The Organizational Climate of Schools*. Chicago: Midwest Administration Center, University of Chicago.
- Instituto Nacional de Mujeres. (2012). *Modelo de equidad de género*. Recuperado de <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/27227/Guia-meg-2012.pdf>
- Instituto Nacional de Mujeres. (2013). *Modelo de Calidad con Equidad de Género*. Recuperado de http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/25549/1/modelo_13febrero_.pdf
- Jimenez, A. A. (2017) *Diagnóstico De Prácticas De Discriminación Laboral Por Género En Las Universidades Públicas De Categoría A Del Distrito Metropolitano De Quito* (tesis de pregrado para recibir el título de ingeniera empresarial). Escuela Politécnica Nacional, Quito.
- Kurczyn, P. (2004). *Acoso sexual y discriminación por maternidad en el trabajo*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Lopera Palacio, C. M. (2004). Antinomias, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 9(22), 617-635.
- Merleau-Ponty, M. (1975). *Fenomenología de la percepción*. Barcelona: Península.

- Matus-López, M. (2015). Techo de cristal en la Universidad. Si no lo veo no lo creo. *Revista Complutense de Educación*, 26(3), 611-626.
- Morán, T. E. & Volkwein, J. F. (1992). The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. *Human Relations*, 45(1), 19-47.
- Murillo, P. & Becerra, S. (2009). Las percepciones del clima escolar por directivos, docentes y alumnado mediante el empleo de «redes semánticas naturales». Su importancia en la gestión de los centros educativos. *Revista de Educación*, 350, 375-399
- Oficina Internacional del Trabajo (OIT). (2013). *Declaración relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---declaration/documents/publication/wcms_decl_fs_115_es.pdf
- Peiró, J.M. (1995). *Psicología de la organización*. Madrid: Toran.
- Rodríguez Mantilla, J. M, & Fernández Díaz, M. J. (2015). Diseño y validación de un instrumento de medida del clima en centros de educación secundaria. *Educación XXI*, 18(1), 71-98.
- Salazar Estrada, J. G., Guerrero Pupo, J. C., Machado Rodríguez, Y. B., & Cañedo Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., & Bustamante Uzcátegui, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: inductores del cambio organizacional. *Investigación y postgrado*, 21(2), 231-248.
- Torrecilla, O. D. (2005). *Clima organizacional y su relación con la productividad laboral. Documento de Cátedra*. Argentina: Universidad Nacional de Córdoba-Facultad de Ciencias Políticas y sociales. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/intrudccion-al-clima-organizacional.htm>.
- Urrutia, J., & Modrego, A. (2001). *El gobierno de las universidades públicas*. Recuperado de <http://www.uib.es/premsa/julio101/dia-06/361518.htm>
- Vega, M. M. C., Partido, A. N., & Rivera, P. C. H. (2015). Efecto del clima organizacional en la autoeficacia de los docentes de instituciones de educación superior. *Horizontes empresariales*, 4(1), 61-74.
- Vega, M. C., Rodrigo, M. J. M., & Partido, A. N. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. España: Universidad Pontificia de Comillas.

Gobierno corporativo del concepto a la evolución organizacional en Bancolombia

Guillermo Murillo Vargas*

Carlos Hernán González-Campo**

Mónica García Solarte***

Fecha de recibido: 18 de mayo 2018

Fecha de aprobado: 11 de julio de 2018

Para citar: Murillo Vargas, G., González Campo, C. H., & García Solarte, M. (2019). Gobierno corporativo del concepto a la evolución organizacional en Bancolombia. *Universidad & Empresa*, 21(36), 285-312.

DOI: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6822>

* Doctor en Administración, profesor titular Universidad del Valle, Departamento de Administración y Organizaciones. Correo electrónico: guillermo.murillo@correounivalle.edu.co

** Doctor en Administración, profesor titular Universidad del Valle, Departamento de Administración y Organizaciones. Correo electrónico: carlosh.gonzalez@correounivalle.edu.co

*** Doctora en Administración y Dirección de Empresas, profesora titular Universidad del Valle, Departamento de Administración y Organizaciones. Correo electrónico: monica.garcia@correounivalle.edu.co

Resumen

En los últimos 25 años el sector financiero, y en especial, en el subsector bancario, se han presentado grandes cambios organizacionales, en parte como consecuencia de cambios sectoriales internacionales y por cambios institucionales inducidos por el Estado colombiano. El gobierno corporativo y su proceso de implantación en los bancos del país, ha generado grandes efectos sobre la gestión en el sector. La presente investigación realiza una estructuración del concepto de gobierno corporativo, a través del estudio del caso de Bancolombia, la principal organización del sector. En él se analizaron temas relacionados con productos, clientes y trabajadores, gobierno corporativo y los mecanismos de definición de las relaciones entre los propietarios de la empresa y los trabajadores del más alto nivel.

Palabras clave: gobierno corporativo, sector Bancario, directivos.

Corporate Government from the Concept to Organizational Evolution in Bancolombia

Abstract

For the last 25 years the financial sector and, particularly, the banking subsector has presented remarkable organizational changes due to international sectoral changes and institutional changes by the Colombian government. Corporate government and its process of implementation in the banks of the country, has produced large effects on the management of the sector. This research was made in Bancolombia, the main organization in the sector regarding products, clients and workers, where corporate government and its mechanisms of definition of relationships between owners and high-end workers. This paper presents the structuring process of the concept of corporate government and will show the main results of the change process in Bancolombia.

Keywords: Corporate government, banking sector, managers.

Governo corporativo do conceito à evolução organizacional em Bancolombia

Resumo

Nos últimos 25 anos o setor financeiro, e especialmente, o subsetor bancário, tem apresentado grandes mudanças organizacionais em parte por mudanças setoriais internacionais, e por outra parte, por mudanças institucionais induzidas pelo Estado Colombiano. O Governo Corporativo e seu processo de implantação nos bancos do País, tem gerado grandes efeitos sobre a gestão no setor. A presente pesquisa é realizada em Bancolombia, a principal organização do setor, com relação a produtos, clientes e trabalhadores, onde o Governo Corporativo e os mecanismos de definição das relações entre os proprietários da empresa e os trabalhadores do mais alto nível. Este artigo realiza uma estruturação do conceito de Governo Corporativo e se apresentarão os principais resultados do processo d mudança em Bancolombia.

Palavras-chave: governo corporativo, setor bancário, diretivos.

Introducción

El gobierno corporativo tuvo su gran auge en la banca mundial, después de la crisis de finales de los años noventa; la repercusión de los escándalos en diferentes países (Estados Unidos, Gran Bretaña, entre otros), que tuvieron impacto global, en particular aquellos relacionados con corrupción, mal uso de la información financiera y, en general, los asociados a crímenes financieros, generaron una mayor consciencia sobre lo que debería ser la transparencia en la información en todos los aspectos que conlleva el gobierno corporativo. El sector bancario siempre se asocia con innumerables riesgos, razón por la cual se hace necesario un mayor control entre todos los actores del sector. (Chiu & Mckee, 2015; Amat & Zanotti, 2017).

Los orígenes del sistema financiero colombiano (1923) están caracterizados por una tendencia hacia la multibanca y sus mayores impulsores fueron la banca comercial y privada. Posteriormente, el sistema financiero colombiano sufrió una transformación y comenzó a identificar las necesidades y los intereses de formal grupos de asociaciones de trabajadores. Las últimas cinco décadas en la banca colombiana han estado marcadas por una mezcla en la forma en que los bancos realizan sus operaciones, ya que, por una parte, captaban dinero y por otro, hay una gran diversidad en los préstamos. Este contexto en el que se ha desarrollado el sistema financiero colombiano ocasionó cambios en el modelo de gobierno corporativo en los últimos treinta años de operación financiera. La teoría empírica y teórica presente en la investigación busca un acercamiento a las formas de gobierno corporativo que han sido importantes para la evolución del sector y que han afectado toda su estructura. (Amat & Zanotti, 2017).

Para Asobancaria (2017), las reglas de juego del gobierno corporativo han tenido un desarrollo importante en los últimos años, desde 1995; adicionalmente, se ha logrado que la Superintendencia Financiera haya emitido los lineamientos necesarios para las operaciones del sector en los años 2007 y 2014.

En las últimas décadas, el gobierno corporativo ha sufrido importantes cambios tanto en el sector financiero mundial, como en el colombiano, entre otros la política de gobierno corporativo de Bancolombia 2018. Además, existen diferentes escritos sobre las dificultades

y retos a las que se enfrentan las diferentes organizaciones bancarias en la implementación de los modelos de gestión para lograr un gobierno corporativo eficaz.

Tanto lo teórico como lo conceptual han permitido desarrollar el concepto de gobierno corporativo desde diferentes perspectivas de análisis y contrastarlo con el trabajo de campo realizado en esta investigación, cuya metodología fue construida gracias al análisis de los documentos y entrevistas a 24 personas que trabajan en Bancolombia con una trayectoria superior a los 25 años en la institución.

El principal resultado de la investigación es el modelo que se propone, el cual permite el análisis de las distintas categorías que afectan el gobierno corporativo en las organizaciones. Las categorías que se identificaron son accionistas y administradores, accionistas mayoritarios y minoritarios, bancos y grupos de interés.

1. Marco teórico

1.1. Gobierno Corporativo

Según Murillo, Garcia y Gonzalez (2018) con Adam Smith en 1976 se da origen al concepto de gobierno corporativo desde el planteamiento de las tensiones que se observan dentro de las empresas entre los directores y los dueños de la propiedad. La evolución conceptual ha llevado al desarrollo de lo que se denomina *corporate governance*, orientado al establecimiento de responsabilidades de las empresas con la sociedad, en general.

En la tabla 1 se sintetizan las diferentes perspectivas teóricas que permiten analizar el concepto de gobierno corporativo y que se constituyen en la base teórica de esta investigación, en cuanto a los aspectos centrales del gobierno.

