

# Gestión y Gerencia

**Revista Científica  
Decanato de Administración y Contaduría  
Universidad Centroccidental  
“Lisandro Alvarado”**

**AGOSTO 2009  
BARQUISIMETO, VENEZUELA  
Vol. 03 N° 02  
DEPÓSITO LEGAL: pp200702LA2779  
ISSN: 1856-8572**

**UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL “LISANDRO ALVARADO” - UCLA**  
**Decanato de Administración y Contaduría**  
**Centro de Investigación - CI-DAC**

**REVISTA GESTIÓN Y GERENCIA**

**GESTIÓN Y GERENCIA** es una Revista Científica del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” orientada a la publicación de colaboraciones que versen sobre temas relativos a la gestión, la gerencia y en general, las ciencias sociales. La revista recibe colaboraciones permanentemente y tiene una frecuencia cuatrimestral con números en Abril, Agosto y Diciembre.

Revista arbitrada e Indexada: Latindex

Depósito Legal: pp200702LA2779      ISSN: 1856-8572      Periodicidad: Cuatrimestral

DIRECCIÓN

Concetta Esposito de Díaz

CONSEJO EDITORIAL

Alberto Mirabal

Concetta Esposito de Díaz

Luís Sigala

Beatriz Carvajal

Carmen Valdivé Fernández

TRADUCCIÓN

Michelle King -Inglés

Alirio W. González R. - Inglés

Héctor Miranda - Portugués

DIAGRAMACIÓN

Andrés Trujillo

CONSEJO CIENTÍFICO ASESOR

- Ana Rojas de González, UPEL -IPB.
- Blanca Quevedo, Universidad Valle del Momboy.
- Carolina Mendoza, UCLA, DAC
- Martha Iglesias, UPEL-Maracay.
- Martín Andonegui, UPEL -IPB.
- Sabrina Garbin , Universidad Simón Bolívar.

CORRESPONDENCIA

Revista Gestión y Gerencia

Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”-UCLA-  
Calle 8 entre carreras 19 y 20, Edif. Investigación, Postgrado y Extensión del DAC.  
Barquisimeto, Estado Lara, Venezuela.

Teléfono: (0251) 259.14.19 / Fax: (0251) 259.14.61

Correo Electrónico: gestionygerencia@gmail.com

DISTRIBUCIÓN

Decanato de Administración y Contaduría  
Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado”-UCLA



AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**Francesco Leone**  
RECTOR

**Nelly Velázquez**  
VICERRECTORA ACADÉMICA

**Edgar Alvarado**  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

**Francisco Ugel**  
SECRETARIO GENERAL

**Homero Sáenz**  
DIRECTOR CDCHT



**Fernando Sosa**  
DECANO DECANATO DE ADMINISTRACIÓN  
Y CONTADURÍA (DAC)



**Beatriz Carvajal**  
COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN DAC

**GESTIÓN Y GERENCIA**  
DAC-UCLA

**CONTENIDO**

Editorial.....1

**Artículos**

**GUILLEN**, Antonio; **RODRÍGUEZ**, José Luis; **VEGA** Yelitza  
Redes Empresariales, Alternativa de Desarrollo Gerencial  
para PyMEs del Sector Plástico del Estado  
Lara.....4

**SANTIAGO DE PÉREZ**, Gladys  
Desempeño Docente en la Universidad Centroccidental “Lisandro  
Alvarado”: Mejoramiento a través de un Modelo Teórico de Cultura  
Organizacional.....28

**PEROZO YUSTIZ**, Samahir Del Valle  
Evolución de la Situación Financiera de la Banca Universal  
y Comercial en Venezuela. Periodo 2006-2007.....40

**SIGALA PAPARELLA**, Luis E.; **LEÓN DARDER**, Fidel  
Emprendimiento Corporativo en las Filiales de Multinationales  
Establecidas en Venezuela.....61

**NORMAS PARA LOS COLABORADORES**.....81



## Editorial

La edición de la Revista Gestión y Gerencia que se presenta, corresponde al volumen tres, número dos, mes agosto 2009. Incluye cuatro artículos relacionados a las ciencias sociales que abordan diferentes aspectos gerenciales unos relacionados con las pequeñas y medianas empresas y el emprendimiento corporativo y de los otros dos uno al estudio de la evolución bancaria y el otro presenta un modelo teórico de cultura organizacional. Muestran resultados y reflexiones de utilidad para los investigadores del tema así como para las empresas cuyos gerentes puedan extraer conocimientos. Agradecemos a los árbitros por el esfuerzo realizado en la lectura y aportes a los artículos, así como a los autores por seguir confiando en esta revista.

El artículo, contribución de Antonio Guillen, José Luis Rodríguez y Yelitza Vega, estudia la utilización del Modelo de Redes Empresariales como estrategia para el desarrollo gerencial de las PyMEs del sector plástico del estado Lara. Las organizaciones estudiadas presentan ventajas comparativas propias de las PyMEs venezolanas. Estas ventajas se distinguen asociadas al proceso productivo en: supervisión, prevención, calidad, innovación y en el área de recursos humanos, contratación, adiestramiento y capacitación, cualidades que les permiten el manejo adecuado de sus productos, factores necesarios pero insuficientes para desarrollar y mantener alianzas bajo el modelo de redes empresariales, sin embargo reconocen que el Modelo de Redes Empresariales es aplicable a las PyMEs del sector plástico como una alternativa de alianzas estratégicas para competir.

Le sigue el aporte de Gladys Santiago de Pérez sobre la cultura organizacional como concepción dirigida a reconocer un conjunto de factores de existencia necesarios al buen desempeño organizacional. Examinó y estudió las condiciones específicas del funcionamiento de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (UCLA), verificando la existencia y el nivel de las discrepancias hipotéticamente formuladas como problema. Comparó la relación entre cultura organizacional y desempeño docente, configurando cuatro tendencias de agrupación del profesorado: (a) inactivos, (b) pasivos, (c) pasivos-activos, (d) proactivos con lo cual propone un Modelo Teórico de Cultura Organizacional para el Mejoramiento de la Calidad del Desempeño del Personal Docente de nuestra Universidad.

Continúa el artículo de Samahir Del Valle Perozo con un estudio comparativo de la evolución de la situación financiera de la banca universal y comercial en Venezuela durante 7 trimestres del 2006 y 2007, mediante el análisis de los principales Indicadores financieros, evalúa su comportamiento para determinar si evidencian muestras de deterioro en los mismos. Señala que si bien la morosidad es baja, la liquidez es buena y la rentabilidad es alta, pero se observa que solvencia y calidad del activo muestran una posición en deterioro, el costo de los pasivos ha ido aumentando y existe debilidad patrimonial. Con éstos indicadores, y las medidas del gobierno el peligro de crisis en la banca aumenta.

Cierra este volumen con Sigala Paparella, Luis E. y León Darder, Fidel, estudian el emprendimiento de iniciativas en las filiales venezolanas de empresas multinacionales. Utiliza una metodología cualitativa a través de estudios de casos valorando la clasificación de iniciativas de filiales desarrollada por Birkinshaw (1995a) y Delany (1998; 2000), y las aplican en filiales establecidas en un entorno volátil como el de Venezuela. Como resultado de la investigación se extiende la clasificación con dos nuevas categorías de iniciativas para desarrollar el rol de las filiales y se analiza el efecto de un entorno volátil en el emprendimiento de iniciativas entre las filiales venezolanas.

**Concetta Esposito de Díaz**  
**Directora**

*“Nunca debe valer como argumento la autoridad de cualquier hombre, por excelente e ilustre que sea... Es sumamente injusto plegar el propio sentimiento a una reverencia sumisa hacia otros; es digno de mercenarios o esclavos y contrario a la dignidad de la libertad humana sujetarse y someterse; es suma estupidez creer por costumbre inveterada; es cosa irracional conformarse con una opinión a causa del número de los que la tienen... Hay que buscar en cambio siempre una razón verdadera y necesaria... y escuchar la voz de la naturaleza”*

**Giordano Bruno** (1548-1600),  
Filósofo y poeta renacentista italiano

## REDES EMPRESARIALES, ALTERNATIVA DE DESARROLLO GERENCIAL PARA PyMEs DEL SECTOR PLÁSTICO DEL ESTADO LARA

**Antonio Guillén\* - José Luis Rodríguez\*\* - Yelitza Vega\*\*\***

\* MSc. Gerencia Empresarial, Decanato de Administración y Contaduría, UCLA.

\*\* Profesor Asociado, Decanato de Administración y Contaduría, UCLA

\*\*\* Profesora Agregada, Decanato de Administración y Contaduría, UCLA

### RESUMEN

En esta investigación se diagnosticó la utilización del Modelo de Redes Empresariales como estrategia para el desarrollo gerencial de las PyMEs del sector plástico del estado Lara. La metodología siguió una investigación de campo, de tipo descriptivo. Los resultados permitieron reconocer que el Modelo de Redes Empresariales es aplicable a las PyMEs del sector plástico como una alternativa de alianzas estratégicas para competir. El estudio arrojó como conclusión que las organizaciones estudiadas presentan ventajas comparativas propias de las PyMEs venezolanas, sin embargo evidencian que estas ventajas se distinguen asociadas al proceso productivo en: supervisión, prevención, calidad, innovación y en el área de recursos humanos, contratación, adiestramiento y capacitación, cualidades que les permiten el manejo adecuado de sus productos, factores necesarios pero insuficientes para desarrollar y mantener alianzas bajo el modelo de redes empresariales. Por otra parte, estas organizaciones presentan estrategias cooperativas o alianzas de cuasi-integración vertical e integración de estándares y se aplican como estrategias colectivas de las redes empresariales aquellas de tipo aglomerado y orgánico.