Tabla 1. Revisión de las perspectivas para el análisis del gobierno corporativo

AUTOR	CONTRIBUCIÓN TEÓRICA
Lefort (2003)	El gobierno corporativo opera cuando se garantiza que los diferentes grupos de interés recuperan la inversión y hasta más, y cuando se garantiza el uso eficiente de los recursos dentro de la organización.
Ramírez (2006)	<p>Considera al gobierno corporativo como un sistema que dirige y controla la gestión de una persona jurídica, de manera individual o dentro de un grupo económico. Entre los aspectos centrales del gobierno corporativo se encuentran los grupos de interés, la estructura de propiedad, los órganos de control, los accionistas, los administradores y la revelación de la información, la responsabilidad social y la transparencia, entre otros.</p> <p>Este autor considera que el gobierno corporativo es un sistema que direcciona y vigila la gestión de una persona jurídica, dentro de un grupo mercantil o particular. El gobierno corporativo se centra en los siguientes elementos: los accionistas, los administradores, los <i>stakeholders</i>, la disposición de la propiedad, los órganos de control, la importancia de la información, la transparencia y la responsabilidad social, etc.</p>
Serna, Suárez y Restrepo (2007)	El <i>corporate governance</i> se relaciona con la ética de los administradores y los socios. El buen gobierno es conformado por regulaciones, reglas y normas, que reconocen el derecho que tiene los propietarios para garantizar las protecciones de los más vulnerables y las mejores relaciones con los grupos de interés.
Smith (1976)	Smith evidencia el conflicto entre los administradores y los dueños del capital, dado que los primeros no vigilaban el dinero de los segundos con el mismo esfuerzo que lo harían con el dinero propio, a diferencia de los socios, que se preocupan mucho por el dinero propio.
Canals (2004)	El gobierno corporativo no es solamente un sinnúmero de normas o prácticas que buscan evitar conflictos en las empresas. Es indispensable un marco legal que persiga y juzgue las malas prácticas profesionales y los daños que quebranten las relaciones organizacionales.
Maroto y Melle (2001), Galve (2002), Salas (2002)	La estructura y los mecanismos que brinda el gobierno corporativo permiten a la organización establecer estrategias y desarrollar herramientas para alcanzar los objetivos; además, establece formas de control necesarias para que haya una evaluación del desempeño de la empresa.
Galve(2002), citando a Neubauer y Lank (1999)	Las estructuras y los procesos que permite un sistema de gobierno corporativo son la dirección (toma de decisiones estratégicas), el control (la supervisión de las tareas de la dirección y la vigilancia en el cumplimiento de los objetivos) y cómo responde (la rendición de cuentas basadas en la legalidad que demuestran cómo se está comportando la empresa), y el propósito es certificar la rentabilidad (mantener una sostenibilidad a diferentes plazos de empresa) y la legalidad en la organización (Al ser parte de una sociedad).

continúa

AUTOR	CONTRIBUCIÓN TEÓRICA
Altamirano-Carrasco, Cartes-Matus y San Martín-Mosqueira, (2016)	<p>Un gobierno corporativo efectivo responde a los principales actores que funcionan en una empresa, como lo son los accionistas, los directores y la alta administración. La estructura de propiedad y los directivos puede verse afectados.</p> <p>Al mismo tiempo, aparecen formas de control legales y de autorregulación, con el fin de hacer mejores prácticas en sus gobiernos corporativos. Este contexto se desarrolla para que exista un buen manejo del gobierno corporativo y la empresa obtenga mayor valor.</p>
Acero y Alcalde (2012)	<p>La eficacia de un gobierno corporativo se liga no solo al tipo de prácticas que se desarrollan en el consejo administrativo, sino que depende también de la forma en que transmite la información y la transparencia con que lo hace –este es uno de los principios de la Responsabilidad Social Corporativa–; lo anterior permite que todos los grupos de interés alrededor de la compañía puedan hacer un seguimiento total al comportamiento de la misma.</p>
Caraváca, Sánchez y García (2012)	<p>El gobierno corporativo se cimienta en la propiedad y su estructura, la forma en que se retribuye o el mismo consejo administrativo que tiene como finalidad ordenar los intereses y vigilar la forma de operar de los directivos.</p>
Saavedra (2004)	<p>Un gobierno corporativo bueno brinda una estructura que permite establecer los objetivos de la organización, planificar la manera en cómo debe alcanzarlos y finalmente, hacer un seguimiento al desarrollo de los resultados.</p>
Tunzelmann (2003)	<p>El gobierno corporativo implica un proceso de tomas de decisiones colectivas en la organización.</p>
Shleifer y Vishny (1997)	<p>Los medios por los cuales se asegura que el capital financiero se retribuya a los inversionistas hacer pate del gobierno corporativo.</p>
Ganga y Vera (2008)	<p>Las instituciones y los marcos legales aglomerados en el gobierno corporativo buscan doblegar el uso del poder y el control que hay en la empresa.</p>
Amat y Zanotti (2017)	<p>Un buen gobierno corporativo ayuda a disminuir los riesgos, mejora la confianza de los accionistas y grupos de interés o demás partes interesadas (accionistas, proveedores, empleados, clientes, administradores, directores, medios de comunicación y auditores externos, etc.); esto hace que las empresas tengan una mejor rentabilidad para los accionistas. De esta manera, se pueden tener mejores fuentes de financiamiento y crea más valor a la compañía.</p>

Fuente: adaptado de Murillo, Garcia y Gonzalez (2018).

En este contexto, el correcto funcionamiento de una empresa se establece por medio del gobierno corporativo, determinado por algunos principios. De acuerdo con la OECD (2004) y Cadbury (1992), los principios a seguir para establecer un gobierno corporativo son:

- Asegurar una base efectiva para el marco del gobierno corporativo: se debe promover la claridad y la eficiencia (en los mercados), a la vez que se cumple con el marco legal establecido en cuanto a prácticas empresariales; esto quiere decir que se debe tener en cuenta el impacto total que tendrá la actividad empresarial (regida por el gobierno establecido) en la economía, los mercados y los actores en términos de eficiencia e integridad, razón por la cual es importante que las formas de gobierno sean coherentes lo establecido en la jurisdicción nacional.

Las responsabilidades de los diferentes actores deben estar claramente esbozadas, es decir, los entes reguladores y de vigilancia deben estar en la capacidad de tener la autoridad para cumplir con sus labores, siempre buscando la transparencia y la oportunidad en las decisiones tomadas.

- Los derechos de los *stakeholders* y las funciones de propietario: El gobierno corporativo debe garantizar la proyección y promover los derechos que tienen los accionistas y los demás grupos de interés. Estos derechos son: tener los registros de propiedad, comerciar con acciones, obtener información de la empresa cuando la deseen, elegir y destituir los miembros de la junta, participar y ser informado sobre cambios y decisiones relevantes y tener una participación en las ganancias, entre otras. En pocas palabras, los derechos de los socios tienen que ver con su capacidad de tener voz y voto, participación (tanto en decisiones como en ganancias), información, control y derechos de autor.
- Trato equitativo: todos deben tener las mismas oportunidades, ya sean *stakeholders* minoritarios o extranjeros. Por esta razón, se busca establecer mecanismos que brinden especial protección a quienes por la cuantía de su participación se puedan ver vulnerados.
- El rol de los *stakeholders* en el gobierno corporativo: consiste en el trabajo cooperativo y coordinado de los accionistas, con el fin de generar empleos para la comunidad donde opera la empresa y generar riqueza para la misma. En este punto Cadbury (1992) y SEBI (2003) destacan el rol de la ética del

accionista, pues este debe informar a las autoridades o entidades pertinentes en caso de presenciar o descubrir prácticas que vayan en contravía de la ley o lo establecido en los estatutos.

- **Divulgación y transparencia:** las prácticas del gobierno corporativo deben asegurar que salga a la luz (y a tiempo) toda la información relacionada con el desempeño empresarial, lo cual incluye información sobre la situación financiera, los movimientos y las decisiones de la junta directiva, entre otros. Para garantizar que se cumpla este punto, se deben llevar auditorías por lo menos una vez al año. Nambi (2005) resalta que este es uno de los principales problemas del gobierno corporativo, pues si este principio se cumpliera a cabalidad, las actividades de gobierno serían mucho más sencillas de llevar a cabo.
- **Responsabilidades de la junta directiva:** vigilar el manejo que se dé a la corporación y ser responsable ante los accionistas por las acciones realizadas. De manera resumida, la junta directiva debe conseguir que se cumplan los principios previamente tratados.

La manera de llevar a cabo el gobierno corporativo varía en cada estado, de acuerdo con las costumbres y las leyes. Aquí se examinarán las prácticas más comunes, como son las que se emplean en Europa Continental, Estados Unidos y el Reino Unido.

- **Europa Continental**

En Europa Continental, principalmente en Alemania, es empleada por requerimiento una Junta Directiva de dos niveles (Conyon, 2009; Payne, 2006). La junta directiva se divide en la mesa de *management* y la mesa de supervisión (Klaus, 1997; Werder & Talailicar, 2011). La mesa de *management*, como su nombre lo indica, se encarga de cumplir funciones gerenciales, tales como dirigir y representar la organización de acuerdo con su objeto social, en pocas palabras, se ocupa de las actividades diarias (Klaus, 1997; Payne, 2006). La función de la mesa de supervisión es, sin embargo, más compleja; esta instancia del gobierno corporativo alemán cumple dos funciones principales (según Klaus, 1997; Payne, 2006; Werder & Talailicar, 2011): de una parte, tiene la facultad de nombrar y destituir a los miembros de la mesa de *management* y por otro lado se encarga de hacer control sobre el manejo que se le da a la empresa, es decir, supervisar las actividades de la mesa de *management* en lo relativo a estrategia. Klaus (1997) también resalta algunas funciones menores de esta mesa como lo son convocar a reuniones,

realizar revisiones financieras, rendir cuentas a los *stakeholders* y en casos especiales aprobar algunas transacciones.

- **Estados Unidos y Reino Unido**

Estados Unidos y el Reino Unido comparten un modelo de gobierno muy similar, conocido como el *Anglo-American Model*. Este modelo se basa en una mesa directiva unificada, la cual está compuesta principalmente por directivos no ejecutivos, que se encargan de manejar aspectos clave como la creación y reunión de comités y auditorías (Cadbury, 1992; Maillin, 2011). Cabe anotar que la composición de la mesa directiva en estos países se diferencia en un aspecto clave según Bowen (2008): en el Reino Unido, el presidente de la empresa no puede servir esta misma función en la mesa directiva, mientras que en Estados Unidos sí se presenta este doble rol y es prácticamente una norma, a pesar de los diferentes problemas que esto pueda traer para la empresa y su gobierno por los conflictos de intereses que se puedan presentar.