Palabras clave: PyMEs, cooperación empresarial, redes empresariales, estrategias competitivas, estrategias colectivas.

Recibido: 05/08/2008

Aprobado: 16/04/2009

## **BUSINESS NETWORKS; AN ALTERNATIVE IN MANAGERIAL DEVELOPMENT FOR SMALL AND MEDIUM-SIZED INDUSTRIES (PyMEsS) IN THE PLASTICS INDUSTRY OF THE STATE OF LARA**

**Antonio Guillén\* - José Luis Rodríguez\*\* - Yelitza Vega\*\*\***

\* MSc. Gerencia Empresarial, Decanato de Administración y Contaduría, UCLA.

\*\* Profesor Asociado, Decanato de Administración y Contaduría, UCLA

\*\*\* Profesora Agregada, Decanato de Administración y Contaduría, UCLA

### **ABSTRACT**

This research involves the description of the use of the Business Networks Model as a strategy for managerial development of PyMEs in the plastics industry of the state of Lara. The methodology consists of descriptive field research. The results show how the Business Networks Model can be applied to the PyMEs of the plastics industry in order to increase competitive strategic alliances. The study concludes that the organizations under observation, present similar advantages to other PyMEs in Venezuela; however, there are some differences at the level of production process: in supervision, prevention, quality, innovation, and in the area of human resources: hiring and training. Whilst these are necessary factors to allow adequate management of products, they are insufficient to develop and maintain alliances according to the Business Networks Model. On the other hand, these organizations use cooperative strategies or alliances of quasi-vertical integration and integration of standards, and these are applied as collective strategies of Business Networks, those strategies which are binding and organic.

Key words: Small and medium-sized industries (PyMEs); business networks; competitive strategies; collective strategies.

Recibido: 05/08/2008

Aprobado: 16/04/2009

## REDE DE NEGÓCIOS, GESTÃO ALTERNATIVA PARA O DESENVOLVIMENTO DE PyMEsS NO SETOR DE PLÁSTICOS DO ESTADO LARA

**Antonio Guillén\* - José Luis Rodríguez\*\* - Yelitza Vega\*\*\***

\* MSc. Gerencia Empresarial, Decanato de Administración y Contaduría, UCLA.

\*\* Profesor Asociado, Decanato de Administración y Contaduría, UCLA

\*\*\* Profesora Agregada, Decanato de Administración y Contaduría, UCLA

### RESUMO

En esta pesquisa foi diagnosticada utilizando o modelo de redes de negócios como estratégia para o desenvolvimento da gestão das PyMEs no setor de plásticos no estado de Lara. A metodologia seguida fue uma pesquisa de campo, descritiva. Os resultados permitiram reconhecer que o modelo de redes de negócios é aplicável às PyMEs na indústria de plásticos como alianças alternativa estratégica para competir. O estudo rendeu à conclusão de que as organizações pesquisadas próprias vantagens comparativas das PyMEs Venezuela, mostram, contudo, que estas vantagens distintas associadas ao processo de produção: monitoramento, prevenção, qualidade, inovação e departamento de recursos humanos, contratação, treinamento e formação, qualidades que permitem a gestão adequada dos seus produtos, o necessário, mas insuficiente para desenvolver e manter parcerias no modelo de rede de negócios. Além disso, estas organizações têm estratégias de cooperação e alianças de integração quase vertical e integração de normas e estratégias coletivas são implementados como las redes corporativas, tais como combustíveis e orgânicos.

Palavras chave: PyMEs, cooperação empresarial, redes corporativas, estratégias competitivas, estratégias coletivas.

Recibido: 05/08/2008

Aprobado: 16/04/2009

## Introducción

Actualmente todas las empresas, cualquiera que sea su tamaño y sector de actividad, deben competir en un entorno global, disponer necesariamente de la tecnología de la información más moderna y saber aplicarla de forma eficaz y rentable. En Venezuela las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) están muy lejos de un paradigma industrial moderno y competitivo dado que carecen de flexibilidad productiva y oportunidad de las entregas que le permitan llegar al mercado directamente como proveedora de productos intermedios para empresas grandes puedan llegar a participar en mercados internacionales (Mora, 2003). En tal sentido, el concepto de pequeña y mediana empresa (PyMEs) se define, como la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción comercialización de bienes o prestación de servicios (Moreno, 2003).

A partir de estas consideraciones, se puede establecer que la PyMEs es una fuente importante de empleo, de estabilidad y del crecimiento económico, a pesar que en la actualidad enfrenta serios obstáculos como son, la dificultad para penetrar mercados internacionales y acceder a los mercados de capital, por tanto está sujeta a diversos obstáculos que limitan seriamente su desempeño y la enfrentan constantemente a retos que no siempre es capaz de superar. Al respecto, Prado y Miller (2005: 3) afirma que entre las limitaciones a las que se enfrentan las PyMEs se encuentra: “.....falta de estabilidad económica en los países, debido a la ausencia de políticas adecuadas que redundan negativamente en la actividad empresarial”. Por lo general, un manejo equivocado de las políticas económicas resta competitividad a las actividades de la PyMEs y a sus exportaciones e incrementa las ventajas de los productos importados.

En la actualidad, aun cuando las PyMEs constituyen una ventaja competitiva en el mercado mundial, la mayoría de estas organizaciones en Venezuela, se caracterizan por ser empresas familiares que atienden sólo a consumidores nacionales, o sea que este sector empresarial todavía no esta bien desarrollado. A ello se agrega, que la gran mayoría de las PyMEs venezolanas orientan sus relaciones a corto plazo, buscando soluciones inmediatas aun a costa del deterioro futuro de las relaciones. Por otra parte, en estas empresas las decisiones son centralizadas y rápidas, más intuitivas que racionales. En cuanto al manejo del cambio, este es visto como una imposición a la cual hay

que reaccionar con urgencia. Esto afecta directamente la competitividad, concepto que exige una orientación a largo plazo, ya que está asociado a cuatro elementos básicos: calidad, productividad, rentabilidad y oportunidad, los cuales se conjugan para generar las condiciones requeridas por las organizaciones para actuar en el ámbito global (Dávila, 2005). Para competir dentro de la nueva economía, la PyMEs debe estar muy atenta a las señales del mercado y debe producir lo que el mercado necesita, con la ventaja de que con esta estrategia estará produciendo productos altamente diferenciados y obteniendo el premio que el mercado está dispuesto a pagar por la diferenciación en lugar de estar tratando de arrebatar al mercado los centavos que paga por los productos (López, 2003).

Sin embargo, a juicio de Mora (2003), en Venezuela las PyMEs aportan más del 13% del PTB, y dan empleo al 55% de toda la población activa. Según López (2007), Gerente de Cisco Systems Venezuela, hay unas 280 mil PyMEs en el país, de acuerdo con datos de Fundes e IDC. El sector se divide en: industrial, comercio y servicios. De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística (INE), 6.756 empresas son de tipo industrial. Éstas se subdividen en: 619 grandes, 1.778 medianas y 4.359 pequeñas. Estas empresas contribuyen con el 40% del empleo nacional y aportan cerca de un 33% al Producto Interno Bruto (PIB) (López, 2007). Dentro de las PyMEs de tipo industrial se encuentran las del sector plástico, caracterizadas por poseer una infraestructura industrial instalada muy importante y un potencial suministro local por parte de la industria petrolera y química. La industria de transformación de plástico en Venezuela, tuvo una disminución en los niveles de producción entre los años 1991 y 1999, siendo de 3.500 millones de bolívares en 1998 y de 3.300 millones en 1999, lo que representó alrededor de 0,6 por ciento de PIB, quince por ciento del sector manufacturero y 1,6 por ciento de la industria química petroquímica. La tasa media de reducción anual durante la década de los noventa fue de 5,5 por ciento. La tasa de operación de las instalaciones de procesamiento de plástico también se redujo progresivamente hasta llegar a situarse por debajo de cincuenta por ciento a partir de 1996, y llegó a 43 por ciento para el año 2000. Asimismo se dio un incremento significativo en las importaciones de manufacturas plásticas, las cuales pasaron de 36 millones de dólares en 1990 a 205 millones de dólares en 1999 (Trillo et al., 2006).

Dentro del sector plástico nacional se han creado, a partir del año 1999, cuatro importantes consorcios de plástico: CORPLAMI en el estado Miranda que

agrupa a ocho empresas, CARPA en el Estado Aragua que agrupa a ciento dos empresas, CAPEC en el Estado Carabobo que agrupa a 92 empresas y CONZIPLAS en el Estado Zulia que agrupa a 31 empresas. Todos éstos consorcios se formaron principalmente con el objeto de realizar compras conjuntas para lograr mayor poder de negociación y mejores condiciones en precio y calidad frente al único proveedor de insumos nacionales, la empresa PEQUIVEN. De acuerdo con la Asociación Venezolana de Industrias Plásticas, Aviplas, el sector venezolano de plástico había carecido de una política de desarrollo integral que agrupará a los sectores que se encontraban bajo la cadena petroquímica y del plástico a partir de una visión nacional de desarrollo industrial y sectorial. Esta situación había impedido el desarrollo de las potencialidades de los transformadores plásticos, lo que los hacía más vulnerables a los cambios del entorno. Aunado a esto, había conflictos entre los distintos actores de la cadena, así como ineficiencias en la infraestructura que dificultaban el desarrollo de las actividades tanto productivas como de comercialización (Trillo et al., 2006).