Hablar de gobierno corporativo implica enfrentar y establecer algunas formas de control para asegurar la protección de los intereses de los *stakeholders*, por medio de la mejora de las prácticas del mismo. A continuación, se tratarán algunas de estas prácticas.

- Junta directiva: su principal labor es la de tomar decisiones importantes y monitorear las actividades de la alta gerencia en representación y protección de los intereses de los accionistas; por esta última razón, se busca que algunos miembros de esta junta sean independientes o ajenos a la empresa, pues si no se encuentran afiliados a esta y el personal a su cargo, estarán más propensos a proteger los intereses encomendados (Hart, 1995; Bech, et al. 2005). El principal problema con las juntas directivas son los conflictos de interés que se presentan al interior de estas, en la medida en que, si bien se busca la neutralidad e imparcialidad en la elección de agentes externos, muchas veces estos son propuestos para el cargo por las mismas personas a quienes van a vigilar, lo cual genera una lealtad nociva (Hart, 1995; Bech, Bolton & Roel, 2005). Además, Hart (1995) señala que la falta de afiliación a la empresa puede generar desinterés al momento de proteger los intereses de esta, lo cual torna ineficientes las funciones de la junta directiva.

- Toma de posesión hostil: de acuerdo con Hart (1995) y Bech et al. (2005) este es uno de los mecanismos más efectivos para controlar y “disciplinar” la gerencia, pues consiste en identificar los problemas y fortalezas de la compañía que no son explotadas apropiadamente por un *management* “mediocre”. Cuando esto sucede, un oferente (*raider*) interno o externo buscará obtener el control de la empresa en cuestión, a través de la compra de acciones, con lo cual podrá implementar el modelo de *management* que mejor se ajuste a las necesidades de la empresa, generando así ganancias para sí mismo (Hart, 1995; Bech, et al. 2005).
Sin embargo, Grossman y Hart (1980) señalan que, en realidad, emplear esta práctica no es tan ventajoso como parece; según ellos, los accionistas menores podrán decidir no vender sus acciones (pues por su menor participación piensan que su actuar no es de gran relevancia), razón por la cual quien gane la mayoría de las acciones deberá ofertar después de la regeneración de la empresa (momento en el que las acciones valen más) lo que no resulta rentable. Por otra parte, la percepción de que la empresa es subvalorada alertará a otros ofertantes, los cuales pueden ser favorecidos por la gerencia con información exclusiva. Esto generaría una guerra entre los ofertantes, logrando revalorizar la compañía y, en consecuencia, causando una pérdida a los *raiders* por los costes de transacción (Hart, 1995).
- Grandes accionistas: en la teoría, tener uno o más accionistas mayoritarios facilita el control de la empresa, pues los derechos de propiedad y el control mismo quedan concentrados (Hart, 1995). Sin embargo, los problemas con este método de control surgen cuando el o los accionistas mayoritarios utilizan su poder simplemente para mejorar su posición dentro de la empresa, hasta el punto de quedar a la cabeza del management (Hart, 1995; Bech, et al. 2005 y Brewer, Jackson & Wall, 2010).

Estudios en los últimos cinco años como los propuestos por Ayadi y Boujelbène (2015); Callao, Cimini y Jarne (2016); Chin, Chen, Kleinman, y Lee (2013); Cormier, Dufour, Luu, y Teller (2017); Gamerschlag (2013); Garg (2017); Iatridis (2015); Iatridis (2013); Koh, Durand y Limkriangkrai (2015); Rozen, Bar-Hava, y Fried (2016); Shan(2015); Tshipa, Brummer, Wolmarans y Du Toit (2018), y Yuyetta, Syafruddin, y Muid (2017) demuestran la relevancia que ha adquirido el gobierno corporativo en el funcionamiento de una empresa, tanto en

el sector en el que se desenvuelven como en una región o país, y del comportamiento en general de la economía.

2. Metodología

El método cualitativo fue el seleccionado para la presente investigación, básicamente por la disponibilidad de las personas que trabajando en la organización han participado en los procesos de cambio, quienes se convierten en la fuente de información que permite el análisis integral de los cambios organizacionales; además, se cuenta con información documentada de los diferentes entornos de la organización.

La investigación se desarrolló en cinco pasos que se pueden observar en la tabla 2.

Tabla 2. Pasos de la investigación

PASO 1
Marco teórico y contextual: caracterización teórica acerca de las contribuciones del gobierno corporativo en el sector financiero colombiano.
PASO 2
Investigación de campo: análisis documental, datos agregados, entrevistas detalladas y grupos centrados en expertos que permitieron vislumbrar la importancia del gobierno Corporativo con respecto al cambio organizacional.
PASO 3
Estudio de los casos: creación y modelación del caso de estudio.
PASO 4
Balance: contrastación de los casos de estudio.
PASO 5
Contribución teórica: elaboración de los aportes teóricos obtenidos del caso de estudio. Esboce teórico que permita el análisis de los modelos de Gobierno Corporativo.

Fuente: elaboración propia.

Los pasos anteriores se desarrollan de manera consecutiva, de tal forma que los resultados de la fase anterior contribuyen a la nueva fase.

3. Resultados

El principal aporte de la investigación se fundamenta en la estructuración de un modelo de análisis que integra las principales categorías analíticas involucradas en el gobierno corporativo del sector financiero colombiano.

Así, se identificaron tanto las perspectivas como los discursos utilizados por los diferentes actores del sector financiero para explicar, los procesos de transformación y su impacto en Bancolombia. En esta categoría fue de gran importancia señalar el grado de interiorización de los diferentes discursos por parte de los actores de cada grupo indagado. En cuanto al gobierno corporativo, se buscó conocer de manera más detallada la relación entre accionistas y directivos, accionistas mayoritarios y minoritarios, y entre la banca y la sociedad en general, tal como se puede observar en la Figura 1:

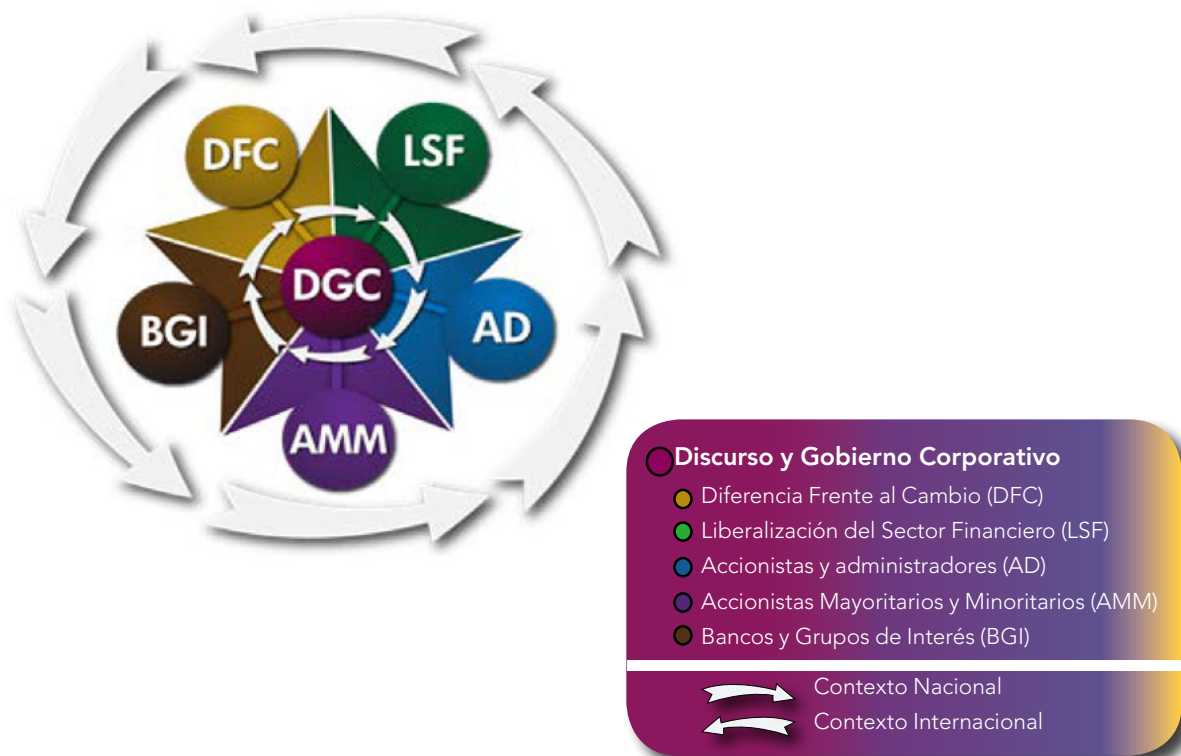


Figura 1. Discurso y gobierno corporativo

Fuente: elaboración propia.

3.1. *El gobierno corporativo en el Grupo Bancolombia*

En el Código de buen gobierno (2018), Bancolombia establece claramente todas las actividades, actores y direccionamientos que se tienen dentro de la organización. En primer lugar, los accionistas están en un lugar superlativo, es una manera de retribuir la confianza que hacen al hacer su inversión en el banco, y exponen las razones que hacen que tenga un trato justo y equitativo.

La Asamblea General de Accionistas es el órgano superior de direccionamiento del banco; esta realiza una asamblea ordinaria cada año, define el reparto de las utilidades y acuerda todas las estrategias que aseguren el cumplimiento del objeto social. La Asamblea se reúne extraordinariamente cuando surge alguna necesidad imprevista o urgencia que tenga el banco y toma decisiones que obligan a todos los accionistas. De la misma forma, se señalan los derechos de los accionistas, su participación en dividendos, la participación y votación dependiendo del tipo de acciones, el derecho a la información pública y la realización de recomendaciones para un buen gobierno, entre todas. Las acciones en el banco pueden ser nominales y de capital, ordinarias, de privilegio o con dividendos preferenciales y sin derecho a voto.

El banco también establece limitaciones hacia los administradores, colaboradores, empleados, funcionarios y a la entidad encargada de la gestión administrativa de las acciones del banco, asegurando un trato igual a todos los accionistas. Dentro de estas se establece específicamente el incentivar, promocionar o insinuar a los accionistas otorgar poderes en blanco, sugerir o establecer el nombre de las personas que serán las apoderadas en las Asambleas de Accionistas y recomendar a los socios escoger una determinada lista, así como sugerir, ordenar o ajustar con otro accionista o con otro representante de los socios. También se menciona que se prohíben ciertas conductas realizadas por un apoderado, por interpuesta persona o por terceros. Las condiciones y limitaciones que se establecen a los accionistas principales en las relaciones comerciales de banco están regidas por la normatividad pertinente y por las condiciones dadas por el mercado.

Por otro lado, en cuanto a los directivos de Bancolombia se asume que estos actúan con lealtad, diligencia y de buena fe. Sus actividades tienen como objetivo realizar esfuerzos que conduzcan a un adecuado progreso del objeto social del Banco, siguiendo los lineamientos legales y estatutarios, así como los otros proyectos realizados por los accionistas.

La junta directiva es reconocida como el órgano superior administrativo del banco; esta define los objetivos estratégicos y las políticas generales, así como la manera de realizar un seguimiento a la evolución de la empresa, a su sostenibilidad y los derechos de los socios, mirando cuáles son las acciones para poder lograrlos. La junta directiva funciona de formas específicas que se establecen en los estatutos del banco y en la jurisdicción. La Asamblea es la que elige a la junta directiva y se compone de nueve miembros. Sus principales responsabilidades están enmarcadas dentro del gobierno, la alta gerencia, el negocio, el control y la ética. A partir del momento en el que la junta directiva se conforma, tiene unos criterios de selección que están definidos dentro de los principios generales de los cargos, las competencias básicas, las competencias específicas, la edad y la independencia. La junta directiva establece cuál será el presupuesto para que pueda realizar su gestión.

En la junta directiva no pueden existir relaciones entre personas y esto está establecido por la ley comercial, es decir, no puede haber parientes de ningún grado de consanguinidad, ni personas casadas. Adicionalmente, no pueden ser miembros de la junta directiva quienes hayan pertenecido en la Superintendencia Financiera en el año designado, en algún cargo administrativo, de control, de inspección o de vigilancia, ni quienes tengan alguna querrela con el banco o hayan ejercido como revisores fiscales, auditores interés o defensores de los clientes en el año anterior. En algunas ocasiones, la junta directiva en algunas ocasiones puede, realizar los contratos con asesores externo a la compañía para su servicio, cuando esta crea es requerido para el mejor funcionamiento de sus obligaciones, así como lo establece el Código de Buen Gobierno.

En Bancolombia existen los siguientes comités y están establecidos dentro del Código de buen gobierno, estos son:

- Comité Central de evaluación y calificación de cartera.
- Comité de activos y pasivos.
- Comité de auditoría.
- Comité de buen gobierno corporativo.
- Comité de crédito.
- Comité de designación, compensación y desarrollo.
- Comité de riesgos.

Estos comités apoyan el trabajo de la junta directiva y conforman una parte de los sistemas de control interno del banco.

De acuerdo con lo establecido por el Código de Comercio:

los Directores y administradores de las Compañías que tienen domicilio en Colombia, podrán directamente o por interpuesta persona, enajenar o adquirir acciones de la respectiva Compañía para la que laboran, mientras estén en ejercicio de sus cargos, siempre y cuando se trate de operaciones ajenas a motivos de especulación y con autorización de la Junta Directiva, otorgada con el voto favorable de las dos terceras partes de sus miembros, excluido el del solicitante, o cuando a juicio de la Junta Directiva lo amerite, con autorización de la asamblea, con el voto favorable de la mayoría ordinaria prevista en los estatutos, excluido el del solicitante (Bancolombia, 2018, p. 31).

Por otra parte, en relación con la revelación de información financiera dictados por la ley comercial, afirma que:

el Comité presentará informes de sus actividades a la Junta Directiva del Banco y aprobará un informe anual de gobierno corporativo con destino a la asamblea General de Accionistas (Bancolombia, 2018, p. 27).

Las sociedades calificadoras de valores privadas contratadas por Bancolombia analizan el mercado, haciendo los estudios respectivos e informando sobre la probabilidad de pagos oportunos por los títulos valores emitidos, y dan un veredicto de la calidad del banco como creador de un sector que se rige por las normas que lo regulan. Además, los bonos y acciones emitidos cuentan con una calificación de riesgo e inversión dada por las sociedades calificadoras de valores privadas y que son de gran renombre a nivel mundial. Los canales de información que posee Bancolombia buscan una comunicación permanente con los accionistas, los inversionistas y el sector en general, que son dados a través de la Oficina de Atención a los Accionistas e Inversionistas, Notas para el accionista y en los Informes de gestión.

Así mismo, Bancolombia es riguroso en el cumplimiento de las normas que delimitan el mercado de valores y publica por medio de la Superintendencia Financiera información

concerniente al desarrollo de la actividad regido por la ley. Estos informes son trimestrales, y en ellos se muestra el desempeño de la organización. Estos son vistos por los accionistas y al sector financiero en general tanto nacional como internacionalmente. De la misma forma, remite por medio de la Comisión de Bolsas y Valores de los Estados Unidos (SEC), información acerca de los resultados obtenidos por la entidad en el año bajo la Forma 20F. Los directivos del banco agendan reuniones en videoconferencia y de manera presencial con los accionistas e inversionistas, y se realizan de forma periódica como lo establece la presidencia, esto para compartir los resultados del banco y su operación, en general.

De acuerdo con lo que se establece en el Código de Ética, los directores, colaboradores, empleados y funcionarios de la entidad tienen completa cautela en cuanto a los documentos e información confidencial de trabajo que está a su cargo. Por esta razón, el uso inapropiado de esta información es controlado para evitar que ocurran errores de comunicación o que la información de la entidad llegue a personas ajenas a ella.

Tampoco se permite transferir o compartir a otros empleados o a terceros información sobre el *know how*, tecnologías, secretos industriales, comerciales o estratégicos y metodologías que tenga del banco, clientes o proveedores, a los que haya tenido acceso por medio de su cargo. De la misma forma, no obtendrán ni podrán acceder a información que sea considerada secreto empresarial, comercial o estratégico de forma ilegal. El banco posee un sistema de control interno eficiente, y la junta directiva y la administración revisan constantemente esto para hacer los correctivos correspondientes y los planes de mejora de su revisión y fijar los estándares nacionales e internacionales.

Así mismo, la dirección del banco vela porque la estructura de control interna dé cumplimiento a las normas y prácticas que son aplicadas en Colombia y que también cumpla con las normas de los Estados Unidos, como lo son la Ley Sarbanes-Oxley, así como con los requerimientos y sugerencias del NYSE, y finalmente con otras normas y lineamientos que delimiten el control interno y su difusión en ambos mercados.

Además, el banco posee un Código de Ética donde se señalan las situaciones en las que se presentan conflictos de intereses, donde se encuentra básicamente la toma de decisiones con respecto a las inversiones, que pasa cuando el representante legal, directivo, administrativo o socio tenga una participación igual o superior al 10 % de la empresa, si emite

o trabaja a diario con documentos o títulos correspondientes; adquirir o contratar activos fijos, por medio del banco, a administradores, empleados o directivos de Bancolombia que hagan parte de las decisiones o análisis respectivos, o a quienes dentro de la entidad tengan familiares, parientes hasta de segundo grado de consanguinidad, compañeros permanentes o cónyuges, y, en definitiva, toda acción que se realice que le sea favorable al administrador, director o funcionario con respecto al mercado, contemplando todos los elementos necesarios para definir los diferentes conflictos de interés que se establezcan en el Código y que conformen lo lineamientos que están en el Código de Ética, exceptuando aquellos elementos que hayan sido determinados con anterioridad por la junta directiva.

Los administradores, directores y funcionarios que estén enfrentando un posible conflicto de interés o que prevean que pueden tener uno, realizan el respectivo procedimiento, dependiendo del cargo en el que se encuentren. En dado caso que un directivo enfrente un conflicto de interés, debe informar inmediatamente a los miembros de la junta, absteniéndose así de participar en la discusión y toma de decisiones del asunto en cuestión. En el caso de que un administrador o colaborador informe la situación de manera inmediata de manera escrita a su superior, este lleva el asunto en cuestión al Comité de Ética de Bancolombia, que determinará cual será la mejor forma de evitar este asunto. Por otra parte, conforme a los estatutos y las leyes, la Asamblea General de Accionistas será la encargada de solucionar las diferencias de los accionistas en cuanto a la dirección y marcha de la empresa, operaciones, negocios y proyectos; además, en el caso de que se pueda evitar toda situación que conlleve a un conflicto de interés por parte de algún colaborador o administrativo del banco, estos se abstendrán de celebrar dicho contrato o acto o alguna operación que conlleve a esta situación, exceptuando a una previa autorización existente por parte de la Asamblea General de Accionistas regulado por la Ley 222 de 1995.

Bancolombia define explícitamente las prohibiciones que existen, teniendo en cuenta la legislación actual; los directos se abstendrán de participar por sí mismos o por interpuesta persona en propio interés o el de un tercero, en todas aquellas actividades que involucren al banco competentemente o en acciones que constituyan algún tipo de conflicto de interés, exceptuando los autorizados por la Asamblea General de Accionistas. Agregado a lo anterior, y conforme con los principios y normas conductuales establecidas por el Código de Ética, las leyes actuales y el reglamento interno de la entidad, administradores, directivos y funcionarios de Bancolombia se abstendrán de realizar operaciones, activi-

dades o negocios que vayan en contra de la ley, o algunos de estos actos por amistad o enemistad, aprovecharse de su posición ya sea como director o trabajador, además de no otorgar algún tipo de preferencia económica hacia los accionistas mayoritarios que no esté estipulada por el banco. Así mismo, los colaboradores, directivos, trabajadores y funcionarios de la entidad no pueden proporcionar, ofrecer o admitir directa o indirectamente, donaciones, presentes, favores, invitaciones, desembolsos de dinero o viajes en la realización de sus actividades diarias, que contribuyan al beneficio propio o de terceros en el desarrollo de los negocios del banco.