Todos los autores citados coinciden que el proceso de adaptación al nuevo paradigma económico mundial ha sido muy lento y con cierta resistencia, contribuyendo de esta forma a la falta de utilización y mejora de las tecnologías. Es necesario que la gerencia adopte y aplique tácticas de gerencia estratégica y nuevas herramientas organizativas para enfrentar la competencia y las necesidades de los mercados actuales. Esto requiere además alianzas entre las empresas que generen redes organizacionales con el objetivo de ganar y sostener ventajas competitivas con respecto a sus competidores fuera de la red, optimizando sus actividades y reduciendo los costos. La gerencia estratégica posee una gran gama de alternativas para que las empresas logren mantenerse en el mercado. En este caso particular, la adopción del estilo de redes empresariales se concibe como un conjunto de organizaciones vinculadas para lograr un fin común. Todos los aspectos mencionados hacen reflexionar sobre el comportamiento de las organizaciones en donde los cambios son inevitables. Es por ello que se propone realizar un estudio descriptivo referido al sector plástico en el estado Lara y la adopción de redes empresariales como opción para enfrentar los cambios ambientales.

Del planteamiento anterior, surgen las siguientes interrogantes de investigación: ¿Por qué utilizar el modelo de Redes Empresariales en las PyMEs? ¿Hasta qué punto las PyMEs del sector plástico en el estado Lara

son susceptibles de adoptar estilos de redes empresariales? ¿Es posible que las PyMEs del sector plástico del estado Lara actualmente estén trabajando de manera informal bajo esquemas de asociatividad? ¿Constituyen las redes empresariales una opción para optimizar la relación riesgo-costo-beneficio en las PyMEs del sector plástico del estado Lara?

De acuerdo con las ideas expuestas anteriormente, esta investigación se focalizó en diagnosticar la utilización del Modelo de Redes Empresariales como estrategia para el desarrollo gerencial de las PyMEs del sector plástico del estado Lara y se plantearon los siguientes objetivos específicos:

1. Describir las PyMEs del sector plástico del estado Lara.
2. Identificar y caracterizar los tipos de Redes Empresariales aplicables a las PyMEs del sector plástico del estado Lara.
3. Determinar la utilización del Modelo de Redes Empresariales como estrategia para el desarrollo gerencial de las PyMEs del sector plástico del estado Lara.

## Revisión de la Literatura

### Las PyMEs

En Venezuela, la Ley de Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria PYMI (2002), en su artículo 3, presenta la siguiente definición de PyMEs basada primordialmente en el número de trabajadores que tiene la empresa y en su promedio de ventas anuales. Así, se entiende por pequeña industria: "La unidad de explotación económica realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos, comprendidas en los siguientes parámetros: Planta de trabajadores con un promedio anual no menor de once (11) trabajadores, ni mayor a cincuenta (50) trabajadores. Ventas anuales entre nueve mil una (9.001) Unidades Tributarias y Cien mil (100.000) Unidades Tributarias.". De igual manera define Mediana Industria, como: "la unidad de explotación económica, realizada por una persona jurídica que efectúe actividades de producción de bienes industriales y de servicios conexos, comprendida en los siguientes parámetros: *Planta* de trabajadores con un promedio anual no menor a cincuenta y un (51) trabajadores, ni mayor a cien (100) trabajadores. Ventas anuales entre cien mil una (100.001) y doscientas cincuenta mil (250.000) unidades tributarias".

A juicio de Moreno (2003), las PyMEs poseen entre sus características las que a continuación se mencionan: No poseen estrategias que guíen sus acciones, se sienten satisfechos con los procesos de producción que realizan ya que, se preocupan únicamente por el bien a producir, ni el proveedor ni el cliente forman parte del proceso, las prácticas de mantenimiento se enfocan hacia la reparación y no hacia la prevención, el control de calidad se realiza principalmente al producto terminado y no en cada una de las etapas de elaboración del mismo, no se da entrenamiento al personal técnico y obrero, los conocimientos técnicos son limitados, carecen de organigramas y manuales porque su estructura es informal, no poseen capacidad innovativa para experimentar nuevas formas de trabajar, desarrollando nuevos productos o mejorando los ya existentes, las prácticas de supervisión son deficientes, la formación gerencial de los propietarios es deficiente, el desempeño de la empresa depende fundamentalmente, de las relaciones personales de tipo informal y de la comunicación verbal. Se percibe resistencia para delegar en otros ciertas áreas de la empresa, tienden a permanecer independientes y aislados porque desconocen los programas de apoyo a la PyMEs.

La PyMEs, ha contribuido significativamente con el crecimiento económico, especialmente en todo lo relacionado con el elemento *emprendedor*, con la participación activa en materia de exportación y, en algunos casos, con la producción y absorción de tecnología. En tal sentido se puede afirmar que las PyMEs representan, dentro de la industria, la base fundamental de la economía, ya que ellas representan la etapa inicial del crecimiento económico empresarial nacional. Sin embargo, la realidad que día a día enfrentan las PyMEs las obliga a buscar nuevas formas de organización en la búsqueda por sobrevivir en un entorno en el cual la capacidad de aprovechar oportunidades puede representar la diferencia entre fracasar o triunfar.

### **Las Redes Empresariales**

Según la dirección estratégica, las redes empresariales son un conjunto de organizaciones vinculadas a través de relaciones de intercambio (García y Medina, 1998). Las empresas trabajan en conjunto para comercializar sus productos, adquirir insumos, dotarse de servicios comunes, organizarse para producción, especializándose y complementándose entre sí.

De acuerdo con los argumentos de García y Medina (1998), las Redes Interorganizativas son algunos de los términos utilizados por los investigadores

para describir las Relaciones Interorganizativas (RIs). Visto así, las Redes pueden ser percibidas como una de las tantas alternativas estratégicas a las que tienen acceso las organizaciones para mejorar su posición competitiva. Mencionan estos autores que las organizaciones participan en las RIs con algunos de los siguientes fines: Adquirir competencias clave de las que carecen pero que son necesarias para lograr una ventaja competitiva sostenible, aprender a operar en nuevos mercados, ya sean nacionales o internacionales, fortalecer su posición competitiva influyendo en la estructura del sector o adelantándose a los competidores, diversificarse y operar en nuevos negocios, y aprovechar economías de escala y/o evitar presiones por parte de los gobiernos.

En atención a los planteamientos realizados hasta ahora, indican que los directivos de las organizaciones, grandes o pequeñas, pueden considerar la participación de sus empresas en Redes Interorganizativas como un medio para alcanzar sus propios objetivos, ello debido principalmente a entornos caracterizados como agresivos, que a su vez se hacen más turbulentos a causa de las múltiples relaciones que se establecen entre ellas.

### **Estrategias Competitivas**

Los empresarios deciden incorporarse o no a las redes como consecuencia de la implementación de estrategias derivada de su necesidad de revertir una situación considerada insatisfactoria. Según Porter (1985) y Francés (2001), las estrategias competitivas son aquellas conductas adoptadas por las organizaciones como respuestas a las condiciones de su entorno para lograr alcanzar sus objetivos en situaciones coyunturales del mercado. Villalba (1996) agrega a esta definición que todas las organizaciones tienen una estrategia, aunque no dispongan de planes estratégicos o enunciados formales de la misma.

### **Metodología**

En esta investigación se empleó el método inductivo, debido a que se pretende inferir el comportamiento obtenido en una muestra de las pequeñas y medianas empresas del sector plástico a un comportamiento real general de la totalidad de las PyMEs de este sector, es decir, que a partir de situaciones particulares se llegará a explicaciones generales (Méndez, 2001). En este sentido, el trabajo investigativo se encuentra enmarcada en los límites de las investigaciones descriptivas y de campo (Hernández et al., 1998). La

investigación es de campo, debido a que los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y sus equipos (Sabino, 1992). Para el caso de esta investigación, se procedió a la aplicación de encuestas a los sujetos de estudio (PyMEs del Sector Plástico del Estado Lara), con el fin de obtener la información directamente de la fuente primaria. Por otra parte, la presente investigación se considera mixta, por cuanto se interrelacionarán elementos de la información documental con datos de diseño de campo.

Según Tamayo (1992), a efectos de la presente investigación, el universo está constituido por el conjunto de 16 PyMEs del Sector Plástico, ubicadas en el Estado Lara. En lo que se refiere a la muestra para la presente investigación, es importante mencionar que dado que el universo se encuentra delimitado, se considera que es lo suficientemente reducido, por lo cual es factible de ser abordado en su totalidad de tal forma que se analizará el mismo en forma exhaustiva, es decir se trabajara con el 100% de las PyMEs del Sector Plástico ubicadas en el Estado Lara.