En cuanto a la quejas que se relacionen con el Código de Buen Gobierno, los socios (inversores y accionistas) de la entidad pueden presentar una solicitud formal ante la Oficina de Atención de Accionistas e Inversionistas del Banco, en caso de que consideren que se ha incumplido con lo pactado en el Código; en estas situaciones se dará respuesta una respuesta pertinente y transparente al que lo solicita, de manera rápida y efectiva. Cualquiera reforma, cambio o adición que se realice en el Código del Bueno Gobierno, será informada por medio de una publicación en un periódico nacional de gran circulación, y el mismo se mantendrá a disposición de los accionistas y el mercado en general en la sede del banco.

3.2. Interacciones con los Grupos de Interés

El cambio de las interacciones entre el banco y los *stakeholders* ha tenido unos desarrollos muy interesantes en diferentes direcciones. Uno de ellos tiene que ver con el acercamiento del banco a clientes que no son potencialmente tan atractivos, obedeciendo de alguna manera a llamar la atención de las masas de posibles usuarios que podrían vincularse con el banco: la llamada tendencia de bancarización de la masa. En este sentido, un entrevistado señala que: “Bancolombia lo tiene clarísimo y también lo trabaja: tenemos una banca que es la banca del sector emprendedor (...) el segmento pyme, el segmento Empresarial y el de Banca Personas (...) y dependiendo del sector o del grupo al que pertenezca el cliente son los productos que se le ofrecen; así mismo, tenemos diferentes tasas de intereses” (Gerente, comunicación personal, junio de 2010).

Por otra parte, se ha generado un traumatismo cuando los bancos pequeños son absorbidos, dado que los usuarios sienten el cambio de forma negativa, debido a que tenían una

mejor atención con la entidad pequeña. Una vez se da la fusión no se sienten identificados con el nuevo banco y el servicio sufre una pérdida de calidad.

*“(...) resulta que el banco –digo el banco porque yo creo que el sector financiero es así– tiene una herramienta y todo lo cuantifica, allá tú no vales por la tradición o por la relación tradicional que has tenido de ser un buen cliente; simplemente si tú no tienes capacidad de pago el banco no te presta, no le interesa, y lo otro es que la relación con el cliente se ha menoscabado. Anteriormente usted le podía escuchar al cliente esto y lo otro, pero como usted como asesora comercial tiene cuatro clientes allí y no todos son clientes para productos sino para chicharrones, usted no puede tener un cliente ahí sentado contándole la triste historia de su vida, porque usted está perdiendo puntos”
(Mujer, Miembro del Sindicato)*

El último elemento para revisar el cambio en este tipo de relaciones tiene que ver con la estrategia del banco para hacer un proceso de seguimiento a ciertos clientes potenciales que no reúnen los criterios para acceder a los servicios del banco, pero que logran acondicionarlos para que reúnan estos requisitos y finalmente accedan a los servicios que el banco ofrece; en este sentido, la masificación de la banca genera procesos más impersonales y mayor concentración en los clientes estratégicos, y para los clientes más que profesionalismo y tecnicismo, la necesidad prioritaria es la buena atención y servicio, es decir, la calidez de la relación. Frente a esto un entrevistado señala que *“(...) la gente tenía una vinculación sentimental muy fuerte y la gente se aburre de que la abejita haya desaparecido; todavía la gente la extraña. Es un dilema muy grande cuando uno escucha al cliente diciendo «no hay como Conavi»”* (Gerente, comunicación personal, junio de 2010).

Por otra parte, se evidencia una tensión que obedece al modelo de la racionalidad económica, en que el tiempo y las promociones se destinan a clientes particulares y no a todos; sin embargo, en el marco de esta racionalidad, el banco anticipa acciones para no dejar masas de posibles usuarios a la competencia.

Las estrategias planteadas por el banco para evitar la fuga de clientes no necesariamente apuntan a fortalecer las relaciones, sino a desbordarlo con productos, por lo tanto, los usuarios no perciben que tienen tratos especiales. Aún así, otra parte de los usuarios

identifican que la información permite a los usuarios jóvenes tener un contacto más cercano con los funcionarios y mayores exigencias en el servicio, ya que “(...) *hoy el cliente es más exigente y es gente joven, que está más informada*” (Gerente, comunicación personal, junio de 2010).

3.3. Cambio en las relaciones entre accionistas y administradores, cabezas centrales y dependencias regionales

De acuerdo con lo relatado por los funcionarios de Bancolombia, no hay mayor información sobre la calidad de las relaciones entre accionistas y administradores del banco. Podría afirmarse que es una información clasificada, a la cual sólo acceden los involucrados. Si bien los funcionarios de Bancolombia afirman que a diario se están enterando de las cosas que suceden en el banco a través de la comunicación virtual, no debe dejar de señalarse que es un nivel informativo, en el que se divulgan las decisiones ya tomadas sobre una u otra situación o aspecto.

Se expone que no es mucho el conocimiento que tienen sobre este tipo de relaciones y que hay una especie de estratificación de accionistas, que determina el tipo de relación con el banco, según lo plantean los funcionarios. Sin embargo, las impresiones frente a estas relaciones están dadas por dos categorías. La primera es que a los grandes accionistas se les responde con rentabilidad, aspecto que los administradores saben con extrema certeza. La segunda, los pequeños accionistas hacen parte del público que compra acciones rentables y que constantemente están subiendo, por lo que tienen una relación más débil entre sí. No obstante, existe en los grandes accionistas un poder de varias cabezas: “*Aval tiene una cabeza poderosa, que es el que manda y el que hace los cambios. Nosotros somos atomizados porque no hay nadie que diga yo tengo el 40 % y soy el que mando, no*” (Gerente, comunicación personal, junio de 2010).

De acuerdo con lo anterior, hay una información básica manejada por los funcionarios de Bancolombia en la que saben que el vínculo entre los accionistas grandes y fuertes es más estrecho con los administradores del banco y es a ellos a quienes se les rinde cuentas de manera inmediata. En cuanto a los accionistas pequeños, éstos tienen una relación con el banco similar a la que tienen algunos funcionarios, en la que reciben información de las decisiones tomadas, pero no participan de manera directa en ellas.

Una reflexión de un funcionario que, sobre el tema del gobierno corporativo, plantea la crítica sobre la normatividad que debe ser llevada a cabo por los líderes de la empresa y que son quienes deben perfilar un modo de comportamiento que sea acorde con las reglas de la institución, pero que al parecer no se da en todos los casos. De acuerdo con la información proporcionada, se encuentra que, en algunas ocasiones, la figura de gobierno corporativo opera como una especie de velo, que permite ocultar ciertas diferencias en el trato a los empleados del banco, así como establecer reglas de juego comunes, pero que no siempre se cumplen: *“El buen gobierno corporativo es como una democracia al interior de la organización, democracia que no existe; porque hay personas que han cometido errores graves pero como tienen un determinado padrino entonces no pasa nada. El banco tiene una línea ética: el buen gobierno...”* (Miembro del Sindicato, comunicación personal, junio de 2010).

3.4. Cambio en las relaciones entre accionistas mayoritarios y minoritarios

Más allá de los problemas entre el banco y los empleados, el gobierno corporativo hace referencia a las relaciones que se establecen entre el banco y todos los actores involucrados en su funcionamiento. En este sentido, se encontró que los procesos de fusión y compra de bancos generan disputas entre accionistas, en tanto cambia la rentabilidad. Las disputas generadas entre accionistas están dadas por el poder, tal como lo plantea el caso de los Gilinsky y las disputas por la rentabilidad:

una de las estrategias del banco fue llevar las acciones de Bancolombia a la Bolsa, al mercado internacional, y para poder suscribir las acciones de un banco local en la Bolsa de Nueva York debe cumplir algunas condiciones particulares que sólo fusionados cumplíamos. En ese entonces, los Gilinski venden el banco, vamos a decir a un peso, pero al suscribir las acciones en la Bolsa, las acciones se duplican, y hay una gran diferencia entre el precio de la acción con la que se pagó a los accionistas que vendieron con la que hoy está en el mercado. Entonces ellos siempre alegaron que el banco había manipulado ese precio para comprarles barato y al otro día vender caro (Gerente, comunicación personal, junio de 2010).

El caso Gilinski fue bastante mencionado en los relatos de los funcionarios del banco durante las entrevistas, pareciera que el caso mantuvo en funcionamiento a toda la parte

jurídica y de comunicaciones de la entidad para resolverlo. Este problema despertó interés porque se expresa en términos de la rentabilidad generada por el banco después del ingreso a la Bolsa de Nueva York. Estos relatos evidencian que por muy democrático que parezca el modelo de gobierno corporativo, hay una serie de decisiones y procedimientos que se trabajan a puerta cerrada, sin que lleguen a ser conocidos por los funcionarios del banco, a medida que descienden en la escala jerárquica.

*"(...) hay una participación, pero obviamente los mayoritarios tienen un poder mayor en las decisiones; hay un respeto por los accionistas minoritarios y una oficina que está obligada a darle información al minoritario permanentemente acerca de cómo están las cosas; también hay defensores de los accionistas para que sean respetados sus derechos"
(Hombre, Gerente).*

A pesar de que las relaciones entre el banco y sus miembros están jerarquizadas y el poder de decisión es centralizado y cerrado, existe otra instancia con cierto grado de poder, que está observando los procedimientos de la entidad y puede dialogar de manera directa con sus directivas. Sus posibilidades de interacción avanzan hasta el punto de definir si las directivas son adecuadas o no para el ejercicio de su cargo. Sin embargo, se desconoce si más allá de la petición de renuncia a un funcionario, pueda cristalizarse un poder de decisión.

En cuanto a las relaciones entre accionistas mayoritarios y minoritarios, se encuentra que el poder de decisión los diferencia, pues los accionistas minoritarios, al igual que muchos de los empleados del banco, se enteran de las cosas que ocurren cuando una decisión ya está tomada. El poder de decisión se vincula con el número de acciones que posee el accionista, que consecuentemente están asociadas con sus posibilidades económicas y políticas.

Conclusiones

La constitución del gobierno corporativo en Bancolombia está orientada y articulada a la relación entre los administradores y los accionistas mayoritarios de los bancos. En la investigación, se pudo constatar el poco conocimiento que tenían los entrevistados acerca de esto; la comunicación entre la alta gerencia y la cima de la pirámide social es bastante estrecha. Por otro lado, está la información que se mueve entre los accionistas minoritarios y la base de la pirámide, las decisiones tomadas sobre la operación bancaria son transmitidas a través de información en la asamblea y de informes escritos.

La relación existente entre los accionistas y la información de estos en el gobierno corporativo en Bancolombia, se supone bastante clasificada; sin embargo, hay información institucional circulante, a través de los diferentes órganos colegiados sobre las decisiones corporativas. En general, se pudo constatar una estratificación de los accionistas; los mayoritarios prefieren controlar y apoderarse de las decisiones relacionadas con la rentabilidad, y los minoritarios, que cimientan su poder con base en la cantidad de acciones que posean, están interesados en la rentabilidad de la inversión. En este sentido, en Bancolombia se evidencia una tendencia mundial en los inversionistas bancarios.

El gobierno corporativo en Bancolombia 2018 delimita claramente las responsabilidades de los administradores, con respecto a los diferentes actores que hay en el gobierno corporativo. Se puede pensar que el ideal del gobierno corporativo es aquel que garantice la democracia en la dirección, y el estándar de decisiones y procedimientos, y que diferencia específicamente las responsabilidades y las competencias de los diferentes actores, particularmente entre los diferentes tipos de accionistas, así como los de administradores, usuarios y clientes. Esto último es una característica muy fuerte que se evidencia en todo el modelo corporativo de Bancolombia.

Tanto en el informe de la superintendencia Financiera de 2016, comentado por Asobancaria (2015), como en el *Buen gobierno en Bancolombia 2018*, el nivel de implementación de las dimensiones del gobierno corporativo en los bancos en Colombia se comporta de manera diferente en cada organización; con relación al sector, en Bancolombia se presenta altos niveles en la implementación de las diferentes dimensiones del gobierno corporativo.

Con relación a los diferentes grupos de interés, se evidenció en Bancolombia un gran desarrollo de estrategias para fortalecer las relaciones con el gobierno y la segmentación del mercado emergente, como es el caso de los microcréditos que van aumentando considerablemente, a tal punto de implementar “corresponsales bancarios” en otros segmentos específicos de la población que ahora atiende la entidad.

El gobierno corporativo en Bancolombia se ha instalado en la agenda de la organización, tal como era el objetivo de la Superintendencia Financiera, y en general, del estado colombiano, que ha generado cambios institucionales que, en su aplicación, están impulsando grandes cambios organizacionales en los bancos, tal como ha ocurrido en Bancolombia. Otro elemento de contexto impulsor de cambios es la llegada de Bancos de otros países, que han iniciado sus operaciones con importantes prácticas de gobierno corporativo, las cuales traen desde sus países de origen.

Para Bancolombia, el Código de Buen Gobierno, que es donde se fundamenta el gobierno corporativo de la institución, se entiende como un conjunto de principios, políticas, prácticas y medidas de dirección, administración y control encaminadas a crear, fomentar, fortalecer, consolidar y preservar una cultura basada en la transparencia empresarial que la institución ha asumido para todos aquellos que deseen ser inversionistas y que hagan parte de su grupo de interés (Bancolombia, 2018).

Bancolombia implementó su primer Código de Buen Gobierno en 2001 y ha continuado incorporando nuevos elementos, tratando de lograr mayores estándares de transparencia y eficiencia en el gobierno corporativo institucional, particularmente las relacionadas con los accionistas, las juntas directivas y los administradores, sus empleados, clientes y consumidores financieros, los órganos de control y demás grupos interesados en el funcionamiento y desempeño de Bancolombia.

Referencias

- Acero, I., & Alcalde, N. (2012). Gobierno Corporativo y rendición de cuentas: ¿existe algún efecto sobre la performance empresarial. *Revista de Contabilidad RC-SAR*, 15(1), 143-178.
- Altamirano-Carrasco, G., Cartes-Matus, K., & San Martín-Mosqueira, P. (2016). Gobierno corporativo y desempeño de la empresa chilena. Evidencia empírica por medio de datos de panel. *Revistas UPC*, 2(1), 50-65. DOI <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.19083/rgm.v2i1.681>
- Amat, O., & Claudio, Z. (2017). Buen Gobierno en materia contable y financiera. *Revista de Contabilidad Y Dirección*, 25, 35-52. Recuperado de http://www.accid.org/revista/castellano/fitxa_revista.php?num=25&idi=ES
- Asobancaria. (2017). *Semana Económica 2017*. Asobancaria. Bogotá.
- Ayadi, W. M., & Boujelbène, Y. (2015). Internal Governance Mechanisms and Value Relevance of Accounting Earnings: An Empirical Study in the French Context. *International Journal of Managerial and Financial Accounting*, 7(1), 3-25. DOI: [10.1504/IJMFA.2015.067512](https://doi.org/10.1504/IJMFA.2015.067512)
- Bancolombia. (2018). *Código de Buen Gobierno*. Recuperado de www.grupobancolombia.com/webCorporativa/gobierno/pdf/codigoBuenGobierno.pdf
- Bowen, W. (2008). *The Board Book: An Insider's Guide for Directors and Trustees*. Nueva York: W.W Norton and Company.
- Brewer, E., Jackson, W. E., & Jagtiani, J. (2010). Corporate Governance Structure and Mergers. FRB of Philadelphia Working Paper No. 10-26. Recuperado de <https://ssrn.com/abstract=1666238> DOI <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1666238>
- Caballero, C., & Urrutia, M. (2005). *Las crisis financieras del siglo XX*. Bogotá: Fedesarrollo.
- Cadbury, A. (1992). Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. Londres: Gee Ltd.
- Callao, S., Cimini, R., & Jarne, J. I. (2016). Value Relevance of Accounting Figures in Presence of Earnings Management. Are Enforcement and Onership Diffusion Really Enough? *Journal of Business Economics and Management*, 17(6), 1286-1299. DOI: [10.3846/16111699.2016.1203816](https://doi.org/10.3846/16111699.2016.1203816)
- Canals, J. (2004). Pautas del buen gobierno en los consejos de administración. *Universia Business Review*, 18-27.
- Chin, C. L., Chen, Y. J., Kleinman, G., & Lee, P. (2013). The Effects of Legal Protections and Control-Ownership Divergences on Investor Perceptions of Foreign Earnings. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 21(2), 164-187. DOI: [10.1108/13581981311315668](https://doi.org/10.1108/13581981311315668)

- Chiu, I. H.-Y., & Mckee, M. (2015). *The Law on Corporate Governance in Banks*. (Primera edición). Londres: Edwar Elgar Publishing Limited. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781782548867>
- Clavijo, S. (1992). Overcoming a Financial Crisis during Transition from a Repressed to a Market-based System: Colombia 1970-1989. In *The Colombian economy: Issues of trade and development*. (pp. 93-118). Ed. Cohen, & F. R. Gunter. Boulder: Westview Press.
- Conyon, M. (2009). Corporate Governance: Principles, Policies and Practices. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3): 405-406.
- Cormier, D., Dufour, D., Luu, P., & Teller, P. (2017). *The Relevance of XBRL Voluntary Disclosure for Stock Markets: The Role of Corporate Governance*. Recuperado de www.scopus.com
- Fiador, V. O. (2013). Corporate Governance and Value Relevance of Financial Information: Evidence from the Ghana Stock Exchange. *Corporate Governance*, 13(2), 208-217. DOI: [10.1108/14720701311316689](https://doi.org/10.1108/14720701311316689)
- Galve, C. (2002). Propiedad y gobierno: la empresa familiar. *Ekonomiaz*, 50(2), 158-181.
- Gamerschlag, R. (2013). Value Relevance of Human Capital Information. *Journal of Intellectual Capital*, 14(2), 325-345. DOI: [10.1108/14691931311323913](https://doi.org/10.1108/14691931311323913)
- Ganga, F., & Vera, J. (2008). El gobierno corporativo: consideraciones y cimientos teóricos. *Cuadernos de Administración*, 21(35), 93-126.
- Garg, M. (2017). Value Relevance of Voluntary Internal Control Certification: An Information Asymmetry Perspective. *Australian Journal of Management*, 42(4), 527-559. DOI: [10.1177/0312896217691079](https://doi.org/10.1177/0312896217691079)
- Grossman, S., & Hart, O. (1980). Take-Over Bids, the Free Raider Problem and the Theory of the Corporation. *Bell Journal of Economis*, 11(1), 42-64.
- Hart, O. (1995). Corporate Governance: Some Theory and Implications. *The Economic Journal*, 105(430), 678-689.
- Iatridis, G. E. (2013). Environmental Disclosure Quality: Evidence on Environmental Performance, Corporate Governance and Value Relevance. *Emerging Markets Review*, 14(1), 55-75. DOI: [10.1016/j.ememar.2012.11.003](https://doi.org/10.1016/j.ememar.2012.11.003)
- Iatridis, G. E. (2015). Corporate Philanthropy in the US Stock Market: Evidence on Corporate Governance, Value Relevance and Earnings Manipulation. *International Review of Financial Analysis*, 39, 113-126. DOI: [10.1016/j.irfa.2015.03.004](https://doi.org/10.1016/j.irfa.2015.03.004)
- Klaus, H. (1997). *Comparative Corporate Governance: Essays and Materials*. Berlín: Walter de Gruyter & Co.
- Koh, S., Durand, R. B., & Limkriangkrai, M. (2015). The Value of Saints and the Price of Sin. *Pacific Basin Finance Journal*, 35, 56-72. DOI: [10.1016/j.pacfin.2014.10.003](https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2014.10.003)