Para la recolección de los datos se utilizaron las técnicas relacionadas con la revisión documental y el censo. Para alcanzar los objetivos previstos se procedió a la aplicación de un cuestionario contentivo de preguntas que permitieron identificar aspectos relacionados con las PyMEs del Sector Plástico, necesarios para determinar la presencia del Modelo de las Redes Empresariales en este tipo de organizaciones. Este instrumento se estructuró en 41 ítems de tipo cerrado, que se agruparon atendiendo a los objetivos de la investigación, y para cada uno se presentaron proposiciones en las cuales debía ser seleccionada una respuesta de acuerdo a la escala Likert, elaborada con cinco alternativas, a saber: nunca, con una escala cuantitativa de uno (1), donde no hay aplicación; casi nunca, una escala de dos (2), poca aplicación; algunas veces, con escala de tres (3), mediana aplicación; casi siempre, escala de cuatro (4), alta aplicación y siempre con una escala cuantitativa de cinco (5), alto índice de aplicación.

### **Análisis e Interpretación de los Resultados**

Para la presentación de los resultados del estudio de campo, la información se estructuró de acuerdo a las variables y dimensiones definidas, quedando de la siguiente manera:

Resultados relacionados con la variable PyMEs del Sector plástico del estado

Lara. Resultados relacionados con la Dimensión Estrategias Gerenciales. Para esta dimensión se incluyen los siguientes elementos: Estrategias que guíen sus acciones; Tipo de estructura organizacional; Prácticas de supervisión; Formación gerencial; Desempeño comunicacional y Establecimiento de alianzas.

A continuación se exponen los resultados:

**Pregunta 1:** ¿La organización define estrategias para alcanzar los objetivos previstos? Las frecuencias y porcentajes referidos a la pregunta #1, arrojaron los siguientes resultados, el 62,5% de las empresas respondió *siempre*, en tanto que el 37,5% respondió *casi siempre*.

**Pregunta 2:** ¿Las estrategias son definidas en atención a la planificación de la empresa? Las frecuencias y porcentajes referidos a la pregunta #2, indican que el 50% de las empresas respondió *siempre* y el otro 50% *casi siempre*.

Para las preguntas 1 y 2, referidas al indicador: Estrategias que guíen sus acciones permiten afirmar de manera positiva, que las PyMEs del sector plástico concentren sus respuestas en las alternativas *siempre* y *casi siempre*, lo que significa que un importante número de estas empresas definen estrategias a partir de sus procesos de planificación. Este indicador demuestra que las organizaciones objeto de estudio, si bien presentan características que las ubican dentro de la clasificación de las PyMEs, su manera de visualizar sus acciones en el tiempo va mas allá del comportamiento tradicional, tal como lo afirman los autores referenciados en el marco teórico.

**Pregunta 3.** ¿La organización cuenta con una estructura actualizada? Las frecuencias y porcentajes correspondientes a la pregunta #3, establece que el 50% de las empresas respondió *siempre* cuenta, el 25% *casi siempre* y el 25% restante *algunas veces*.

**Pregunta 4.** ¿Los manuales de funciones están a la disposición del personal? Las frecuencias y porcentajes correspondientes a la pregunta #4, las respuestas fueron siempre en el 43,75%, *casi siempre* 12,5%, *algunas veces* 18,75%, *casi nunca* 12,5% y *nunca* 12,5%.

**Pregunta 5.** ¿La toma de decisiones se concentra en el nivel estratégico de la organización? Las frecuencias y porcentajes correspondientes a la pregunta #5, indican que respondieron *siempre* en el 62,5% y *casi siempre* en el 37,5%.

El análisis referido a las preguntas 3, 4 y 5, donde el indicador: **Tipo de Estructura Organizacional**, prueba que, aún cuando Moreno (2003)

menciona que las PyMEs, carecen de organigramas y manuales porque su estructura es informal, un porcentaje significativo de éstas cuenta con una estructura actualizada y poseen manuales de funciones que suelen estar a disposición del personal. Sin embargo, los resultados que se obtienen de la pregunta 5 evidencian que el manejo de la autoridad es centralizada, situación que coincide con Moreno (2003), quien afirma que en este tipo de organizaciones se “percibe resistencia para delegar”.

**Pregunta 6.** ¿Las actividades del personal se supervisan a fin de orientar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos previstos? Las frecuencias y porcentajes correspondientes a la pregunta #6, muestra que las respuestas fueron, *siempre* el 56,25%, *casi siempre* el 31,25% y *algunas veces* el 12,5%.

**Pregunta 7.** ¿La supervisión del personal se ejecuta mediante solicitud de informes escritos? las frecuencias y porcentajes correspondientes a la pregunta #7, se obtuvo *siempre* como también, *algunas veces* seleccionadas en el 43,75% y *casi nunca* el 12,5%.

**Pregunta 8.** ¿Se informa al personal acerca de los resultados de la supervisión? Las frecuencias y porcentajes correspondientes a la pregunta #8, se observa que el 37,5% *siempre*, 18,75% *casi siempre*, 18,75% *algunas veces*, 12,5% *casi nunca* y 12,5% *nunca*.

El estudio referido a las preguntas 6, 7, y 8 sobre el indicador: Prácticas de Supervisión, evidencia que más de la mitad de las empresas supervisan a su personal y un alto porcentaje de éstas lo hacen mediante solicitud de informes escritos pero, la totalidad no informa al personal sobre los resultados de la supervisión. Si se toma en cuenta que la función gerencial primordialmente esta dirigida al cumplimiento de las funciones administrativas, las cuales según autores tales como Robbins y Coulter (1996), Stoner y Freeman (1994) y Bateman (1999) entre otros, consisten en actividades de planificación, organización, dirección y control, es preciso señalar que los resultados obtenidos conducen a catalogar este indicador como una fortaleza de las PyMEs del sector plástico. Por otra parte, es valido hacer notar que estos resultados al igual que los obtenidos en el indicador *estrategias que guían sus acciones*, evidencian la presencia de características que superan el desempeño gerencial tradicional de este tipo de organización, en contraposición al juicio de Moreno (2003), quien afirma que en términos generales las PyMEs, presentan deficiencia en sus prácticas de supervisión.

**Pregunta 9.** ¿Existe un plan de capacitación gerencial? Las frecuencias y

porcentajes correspondientes a la pregunta #9, generó el siguiente resultado, el 37,5% respondió *casi siempre*, un 31,25% *siempre* y este mismo porcentaje se repite en la opción *algunas veces*.

**Pregunta 10.** ¿El personal gerencial recibe formación como parte de los planes de la organización? Las frecuencias y porcentajes correspondientes a la pregunta #10, la respuesta con más alto porcentaje fue *casi siempre* 56,25%, seguida de *siempre* 18,75%, *algunas veces* y *casi nunca* obtuvieron 12,5% cada una.

**Pregunta 11.** ¿La organización destina recursos financieros para la formación gerencial del personal? Las frecuencias y porcentajes correspondientes a la pregunta #11, los porcentajes de respuesta van desde 50% para *casi siempre*, 37,5% para *algunas veces*, hasta 12,5% para *casi nunca*.

El análisis efectuado sobre la información obtenida de las preguntas 9, 10 y 11, donde el Indicador: Formación Gerencial comprueba que si bien es cierto que las empresas consideran este aspecto al momento de establecer sus planes y, en consecuencia, asignan recursos financieros, las respuestas evidencian que un 30% de éstas organizaciones no cuentan con planes de capacitación gerencial, por lo tanto esta actividad no esta considerada como prioridad por parte de los propietarios, posiblemente debido a evidencias empíricas que demuestran que la asignación de recursos para formación gerencial se considera un gasto y no una inversión en capital humano. Si a esto sumamos el hecho que el trabajo del gerente es variado y complejo y, tal como lo señalan Robbins y Coulter (1996: 15), "...se necesitan ciertas habilidades para realizar los deberes y actividades asociadas al gerente...", es posible deducir la importancia que reviste para el éxito organizacional el contar con personal gerencial con sólidos conocimientos que les permitan conducirse adecuadamente.

**Pregunta 12.** ¿El tipo de información que predomina en la organización en la escrita? Las frecuencias y porcentajes correspondientes a la pregunta #12, fueron *casi siempre* 50%, *algunas veces* 25%, *siempre* y *casi nunca* 12,5%.

**Pregunta 13.** ¿Se llevan a cabo reuniones para informar al personal acerca de las decisiones tomadas? Las frecuencias y porcentajes correspondientes a la pregunta #13, establece que el 50% selecciono *casi siempre*, el 37,5% *siempre* y el 12,5% *casi nunca*.

**Pregunta 14.** ¿Se llevan a cabo reuniones para informar al personal acerca de los resultados de las actividades ejecutadas? Las frecuencias y porcentajes

correspondientes a la pregunta #14, fueron los siguientes, *siempre* 37,5%, *casi siempre* 31,25%, *algunas veces* 18,75% y *casi nunca* 12,5%.

Con relación a las preguntas 12, 13 y 14, referidas al indicador Desempeño Comunicacional, muestra que los resultados obtenidos se corresponden a las prácticas gerenciales propias de organizaciones centralizadas, evidenciadas en las respuestas del indicador *tipo de estructura organizacional y prácticas de supervisión*, por cuanto la comunicación se establece de manera formal para girar instrucciones y en menor cantidad para retroalimentar al personal acerca de sus resultados, elemento este que pudiera limitar el desarrollo de la comunicación tal como lo refiere Jiménez (2000) "...la comunicación debería ser razonablemente abierta..., compartir información implica establecer una relación de trabajo, que incluye objetivos y metas, aspectos técnicos, y conocimiento de conflictos, problemas ó cambios de situaciones...".

**Pregunta 15.** ¿La organización ha hecho uso de los mecanismos de apoyo que las instituciones públicas brindan a las PyMEs? Las frecuencias y porcentajes correspondientes a la pregunta #15 las opciones resultaron, *nunca* y *casi nunca* es 81,25%, en tanto que el porcentaje para la opción *algunas veces* es 18,75%.

**Pregunta 16.** ¿La organización mantiene alianzas con otras empresas del sector plástico? Las frecuencias y porcentajes correspondientes a la pregunta #16, para este caso fue, *algunas veces* obtuvo 68,75%, que sumado con 12,5% obtenido por la opción *siempre* da un total de 81,25%, mientras que las suma de los porcentajes correspondientes a las opciones *nunca* y *casi nunca* es 18,75%.

Sobre las preguntas 15 y 16, dirigidas al indicador Establecimiento de Alianzas se percibe que aún cuando un alto porcentaje de las PyMEs del sector plástico mantiene alianzas con otras empresas del mencionado sector, no hacen uso de los mecanismos de apoyo que las instituciones públicas les brindan, coincidiendo con las apreciaciones que los autores mencionados en el marco teórico ofrecen sobre el diagnóstico de las PyMEs en este aspecto.

Resultados relacionados con la dimensión Personal: En esta dimensión se analizaron los resultados correspondientes a los siguientes indicadores: Personas involucradas en el proceso de producción; Nivel de conocimiento del personal y Entrenamiento al personal.

**Pregunta 17.** ¿Se considera la opinión del cliente al momento de tomar decisiones sobre el proceso productivo? Las frecuencias y porcentajes

correspondientes a la pregunta #17 estas se ubicaron en las opciones *casi siempre* 50%, *siempre* 37,5% y *algunas veces* 12,5%.

**Pregunta 18.** ¿Se considera la opinión de los proveedores al momento de tomar decisiones sobre el proceso productivo? Las frecuencias y porcentajes correspondientes a la pregunta #18, indican que el porcentaje mas alto, de 37,5%, se repitió en las opciones *algunas veces* y *casi siempre* y el mas bajo, 12,5%, también se repitió en las opciones *casi nunca* y *siempre*.

**Pregunta 19.** ¿Se considera la opinión del trabajador al momento de tomar decisiones sobre el proceso productivo? Las frecuencias y porcentajes correspondientes a la pregunta #19, indican el 43,75% las respuestas fueron *Algunas veces* y *casi siempre* y el restante 12,5% respondió *casi nunca*.

En términos generales los resultados de las preguntas 17, 18 y 19, referidas al indicador Personas involucradas en el Proceso de Producción se consideran positivos, puesto que las opiniones de los clientes, proveedores y empleados son tomados en cuenta al momento de tomar decisiones sobre el proceso productivo. No obstante, se aprecia una tendencia mayor a escuchar a los consumidores y por tanto a satisfacer sus necesidades, posiblemente debido al tipo de productos especializado que se generan y los cuales deben cumplir estrictamente con especificaciones suministradas por ellos. Estos resultados pudieran favorecer el establecimiento redes empresariales de tipo vertical puesto que estas alianzas se sustentan en contactos con clientes y proveedores.

**Pregunta 20.** ¿El personal que labora en la organización recibe actividades de inducción sobre el funcionamiento de la empresa? Las frecuencias y porcentajes correspondientes a la pregunta #20, arrojo como, *siempre* el 62,5% que sumado con *casi siempre* que obtuvo 25% nos da un significativo 87,5%. Además, *algunas veces* obtuvo 12,5%.

**Pregunta 21.** ¿Se contrata personal capacitado para el desempeño de las actividades? Las frecuencias y porcentajes correspondientes a la pregunta #21, las respuestas se ubicaron en las opciones *siempre* y *casi siempre* con 56,25% y 43,75% respectivamente.

Para las preguntas 20 y 21, referidas al indicador Nivel de conocimiento del personal demuestra que además de contratar personal capacitado para el desempeño de las actividades, las empresas realizan procesos de inducción para la capacitación del mismo. Estos resultados demuestran que a pesar de que las organizaciones no destinan esfuerzos significativos para la formación

gerencial, si destinan recursos para la inducción y contratación de personal especializado, tal vez como una estrategia para atender los altos niveles de exigencias de sus clientes.

**Pregunta 22.** ¿El personal recibe actividades de capacitación en su área de trabajo? Las frecuencias y porcentajes correspondientes a la pregunta #22, muestran que el, 50% de las empresas seleccionó *siempre* y el otro 50% *casi siempre*.

Para la pregunta 19 su análisis referido al indicador Entrenamiento de Personal, se distingue que las PyMEs del sector plástico dan entrenamiento a su personal. En contraposición a lo expresado por Moreno (2003) según la cual en las PyMEs no se da entrenamiento al personal técnico y obrero, pareciera verse confirmado la suposición referida en el análisis efectuado al indicador *nivel de conocimiento del personal*, en el cual se plantea que los esfuerzos y recursos institucionales se canalizan hacia la formación técnica en lugar de considerar la gerencia.

Resultados relacionados con la dimensión Producción. En esta dimensión se analizaron los resultados correspondientes a los siguientes indicadores: Prácticas de mantenimiento; Prácticas de prevención; Prácticas de control de calidad y Capacidad innovación.

**Pregunta 23.** ¿En las prácticas de mantenimiento predominan las actividades de reparación? Las frecuencias y porcentajes correspondientes a la pregunta #23, se ubicó en un 50% en las opciones *siempre* y *casi siempre*, 31,25% en la opción *algunas veces* y 18,75% en *casi nunca*.

**Pregunta 24.** ¿Existen planes de mantenimiento preventivo? Las frecuencias y porcentajes correspondientes a la pregunta #24, las encuestas arrojaron lo siguiente, 43,75% *siempre*, 31,25% *casi siempre*, 12,5% *algunas veces* y 12,5% *casi nunca*.

**Pregunta 25.** ¿El personal recibe entrenamiento en el uso adecuado de las maquinarias y equipos de producción? Las frecuencias y porcentajes correspondientes a la pregunta #25, indicó que el personal *siempre* recibe este entrenamiento en el 75% de las empresas encuestadas y *casi siempre* en el 25% restante.

Sobre las preguntas 23, 24 y 25, referidos a los indicadores Prácticas de Mantenimiento y Prácticas de prevención: en relación con el primer indicador, los resultados evidencian que el mantenimiento correctivo representa una actividad significativa en cuanto a las necesidades de reparación del área productiva de las organizaciones objeto de estudio, por cuanto mas del 80%

de las respuestas se ubican entre las alternativas *algunas veces*, *casi siempre* y *siempre*. Sin embargo y en relación con el segundo indicador, destaca de manera positiva que el 75% de estas organizaciones disponen de planes de mantenimiento preventivo y en consecuencia la totalidad de su personal recibe entrenamiento que le permite operar adecuadamente las maquinarias y equipos de producción. Nuevamente se observan importantes evidencias que muestran a las PyMEs del sector plástico como empresas cuya conducta organizacional la diferencia del comportamiento tradicional que pareciera caracterizar a las PyMEs Venezolanas.

**Pregunta 26.** ¿Se realizan actividades de control de calidad a cada etapa del proceso productivo? Las frecuencias y porcentajes correspondientes a la pregunta # 26, se ubicó en *siempre* 50%, *casi siempre* 25% y *algunas veces* 25%.

**Pregunta 27.** ¿Se realizan actividades de control de calidad al producto terminado? Las frecuencias y porcentajes correspondientes a la pregunta #27, se obtuvo que el 87,5% de las empresas encuestadas se ubicaron en *siempre* y *casi siempre*.

El estudio sobre la información obtenida de las preguntas 26 y 27, referido al indicador Prácticas de Control de Calidad, se puede observar como de manera positiva las organizaciones objeto de estudio implementan actividades de control, tanto en las diferentes etapas del proceso productivo como al producto terminado, aun cuando 2 de las 16 PyMEs encuestadas no emitieron opinión en relación con este último aspecto. Este resultado se suma al evidenciado por los indicadores *prácticas de supervisión*, *desempeño comunicacional*, *entrenamiento al personal* y *prácticas de supervisión*, los cuales muestran como las PyMEs del sector plástico parecieran caracterizarse por presentar un comportamiento distinto a las de otro sector.

**Pregunta 28.** ¿Se realizan actividades para desarrollar nuevos productos? Las frecuencias y porcentajes correspondientes a la pregunta # 28, el resultante fue, *siempre* 50% y *casi siempre* 12,5%, realizan actividades para desarrollar nuevos productos. El 25% lo hace *algunas veces* y el 12,5% *casi nunca*.

**Pregunta 29.** ¿Se realizan actividades para mejorar los productos existentes? Las frecuencias y porcentajes correspondientes a la pregunta. #29 indicaron dos respuestas: *siempre* 87,5% y *algunas veces* 12,5%.

Las preguntas 28 y 29, referidas al indicador Capacidad Innovación: aun cuando diversos estudiosos del comportamiento de las PyMEs venezolanas, entre quienes destacan Mora (2003) y Dávila (2005), afirman que estas organizaciones presentan dificultades que les impiden generar las condiciones requeridas para actuar en un ámbito global, pareciera que las PyMEs del sector plástico de nuevo se diferencian de sus pares, puesto que sus repuestas muestran como existen una marcada tendencia a realizar actividades para desarrollar nuevos productos, así como a mejorar los ya existentes. Esta apreciación pudiera estar asociada a las características del mercado a donde se dirigen los productos.