- Lefort, F. (2003). Gobierno Corporativo: ¿Qué es y cómo vamos por casa? *Cuadernos de Economía*, 40(120), 207-237.
- Maroto, J.A., & Melle, M. (2001). El gobierno de las empresas bancarias en la Unión Europea: Rasgos distintivos, códigos de buen gobierno y performance. *Perspectivas del sistema financiero*, 73, 161-183.
- Montenegro, A. (1983). El sector financiero colombiano, *Ensayos sobre Política Económica*, 4.
- Murillo, G., Garcia, M., & Gonzalez-Campo, C. (2018). Gobierno corporativo en el sector bancario en Colombia: Grupo Aval. En prensa.
- Nambi, R. S. (2005). *The Relevance Of Corporate Governance in the National Economy- Indian Experience*. Recuperado de <http://www.mondaq.com/india/x/30193/Employee+Benefits+Compensation/The+Relevance+of+Corporate+Governance+in+the+National+Economy+Indian+Experience>
- OECD. (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*. París: OECD Publication Service.
- Payne, A. (2006). Corporate Governance in the USA and Europe: they are closer than you might think. *Emerald Publishing Group*, 6(1), 69-71.
- Ramírez, R. (2006). *Documento conceptual del Gobierno Corporativo. M-MN-SEG-002*. Bogotá: Superintendencia Financiera de Colombia.
- Rozen, H., Bar-Hava, K., & Fried, Z. (2016). Does Corporate Governance Really Matter in the Public Venture Capital Industry? *International Journal of Disclosure and Governance*, 13(4), 394-417. DOI: [10.1057/s41310-016-0013-4](https://doi.org/10.1057/s41310-016-0013-4)
- Saavedra, M. L. (2004). El gobierno corporativo en las empresas mexicanas. *Folleto gerenciales del centro coordinador de estudios de dirección*, 8(10), 22-37.
- Salas, V. (2002). *El gobierno de la empresa*. Barcelona: Caja de Ahorros y Pensiones La Caixa.
- SEBI. (2003). Report of the SEBI Committee on Corporate Governance. Recuperado de <http://www.sebi.gov.in/commreport/corpgov.pdf>
- Serna, H., Suárez, O. E., & Restrepo, M. (2007). *Prácticas del Buen Gobierno Corporativo en el Sector Financiero Latinoamericano*. Colombia: Federación Latinoamericana de Bancos (FELABAN).
- Shan, Y. G. (2015). Value relevance, earnings management and corporate governance in china. *Emerging Markets Review*, 23, 186-207. DOI: [10.1016/j.ememar.2015.04.009](https://doi.org/10.1016/j.ememar.2015.04.009)
- Shleifer, A., & Vishny, R. (1995). A Survey of Corporate Governance. *Discussion Paper 1741*. Cambridge: Harvard institute of Economic Research.
- Smith A. (1976). *The Wealth of Nation*. New York: Bantam Classic.

- Toader, T., Onofrei, M., Popescu, A. I., & Andrieș, A. M. (2018). Corruption and Banking Stability: Evidence from Emerging Economies. *Emerging Markets Finance and Trade*, 54(3), 591-617. DOI: <https://doi.org/10.1080/1540496X.2017.1411257>
- Tshipa, J., Brummer, L., Wolmarans, H., & Du Toit, E. (2018). The Impact of Flexible Corporate Governance Disclosures on Value Relevance. Empirical Evidence from South Africa. *Corporate Governance: The International journal of Business in Society* 18(3), 369-385. DOI: [10.1108/CG-05-2017-0106](https://doi.org/10.1108/CG-05-2017-0106)
- Tunzelmann, N. von (2003). Historical Coevolution of Governance and Technology in the Industrial Revolutions. *Structural Change and Economics*, 14(4), 365-384.
- Werder, A., & Talailicar, T. (2011). *Corporate Governance Developments in Germany*. Reino Unido: Edward Elgar Publishing Limited. Mallin, C (2011) Handbook on International Corporate Governance: country analyses.
- Yuyetta, E. N. A., Syafruddin, M., & Muid, D. (2017). Factors Affecting Firm's Social Responsibility Disclosure. *Advanced Science Letters*, 23(8), 7083-7086. DOI: [10.1166/asl.2017.9295](https://doi.org/10.1166/asl.2017.9295)

UNIVERSIDAD & EMPRESA

CONTENIDO DE LOS DOS ÚLTIMOS VOLÚMENES

(Índice periódico por volumen)

VOLUMEN 20

Número 35, julio-diciembre de 2018

DOI: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/i.35>

Editorial

Oportunidades de negocio y tendencias medioambientales

Jéssica Nájera Ochoa, pp. 13-50

Redes de cooperación empresarial internacionales en el sector ambiental y cooperación triangular

Tania Elena González Alvarado y Maria Antonieta Martín Granados, pp. 51-78

El efecto del gobierno corporativo y la propiedad sobre el grado de orientación al mercado: evidencia empírica caso Chile

Ismael Oliva y Karen Alarcón, pp. 79-117

Enfoques estratégicos del brand equity en las empresas que internacionalizan servicios de operación logística en la ciudad de Bogotá

Campo Elías López Rodríguez, Aníbal Acosta Molina, Alexandra Páez León, Luisa María Sarmiento Páez y Andrea Tafur Serrano, pp. 118-142

Benefit Corporations: ¿Hacia una primacía renovada del accionista?

Rolando Roncancio Rachid, Diógenes Lagos Cortés y Sebastián Cortés Mejía, pp. 143-168

Generación de rendimientos financieros positivos, dada la divulgación de los contenidos de los códigos de buen gobierno en las organizaciones cotizadas en Colombia

Jairo Andrés Méndez Beltrán, Angie Lorena Lugo Romero e Iván Camilo Valenzuela Melo, pp. 169-196

Algunas implicaciones del pensamiento nietszcheano para las organizaciones y administración
Diana Minerva Idarraga Vallejo y José Gabriel Carvajal Orozco, pp. 197-220

La información accesible sobre RSE en Sudamérica en los campos de la universidad, administración y las empresas escritos
Carme Ferré Pavia y Cristie Hiyo Tamba, pp. 221-250

Influencia del marketing social y prácticas de RSE en la intención de compra de los millennials
Irma Marcela Martínez Escareño, María Fernanda Casillas Racurello, Carlos Manuel Nuñez Alfaro, Ágelica Dayana González Galindo, Andrea Elizabeth Aguilera Valdez y Luis Portales, pp.251-280

La ISO 9001 y la Administración de la Calidad Total en las Empresas Peruanas
Jorge Benzaquen de las Casas, pp. 281-312

VOLUMEN 20

Número 34, enero-junio de 2018

DOI: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/i.34>

Editorial

La formación en Administración: Reflexiones para la construcción de un Modelo Educativo
Andrés Guillermo Hernández Martínez, pp. 9-52

Innovation Cultural Models: Review & Next Steps Proposal
Fran Morente, Xavier Ferràs y Ondřej Žižlavský, pp. 53-82

Merge-In-Transit Retailing: A Micro-Business Perspective
Oliverio Cruz Mejía y Eliseo Vilalta Perdomo, pp. 83-101

Gestión de los expatriados. Elementos clave del proceso para las empresas en entornos internacionales
Yesenia Verónica Polanco Pantoja, pp. 103-126

Orientación al mercado de exportación de las PYME exportadoras del Departamento del Atlántico
Christian Acevedo, Dagoberto Páramo y Gustavo Rodríguez, pp. 127-156

Estructura óptima de capital para empresas en mercados maduros de economías emergentes: una aplicación
Hernán Herrera Echeverri, pp. 157-191.

VOLUMEN 19

Número 33, julio-diciembre de 2017

DOI: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/i.33>

Editorial

A Cognitive, Emotional and Behavioral Assessment Attitudes of Colombian Entrepreneurs' Attitudes towards Corruption

Jorge Gámez Gutiérrez, José Manuel Saiz-Álvarez y Gustavo Gil Ángel, pp. 9-51

Competencias del emprendedor y su impacto en el desempeño organizacional

María Teresa de la Garza Carranza, María Alicia Zavala Berbena y Jorge Armando López-Lemus, pp. 53-74

Configuración subjetiva del ejercicio de la dirección en directivos

Daymarelis Maceo Vargas y Diana Rosa Montero Tamayo, pp. 75-112

La cultura empresarial y las incapacidades de aprendizaje organizacional en las mipymes de durango capital

José Gerardo Ignacio Gómez Romero, pp. 113-136

Mirada de la Gestión moderna desde la teoría a del caos y la transdisciplinariedad

Oscar Salazar Duque, pp. 137-161.

VOLUMEN 19

Número 32, enero-junio de 2017

DOI: <http://dx.doi.org/10.12804/http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/issue/view/351>

Editorial

Del marketing político a las comunidades de marca. Un estudio comparativo de partidos políticos en Bogotá D.C.

Campo Elias López Rodríguez y Leonardo Ortegón Cortázar, pp. 9-35

Un análisis sobre la percepción que los directivos y docentes tienen de la responsabilidad social universitaria en las facultades de contaduría y administración en México

Elías Alvarado Lagunas, Dionicio Morales Ramírez y Jeyle Ortiz Rodríguez, pp. 37-59

Relationship between the Business Environment and Business Strategy Types: Evidence in Peruvian Companies

Johny Ostos, Henning Hinderer y Edgardo Bravo, pp. 61-86

Infraestructura portuaria en Colombia: Asimetrías entre el puerto de Buenaventura y el puerto de Cartagena para el año 2015

Ofelia Castro Castell, Elkin David Soler Niño, Ramón Santiago Umaña Castellanos y Cristian Yepes Lugo, pp. 87-106

El rol de las redes sociales virtuales en la difusión de información y conocimiento: estudio de casos

Marisa Analía Sánchez y Giselle Pinochet, pp. 107-135

VOLÚMENES 1 AL 18

Números 1, julio-diciembre de 1999 al

Número 35, julio-diciembre de 2018

Consulte, por favor, el siguiente vínculo:

<http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/issue/archive>

Normas de publicación

La misión de la revista *Universidad & Empresa* (U&E) es publicar resultados de investigaciones originales, relevantes, rigurosas, interesantes, con una elevada contribución teórica y práctica, así como un robusto fundamento empírico y conceptual. De igual manera, divulgar trabajos que aporten a la generación, conservación, desarrollo, crítica y difusión del conocimiento científico, educativo y profesional en el campo de los estudios organizacionales y administrativos (EOA). *U&E* acoge artículos que, considerando lo anterior, pueden vincularse con múltiples disciplinas, perspectivas, enfoques, paradigmas epistemológicos, técnicas, métodos, metodologías, niveles de análisis y contextos espaciales o temporales. La revista, con el ejercicio de esta misión, pretende aportar 1) al desarrollo del campo de los EOA, 2) al logro de una mayor vinculación entre su conocimiento teórico y práctico y entre sus investigadores, educadores y practicantes y 3) a la perdurabilidad de las organizaciones y el mejoramiento de las condiciones de la sociedad.