Una vez concluido el análisis de las dimensiones *Estrategias Gerenciales*, *Personal* y *Producción* correspondientes a la variable PyMEs del sector plástico del estado Lara, los resultados permitieron clasificar las organizaciones objeto de estudio en Tipo A y Tipo B. Las Tipo **A**: constituida por las empresas que seleccionaron las opciones *nunca*, *casi nunca* y *algunas veces* en un porcentaje inferior a 75%. Esto agrupa a aquellas empresas cuyas respuestas evidencian que su gestión organizacional esta en un proceso de maduración y consolidación para incursionar en actividades de alianza. Las Tipo **B**: constituida por las empresas que seleccionaron las opciones *casi siempre* y *siempre* en un porcentaje igual o superior a 75%. Esto agrupa a aquellas empresas cuyas respuestas evidencian que su gestión organizacional ha alcanzado un nivel de consolidación que la hacen atractiva para incursionar en actividades de alianza. Al respecto, los resultados evidencian que un 50% de las empresas en estudio se clasifican como tipo A y un 50% como tipo B, las primeras por presentar respuesta menores al 75% y las segundas por cumplir con el 75% o más de los atributos que pertenecen a las mencionadas dimensiones. Al considerar los autores consultados, los cuales plantean que sólo las organizaciones que tienen algo que ofrecer desde el punto de vista gerencial son atractivas y pudieran ser exitosas al incorporarse a Redes Empresariales como una alternativa para potenciar sus fortalezas y revertir sus debilidades es posible comprender que sólo la mitad de las organizaciones objeto de estudio disponen en la actualidad de una gestión organizacional que ofrece una serie de elementos que agregan valor y pudieran garantizar el éxito al implementar este tipo de estrategia. Ahora bien, es importante hacer notar que las organizaciones clasificadas como tipo A necesitan madurar su conducta en respuesta a las condiciones de su entorno,

puesto que, de alguna manera le serán exigidas para poder mantenerse en el mercado y como consecuencia aspirar a formar parte de redes empresariales.

**Tabla 1.** Resultados relacionados con la variable: **Redes empresariales.**  
Dimensión: Estrategias Cooperativas o Alianzas

Dimensión	Indicador	Preguntas	Clase A	Clase B
Estrategias Cooperativas o alianzas	Licencias	30, 31	2,44	2,50
	Acuerdos de mercadeo conjunto	32	0,75	2,00
	Marca privada	33, 34	2,13	1,75
	Cuasi-integración vertical	35	2,63	3,75
	Consortios	36	2,13	1,38
	Integración de estándares	37	5,00	4,75
	Investigación conjunta	38	2,38	1,75
	Acuerdos especiales acceso tecnología o mercados	39	1,00	1,25
	Franquicia	40	0,75	1,25

Fuente: Elaboración propia.

El estudio realizado a los promedios por indicador referidos a la dimensión *Estrategias Cooperativas o Alianzas*, se observa que no existe variación significativa entre las clases A y B, lo cual evidencia que ambas muestran la misma tendencia en cuanto al establecimiento de alianzas. El análisis en referencia, permite determinar que las organizaciones en estudio han realizado actividades asociadas con alianzas de integración de estándares en las empresas clasificadas como A y B; y en estrategias cuasi-integración vertical solamente las clasificadas como tipo B.

**Tabla 2.** Resultados relacionados con la dimensión **Fines de las Redes**

Dimensión	Indicador	Preguntas	Clase A	Clase B
Fines de las Redes	Adquirir competencias	30, 31, 36, 38, 39, 40	1,85	2,03
	Aprender a operar en nuevos mercados	33, 34, 36, 38, 40	2,09	1,66
	Fortalecer posición competitiva, incide sector y adelantándose a competidores	33, 34, 35, 38, 39, 40, 41	2,09	2,25
	Diversificarse y operar en nuevos negocios	36, 38, 40	1,75	1,46
	Aprovechar economía de escalas, evitar presiones	30, 31, 32, 37, 40	2,28	2,94

Fuente: Elaboración propia.

Los promedios por indicador referidos a la dimensión *Fines de las redes* demuestran que no existe variación significativa entre las clases A y B. El predominio del promedio 2 sugiere que, si bien las empresas no están dispuestas a participar de las redes con el fin de adquirir competencias, aprender a operar en nuevos mercados, fortalecer su posición competitiva influyendo en el sector adelantándose a competidores, así como diversificarse y operar en nuevos negocios, *algunas veces* las empresas tipo B solo están dispuestas a participar en las mismas con la finalidad de aprovechar economía de escalas y/o evitar presiones. Las afirmaciones de Porta (2000) pudieran ayudar a comprender esta conducta puesto que expresa que las PyMEs obtienen economía de escala a través de la cooperación interempresarial, sin tener que reunir la inversión en una sola firma, es decir cada organización mantiene su independencia como organización.

Los indicadores referidos a la dimensión *Estrategias Colectivas*, se observa un predominio en las respuestas asociadas a los colectivos aglomerados y orgánicos en la clase A. Esto indica que las PyMEs del sector plástico del estado Lara clasificadas como A intercambian información con empresas de su mismo sector o de otros sectores como una alternativa para enfrentar proveedores únicos, en este caso PDVSA. En relación con las empresas clasificadas como B no se aprecia variaciones significativas, aun cuando existe una tendencia similar al mostrado por la clase A.

**Tabla 3.** Resultados relacionados con la dimensión **Estrategias Colectivas**

Dimensión	Indicador	Preguntas	Clase A	Clase B
Estrategias Colectivas	Colectivos Aglomerados	36, 37	3,56	3,06
	Colectivos Confederados	30, 31, 32, 33, 34, 38	2,04	2,19
	Colectivos Conjugados	35, 39, 40	1,46	2,08
	Colectivos Orgánicos	41	3,63	2,63

Fuente: Elaboración propia.

### Conclusiones

La caracterización de la variable PyMEs del sector plástico se hizo a partir de tres dimensiones: Estrategia Gerencial, Personal y Producción. En este sentido, las características identificadas para la totalidad de las organizaciones estudiadas muestran que poseen estructuras centralizadas donde la

autoridad se concentra en los niveles estratégicos, con debilidad en los procesos de delegación y empoderamiento; esto se evidencia en la toma de decisiones, en la comunicación y, en algunos casos, en la manera como se llevan a cabo los procesos de supervisión. Al respecto, destaca cómo la toma de decisiones es centralizada y, aunque posee una comunicación formal con predominio de información escrita, en la supervisión y retroalimentación poco se toma en cuenta al personal. Por otro lado, en la toma de decisiones la información del cliente es determinante para establecer y definir los lineamientos estratégicos que guiarán las acciones productivas, por esa razón puede asegurarse que existen alianzas únicamente con los clientes.

La formación gerencial no es una prioridad para este tipo de empresas, en contraposición con la formación técnica a la cual se le otorga un valor preponderante por la relación directa que tiene para garantizar la calidad de sus productos, permitiéndole competir bajo condiciones de ventaja en el mercado donde se desempeña. Así mismo, se conoció que los empresarios manifestaron no hacer uso de los mecanismos de apoyo que las instituciones públicas les brindan, posiblemente por desconocimiento, este comportamiento pudiera obedecer a la poca difusión de estos mecanismos por parte del estado. Relacionado con las actividades de producción, se nota que en estas empresas las acciones de reparación, mantenimiento, control de calidad, así como entrenamiento al personal para operar los equipos, constituyen actividades asociadas al grado de tecnificación y manejo de insumos, por cuanto en la mitad de las empresas esto se hace con un mayor nivel de rigurosidad con respecto a las restantes.

Las PyMEs del sector plástico del estado Lara presentan las siguientes ventajas comparativas: Procesos gerenciales que les permiten planificar y definir estrategias para alcanzar los objetivos, estructuras actualizadas, personal entrenado, supervisado y capacitado para el ejercicio de sus funciones, alto nivel de formalización en sus procesos de comunicación, asignación de recursos para la contratación, inducción, capacitación y entrenamiento del personal, implementación de controles de calidad en las diferentes etapas del proceso productivo y en el producto terminado, ejecución de prácticas de mantenimiento preventivo y tendencia a realizar actividades para desarrollar nuevos productos y mejorar los ya existentes.

Con respecto, a la clasificación de las empresas de acuerdo a los criterios definidos para esta investigación se obtuvo como resultado que el 50% de las

empresas en estudio se clasifican como tipo B, por lo que sólo la mitad de las organizaciones son atractivas desde el punto de vista gerencial y en consecuencia susceptibles de adoptar estilos de redes empresariales como una alternativa para optimizar la relación riesgo-costo-beneficio en las PyMEs del sector plástico del estado Lara.

En relación con la dimensión estrategias colectivas se observó la presencia de aquellas identificadas como Aglomerados y Orgánicos, siendo éstas las que permiten a las organizaciones establecer alianzas de tipo cuasi-integración vertical e integración de estándares, puesto que estos acuerdos se realizan, por una parte con el fin de intercambiar información con otras empresas como una alternativa para enfrentar proveedores únicos y, por otra parte para fijar estándares de fabricación sin necesidad de establecer integración entre las empresas permitiéndoles, en consecuencia, mantener su participación en el mercado.

En relación con la dimensión Identificar y Caracterizar los tipos de Redes Empresariales aplicables a las PyMEs del sector plástico del estado Lara, se tiene lo siguiente:

Las diversas opciones de redes empresariales que pueden ser implementadas se refieren a estrategias cooperativas o alianzas y estrategias colectivas. En el primer caso, las PyMEs del sector plástico pueden optar por alternativas que combinan esfuerzos para competir con mayor efectividad, entre las cuales se encuentran Licencias, Acuerdos de mercado conjunto, marca privada, cuasi-integración vertical, consocios, integración de estándares, investigación conjunta, acuerdos especiales para acceso a tecnología o mercados y franquicias; cada una de ellas han sido descritas suficientemente en el capítulo II correspondiente al marco teórico.

En relación la dimensión Determinar la utilización del Modelo de Redes Empresariales como estrategia para el desarrollo gerencial de las PyMEs del sector plástico del estado Lara, se manifiesta la presencia de las estrategias cooperativas o alianzas cuasi-integración vertical e integración de estándares, siendo estas las alternativas más comunes independientemente de la clasificación otorgada a las empresa. Otras estrategias de las Redes empresariales destacadas son los colectivos aglomerados y orgánicos, los cuales se realizan de manera empírica, como consecuencia, posiblemente al bajo nivel de formación gerencial que recibe, la toma de decisiones esta centralizada y basada en la intuición de los niveles estratégicos.

### Referencias bibliográficas

Bateman, T., Snell, S. (1999). *Administración una ventaja competitiva*. Cuarta Edición. Irwin/Mc Graw Hill.

Dávila, Elkin D. (2005). *El nuevo reto de la globalización: la Competitividad*. Revista Gestipolis. [Revista en línea]. Disponible: <http://www.gestipolis.com>.

Francés, Antonio. (2001) *Estrategia para la empresa en América Latina*. Ediciones IESA. Primera Edición. Caracas.

García F., Juan y Medina M., Diego (1998). *Enfoques teóricos sobre las relaciones interorganizativas: una revisión comparativa*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Volumen 7, Número 3.

Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, C. y Baptista, Lucio P. (1998). *Metodología de la Investigación*. Segunda Edición. Mc Graw Hill.

Jiménez, A. Ricardo (2000). *Las alianzas estratégicas como gestión empresarial: El caso de México*. Documento disponible en línea en: <http://ciberconta.unizar.es>.

López Cerdán, Carlos (2003). *Redes empresariales. Experiencia en la región andina*. Editorial MINKA. Perú.

López, Juan Carlos (2007). *Las empresas que hacen ciclos de tecnología incrementan su productividad*, Caracas, Digital.com.ve.

Méndez, C. (2001). *Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

Mora Vanegas, Carlos (2003). *Consideraciones importantes en las Pymis en el presente*. Disponible en: <http://www.gestipolis.com>.

Moreno, Zahira (2003). *Diagnóstico de la capacidad competitiva de la PyMES del Sector Artes Gráficas del Estado Lara*. Disponible en <http://www.ucla.edu.ve/>

Porta, Fernando (2000). *Las Pequeñas y Medianas Empresas Industriales en América Latina y el Caribe*. Disponible en línea en: [www.aladi.org](http://www.aladi.org)

- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York, USA: The Free Press.
- Prado Fernando y Miller Thomas (2005). *La situación de las PyMEs en la Región: una aproximación a la Estrategia de la CAF*. Disponible en: <http://www.venezuelacompetitiva.com>
- República Bolivariana de Venezuela (2002). *Ley de Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria Pymi*. Gaceta Oficial No 37.583, Diciembre 3. Disponible en: <http://web.laoriental.com>
- Robbins, Stephen y Coulter, Mary (1996). *Administración*. Editorial Prentice Hall. 5ta edición. (México).
- Sabino, Carlos (1992). *El proceso de investigación*. Caracas. Editorial Panapo.
- Stoner, James y Freeman, Edward. (1994). *Administración* 5ta edición. Editorial Prentice Hall. (México).
- Tamayo y Tamayo, Mario (1992). *El Proceso de la Investigación Científica*. México D.F.: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Trillo, Miguel F., Mejía Betancourt, Juan Francisco y Ruiz Barroeta, Milagros M. (2006). *Integración de grupos cadenas de pequeñas y medianas empresas venezolanas en encadenamientos productivos para la exportación. Estudio de diagnóstico*. Asesores de Comercio Exterior S.L. Disponible en: <http://www.delven.ec.europa.eu/es/Cooperacion/Estudio%20Final%20Clusters%20Vzla.pdf>
- Villalba, Julián (1996). *Menú Estratégico. El arte de la guerra competitiva*. Ediciones IESA. Primera Edición. Caracas.

**DESEMPEÑO DOCENTE EN LA UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL  
"LISANDRO ALVARADO": MEJORAMIENTO A TRAVÉS DE UN MODELO  
TEÓRICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

**Gladys Santiago de Pérez\***

\* Profesora Titular, Decanato de Administración y Contaduría, UCLA.

**RESUMEN**

El propósito del presente estudio fue resaltar la importancia del ambiente institucional como condición de adecuado funcionamiento. Entre las nociones teóricas relacionadas se inscribe la cultura organizacional, como concepción dirigida a reconocer un conjunto de factores de existencia necesarios al buen desempeño organizacional. Se examinaron las condiciones específicas del funcionamiento de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (UCLA), para verificar la existencia y el nivel de las discrepancias hipotéticamente formuladas como problema. Los insumos informativos se recolectaron mediante testimonio focalizado a veinticinco (25) docentes de los seis (06) Decanatos que conforman la UCLA, conjuntamente con la investigación bibliográfica. El trabajo se desarrolló utilizando un modelo de investigación cualicuantitativa, el tipo de investigación descriptiva-analítica, con investigación de campo. Epistemológicamente el estudio comprende la fenomenología, la hermenéutica y el pragmatismo. La relación entre cultura organizacional y desempeño docente, permitió configurar cuatro tendencias de agrupación del profesorado: (a) inactivos, (b) pasivos, (c) pasivos-activos, (d) proactivos y permitió proponer un Modelo Teórico de Cultura Organizacional para el Mejoramiento de la Calidad del Desempeño del Personal Docente de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (UCLA).

Palabras clave: Cultura organizacional, desempeño organizacional, modelo, UCLA.

Recibido: 18/07/2007  
Aprobado: 21/02/2009

## **ORGANIZATIONAL-CULTURE THEORETICAL MODEL FOR THE IMPROVEMENT OF FULFILLMENT QUALITY OF PROFESSORS OF THE UNIVERSITY CENTROCCIDENTAL "LISANDRO ALVARADO"**

**Gladys Santiago de Pérez**

\* Profesora Titular, Decanato de Administración y Contaduría, UCLA.

### **ABSTRACT**

This descriptive-analytic field research aimed to stand out the importance of the institutional environment as an adequate functioning-condition. Organizational-Culture as a conception aimed to recognize a set of life-factors needed to a good organizational fulfillment was used among the theoretical notions related to. Once Organizational-Culture was selected as a required topic, specific functioning-conditions of the Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", UCLA, were evaluated to verify the existence and level of the hypothetically discrepancies formulated as a problem by the author of the research, by confrontation of theory-concept parameters and institutional practice. Data was collected through focused testimony on twenty five (25) professors from the six faculties of the UCLA, as agents of institutional work and along with bibliographic and documental research to explore the fulfillment reality of the professors and institution studied. The research was developed by using a quali-quantitative research model. Epistemologically, the study was based on phenomenology, hermeneutics and pragmatism. The relationship between Organizational-Culture and professors' fulfillment help to set four tendencies of grouping professors: (a) inactive; (b) passive; (c) passive-active; (d) pro-active.

Key words: Organizational-culture, organizational fulfillment, model, UCLA.

Recibido: 18/07/2007  
Aprobado: 21/02/2009

**TEÓRICO MODELO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA  
MELHORAR A QUALIDADE DO DESEMPENHO DOS PROFESSORES  
DA UNIVERSIDADE "LISANDRO ALVARADO"**

**Gladys Santiago de Pérez\***

\* Profesora Titular, Decanato de Administración y Contaduría, UCLA.

**RESUMO**

O objetivo deste estudo foi destacar a importância do ambiente institucional como condição de bom funcionamento. Entre os conceitos teóricos relacionados cabe a cultura organizacional como um conceito que visa reconhecer um conjunto de fatores que precisava bom desempenho organizacional. Tópico selecionado da cultura organizacional, conforme necessário, nós examinamos as condições específicas de funcionamento da Universidade "Lisandro Alvarado (UCLA), para, através da confrontação da prática teórica e conceitual e parâmetros institucionais, verificar a existência e nível de discrepâncias hipoteticamente formulado como um problema pelo autor da pesquisa. A entrada de informação é recolhida através do testemunho focada em cinco (25) professores de seis (06) Decanatos que compõem a UCLA, como agentes do trabalho institucional e, juntamente com pesquisa bibliográfica e documental, a escuta da realidade do desempenho dos professores como a instituição em estudo. O trabalho foi desenvolvido usando um qualicuantitativa modelo de pesquisa, digite uma pesquisa descritiva-analítica, com pesquisa de campo. Epistemologicamente o estudo da fenomenologia, hermenêutica e pragmatismo. A relação entre cultura organizacional e do desempenho dos professores, permitiu que quatro tendências conjunto de agrupamentos de professores: (a) inativo, (b) passivos, (c) passivo-ativo, (d), pró-ativo.