U&E acoge, en lo fundamental, tres tipos de artículos:

1. *Artículo de investigación científica y tecnológica*: es un documento que presenta de manera detallada los resultados originales de proyectos terminados de investigación. Su estructura debe estar compuesta explícitamente por siete apartados: 1) introducción, 2) revisión de literatura, 3) metodología, 4) resultados, 5) discusión, 6) conclusiones y 7) referencias.

2. *Artículo de reflexión*: es un documento que presenta resultados de investigación terminada desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales. Su estructura debe estar compuesta explícitamente por cinco apartados: 1) introducción, 2) problemática (el origen de la reflexión), 3) análisis (desarrollo estructurado y fundamentado de la reflexión y de sus implicaciones), 4) conclusiones y 5) referencias.
3. *Artículo de revisión*: es un documento que resulta de una investigación completa y terminada (no es solo la parte inicial, la revisión de literatura, de otro trabajo de investigación). En este se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas o no publicadas sobre un campo de la ciencia o la tecnología. Se realiza con el fin de dar cuenta de sus avances y tendencias de desarrollo. Su estructura debe estar compuesta explícitamente por cinco apartados: 1) introducción, 2) metodología (tipo de revisión: argumentativa, integrativa, sistemática, etc.; fuentes, métodos y técnicas implementados; criterios de recopilación, evaluación, selección y síntesis, etc.), 3) resultados (identificación de avances, estancamientos, retrocesos, restricciones, escuelas o corrientes, aproximaciones, tendencias, tensiones, contradicciones, vacíos, supuestos y proposiciones), 4) discusión, 5) conclusiones y 6) referencias. Este tipo de artículo, por su naturaleza, se caracteriza también por presentar una cuidadosa revisión bibliográfica compuesta por cincuenta (50) o más referencias.

Los trabajos se someten únicamente a través de la plataforma Open Journal Systems (OJS) de la revista: <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa>. *U&E* mantiene una convocatoria abierta durante todo el año para la postulación de artículos. El autor entiende que el hecho de someter su artículo a la revista no genera ningún tipo de compromiso por parte de esta para publicarlo.

El equipo editorial de *U&E* considerará los siguientes aspectos para aceptar o rechazar en primera instancia (*desk rejection*) los artículos postulados:

1. *Título*: centrado en negrilla y con mayúscula inicial únicamente en la primera palabra. Debe ser corto, preferiblemente no más de quince palabras y en ningún caso más de veinte.

2. Nombres y apellidos de los autores: con remisión, para cada uno de ellos, a una nota de pie de página en la que se incluya un resumen de su hoja de vida (máximo 100 palabras por cada autor). Este debe contener al menos 1) principales títulos académicos, así como las instituciones, ciudades y países en los que los obtuvo, 2) filiación institucional (institución y unidad en la que labora), 3) cargo que ocupa actualmente, 4) ciudad y país que habita, 5) Correo electrónico y 6) dirección postal completa (solo para el primer autor).
3. *Resumen*: no debe exceder las 200 palabras. Debe contener explícitamente, uno a uno, en frases cortas cuatro aspectos: 1) objetivos, 2) metodología, 3) resultados principales y 4) conclusiones.
4. *Palabras clave*: estas facilitan la indexación del documento. Debe tener entre tres y cinco.
5. *Tipo de artículo*: debe declararse el tipo de artículo, entre los tres indicados arriba, al que corresponde el trabajo.
6. *Extensión y formato*: el artículo no debe tener más de 25 páginas (incluyendo tablas, ilustraciones y referencias) escritas en tamaño carta, en letra Times New Roman de 12 puntos y con espacio sencillo entre líneas y doble espaciado entre párrafos. Los márgenes deben ser de 2,5 cm en cada lado. Los textos sometidos deben ser elaborados y remitidos en Microsoft Word.
7. *Títulos*: no se recomienda tener títulos de más de tres niveles. La estructura de las secciones que componen el texto, así como la numeración y el formato de los títulos, deben ser así:

1. Título de nivel 1 (negrilla)

1.1 Título de nivel 2 (negrilla y cursiva)

1.1.1 Título de nivel 3 (cursiva)

1. *Tablas e ilustraciones*: deben incorporarse en el lugar exacto en el que han sido comentadas dentro del texto (no al final). Si son de propiedad del autor debe declararse como fuente, justo debajo de ellas: “elaboración propia”, si no lo son o corresponden a una adaptación o modificación, debe hacerse la citación exacta a la fuente. Los archivos originales de las tablas e ilustraciones, cuando hayan sido elaborados en un programa distinto a Microsoft Word, deben ser anexadas al envío, debidamente identificadas (p .ej., tabla 1.jpg), a través de la opción “archivos adicionales” en la plataforma ojs.
2. *Ecuaciones*: deben estar numeradas, así: (1), (2), etc. Deben ser redactadas, preferiblemente, usando el editor que incorpora Microsoft Word.
3. *Citas y referencias bibliográficas*: la revista, en este aspecto en particular, acoge las indicaciones del *Manual de publicaciones de la American Psychological Association (APA)*, en su 6.^a edición, específicamente sus capítulos “6. Citación de las fuentes” y “7. Ejemplos de referencias”.
4. *Idiomas*: la revista publica artículos en español e inglés. El autor debe enviar la totalidad de su texto (incluyendo las citas textuales) redactado integralmente en uno solo de estos idiomas.
5. *Cifras*: se deben seguir los lineamientos básicos de la Real Academia de la Lengua Española (RAE) en esta materia (<http://lema.rae.es/dpd/srv/search?id=QHq7I8KrD6FQAYXTS>).

La revista realiza con cada texto un proceso de revisión por pares (*peer review process*) bajo el sistema doble ciego (*double blind*). Una vez revisado el texto, los evaluadores emiten una sugerencia de decisión. Esta puede ser 1) aceptación, 2) aceptación condicionada o 3) rechazo. Con base en esto, el editor, apoyándose también en el equipo editorial, decide respecto a la publicación del texto. Esto de acuerdo con el interés que la revista, considerando su misión, puede tener en aceptar el trabajo sometido.

Para resolver cualquier inquietud puede consultar la página web de la revista (<http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa>) o comunicarse directamente con:

Juan Sebastián Argüello Asistente Editorial de la Revista *Universidad & Empresa (U&E)*

Escuela de Administración Universidad del Rosario

Sede del Emprendimiento y la Innovación Calle 200, entre la carrera 7 y la Autopista Norte Módulo B

Bogotá D.C., Colombia

Teléfono: (571) 297 0200. Ext. 3968 / Correo electrónico: universidadyempresa@urosario.edu.co

Autorización para publicación

Señores

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

Bogotá, Colombia

_____, mayor de edad, domiciliado en la ciudad de _____, en _____, identificado como aparece al pie de mi firma y creador del texto titulado _____, como parte de la publicación _____, a través de este documento, autorizo voluntariamente a la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, la publicación de la obra en mención.

Así mismo, conozco que la obra en razón a la naturaleza académica de la Universidad, será publicada a título de ilustración destinada a la enseñanza con fines educativos, sin ánimo de lucro, y por lo tanto, autorizo que los fondos que se llegaren a recaudar por su divulgación se destinen a apoyar el financiamiento de los costos sufragados por la Universidad para la divulgación de esta u otra obra que publique con estos fines.

Igualmente, declaro que la obra es original e inédita y fue realizada por mí mismo, sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, es de mi exclusiva autoría y detento la titularidad de los derechos morales de esta, garantizo que no contiene citas o transcripciones de obras no debidamente referenciadas; que no contiene declaraciones difamatorias contra terceros, ni contrarias al orden público y a las buenas costumbres, y que no viola derechos de otros autores.

En caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos morales o patrimoniales de autor sobre la obra en cuestión, asumiré toda responsabilidad y saldré en defensa de los derechos aquí otorgados.

Nombre	:	_____
Cédula	:	_____
Firma	:	_____
Dirección de correspondencia	:	_____

Por favor diligencie el formulario y envíelo en el momento de presentar el artículo al editor o director de la publicación.

Información de la publicación	Publication Information
<p>Publicación semestral de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario.</p> <p>Bogotá, Colombia. Formato 17 x 24 cm.</p>	<p><i>Bi-annual publication of the School of Management of Rosario University.</i></p> <p><i>Bogotá, Colombia.</i> <i>Size 17 x 24 cm.</i></p>
Compra	Buy
<p>Para adquirir cualquier ejemplar de la revista comuníquese con la Editorial de la Universidad del Rosario al teléfono (57)(1) 2970200 Ext. 3113, Cra. 7 # 12B - 41 Ofic. 501, Bogotá, Colombia.</p> <p>Solicitud vía correo electrónico editorial@urosario.edu.co</p> <p>Puede consignar a la cuenta corriente Bancolombia No. 03000775902 a nombre de la Universidad del Rosario. Una vez realizado el pago, por favor envíe un soporte de este con la siguiente información:</p> <p>Nombre Dirección y teléfono Correo electrónico Documento de identidad</p>	<p><i>In order to acquire issues of the journal please contact the Editorial of the Universidad del Rosario by calling (57)(1) 2970200 Ext. 3113, Carrera 7 # 12B - 41 Office 501, Bogota, Colombia.</i></p> <p>E-mail requests editorial@urosario.edu.co</p> <p><i>You can make a deposit to our Bancolombia current account 03000775902, with the name of the Universidad del Rosario. Once the payment has been made, please send a confirmation to support the payment with the following information:</i></p> <p>Name Address and telephone number E-mail I.D. Number</p>
Solicitud de canje	Exchange Request
<p>gestioncanje@urosario.edu.co</p>	
Suscripciones	Subscriptions
<p>Puede enviar su solicitud a Siglo del Hombre Juan Manuel Bernal jbernal@siglodelhombre.com</p> <p>2 números al año: Nacional: \$48.000 Internacional: \$267.000</p>	<p><i>You may send your request to</i> <i>Siglo del Hombre</i> <i>Juan Manuel Bernal</i> jbernal@siglodelhombre.com</p> <p><i>2 editions a year:</i> <i>National: US\$ 16</i> <i>International: US\$ 81</i></p>

Revista
Universidad & Empresa
University & Enterprise Journal



Universidad del
Rosario

Bogotá (Colombia)

Vol. 21,
Núm. 36

pp. 1-322

2019

ISSN 0124-4639
ISSNe 2145-4558