Palavras chave: Cultura organizacional, desempenho organizacional, modelo, UCLA

Recibido: 18/07/2007  
Aprobado: 21/02/2009

## **Contextualización y Delimitación del Problema**

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se les considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura (Robbins, 1998).

Abravanel et al. (1992) manifestaron que el éxito y vitalidad organizacional dependen del desarrollo de culturas y valores apropiados. Shein (1997) consideró la productividad como un fenómeno cultural por excelencia y enfatizó que una cultura débil provoca el estancamiento y decadencia de las empresas, provocando fenómenos tales como desmotivación, insatisfacción laboral, fluctuación de personal, y por ende, organizaciones improductivas.

Deal y Kennedy (1998) consideraron la cultura organizacional como una inversión que produce dividendos.

La realización de una revolución cultural en la organización es un reto difícil que pone a prueba las aptitudes de los dirigentes. No obstante según Allaire y Firsirotu (1992: 23) declaran que nada puede "reemplazar la intuición, la experiencia y aptitudes de los administradores", las cuales deben originarse en una comprensión profunda de los mecanismos que integran la transformación de un sistema social.

La cultura organizacional es potencialmente una de las mayores fortalezas de la organización, si ésta logra desarrollarse adecuadamente; en caso contrario constituye una de las principales debilidades. Al lograr inducirse en la forma esperada se convierte, sin duda alguna, en uno de los factores determinantes para la eficacia del recurso humano; ya que de la aceptación de la cultura organizacional dependen los niveles de productividad y el carácter distintivo de la organización.

Cada organización posee su propia cultura, tradiciones, normas, lenguaje, estilos de liderazgo, símbolos que generan climas de trabajo propios de ellas. Con base en lo anterior se puede afirmar que la cultura organizacional para cada organización es como su huella digital y refleja su propia identidad; por tanto difícilmente dos organizaciones puedan contener culturas idénticas.

Las investigaciones en cultura organizacional demuestran dos hechos importantes. Uno, que las culturas difieren entre organizaciones y otro, que las diferentes culturas organizacionales pueden afectar el desempeño de la organización.

Las universidades, en cuanto organizaciones, son instituciones que constantemente requieren cambios, evolución y adecuación a los nuevos paradigmas de desarrollo, para no perder vigencia en el rol que les corresponde desempeñar en la sociedad. Las universidades nacionales requieren nutrirse de nuevas tecnologías y aspectos generales de la gerencia moderna para poder promover un cambio significativo, en aras de incrementar la complejidad y efectividad de los productos y servicios que ofrece.

Los procesos que se realizan en las universidades son susceptibles de tornarse ineficientes al existir el desconocimiento de la cultura organizacional por parte del personal que integra la comunidad universitaria.

Tomando en consideración el planteamiento anterior, la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (UCLA), como organización educativa comprometida con el desarrollo futuro de la región y del país, ha tomado conciencia del rol que le corresponde desempeñar.

En tal sentido, la Dirección de Planificación Universitaria presentó los documentos denominados: "Filosofía de Gestión de la UCLA (1998) y el Informe de los Proyectos del Plan Rector para la transformación institucional (1999). El primero de los documentos contiene la Misión, Visión, Objetivos, Estrategias y Políticas Institucionales. El segundo presenta varios proyectos entre los que destaca el Proyecto de "Imagen Institucional" que persigue renovar la imagen de gestión de la institución. Los referidos documentos destacan elementos de la cultura organizacional bajo el modelo de planificación estratégica y se constituyen en instrumentos de asesoría para las Autoridades y demás integrantes de la comunidad universitaria en la elaboración de planes estratégicos, funcionales y operativos y en la toma de decisiones a cualquier nivel gerencial.

De este modo se cree necesario y conveniente que la UCLA también elabore las bases para formular, formalizar y difundir una cultura organizacional que esté al alcance de sus miembros.

Las razones que originan la investigación surgen a partir del contraste, observado por la autora, entre el planteamiento teórico general que configura el deber ser de la cultura organizacional y las diversas situaciones apreciables durante el quehacer diario como integrante del personal docente de la UCLA.

Las situaciones antes descritas constituyen indicativos suficientes para caracterizar una problemática digna de investigación, que se traduce en los siguientes objetivos de investigación: como objetivo general, se plantea:

“Proponer un Modelo Teórico de Cultura Organizacional para el Mejoramiento de la Calidad del Desempeño del Personal Docente de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” (UCLA)”. En tanto, los objetivos específicos a estudiar incluyen: a) Identificar los componentes de la cultura organizacional que inciden en el desempeño del personal docente de la UCLA; b) Diagnosticar la percepción del personal docente de la UCLA sobre el desempeño de la institución, de acuerdo a la noción de cultura organizacional; c) Relacionar los componentes de la cultura organizacional con el desempeño del personal docente de la UCLA; d) Diseñar un Modelo Teórico de Cultura Organizacional para el mejoramiento de la Calidad del Desempeño del Personal Docente de la UCLA.

### **Marco Metodológico**

La investigación se desarrolló siguiendo un modelo cualicuantitativo. Es cualitativa porque busca descubrir el sentido y el significado de los fenómenos objeto de estudio, estudiando el lado subjetivo de la vida, el modo cómo las personas se ven a sí mismas y cómo perciben el entorno que las rodea (Pérez de R., 2001). También es cuantitativa porque, de acuerdo con Hurtado y Toro (2001), predominantemente, tiende a usar instrumentos de medición y comparación que proporcionan datos cuyo estudio requiere el uso de modelos matemáticos y de la estadística.

En la selección de la muestra no se emplearon criterios estadísticos, ya que según Patton (1990), se puede seleccionar la muestra bajo la disposición voluntaria de los actores sociales para su participación en las técnicas de recolección de la información. La Muestra estuvo representada por veinticinco (25) profesionales de la docencia pertenecientes a los seis (06) decanatos de la UCLA, seleccionados siguiendo las pautas siguientes: (a) ser docente con condición ordinaria y (b) su disposición voluntaria para suministrar la información requerida en el instrumento.

El basamento epistemológico del presente estudio se inserta en la fenomenología, hermenéutica, positivismo y en el pragmatismo. Desde esta perspectiva, el paradigma investigativo relacionado con este enfoque teórico es el interpretativo a través de la fenomenología y la hermenéutica, dado que esta indagación se intenta comprender y explicar la cultura organizacional de la UCLA a través de la interpretación de los hallazgos que se constituyen por las opiniones y expresiones manifiestas por los profesores dependiente de dicha institución. En cuanto a la relación entre el positivismo y el pragmatismo,

siguiendo a Hevia (2001: 78) se considera que “en el pragmatismo, al igual que en muchas corrientes filosóficas, subyacen importantes bases positivistas”.

### **Discusión**

- En el primer objetivo se identificó que el modelo político académico de la UCLA no está excepto de factores extra-académicos. En tal sentido, el amiguismo, los intereses grupales como componentes de percible influencia en la cultura organizacional de la UCLA condujo a que los actores sociales los evidencien como contradictorios en relación a los valores: Ética, Democracia, Autonomía, Excelencia, Pertinencia, Competitividad, Responsabilidad, expuestos en la filosofía de gestión y se infiere, por tanto, en esa contradicción, una incidencia negativa para el desempeño profesional.
- En cuanto al segundo objetivo, la percepción del docente sobre el desempeño institucional, de acuerdo a la noción de cultura organizacional puede ser descrita metafóricamente como: (a) de fuerzas antagónicas, donde se expone por que todos los profesores no poseen un desempeño eficiente y eficaz, de su trabajo docente y (b) de acuerdo al cristal, que refleja las expresiones positivas de su desempeño.
- El tercer objetivo, dirigido a establecer la relación entre cultura organizacional y desempeño docente, permitió configurar cuatro tendencias de agrupación del profesorado: (a) inactivos, (b) pasivos, (c) pasivos-activos, (d) proactivos.
- La descripción cualitativa, en orden a la selección de una categoría pertinente y deseable como modelador del docente, permite categorizar al proactivo, (20%) como aquel docente orientado siempre a la búsqueda de la excelencia y la productividad, a través del desarrollo y participación en proyectos educativos e investigativos, conjunta y/o adicionalmente a su labor docente y de autocrecimiento individual y de equipo. En el extremo opuesto se ubica a los profesores inactivos, 16% del estrato investigado, los cuales hacen expresa la imposibilidad de valorar por sí mismos la acción formativa.
- Las categorías pasivos (48%) y pasivos-activos (16%) suman 64%, total que representa la mayoría de los participantes entrevistados. Se ubican en este segmento a docentes jubilados y docentes de nuevo ingreso, quienes manifiestan desmotivación, falta de comunicación y de mecanismos de control, en una actitud pragmática y existencial de escasa valoración hacia la formación académica.

Esta ausencia de sentido crítico, se muestra en contradicción con la definición de los valores que orientan la institucionalidad universitaria basada en la democracia, responsabilidad, productividad, competitividad, entre otros.

- En cuanto al último objetivo la investigación permitió establecer los lineamientos para el diseño de un Modelo Teórico de Cultura Organizacional para la UCLA mediante la integración de los componentes filosóficos y organizacionales que hacen factible su conformación simbólica y representación de modo sintagmático y de desarrollo en espiral; donde el epicentro lo constituye la cultura organizacional (CO) y el desempeño del profesor (DP), como variables que se ubican en concordancia con dimensiones filosóficas, culturales, políticas, administrativas y educacionales, en consonancia con la transversalidad de las estrategias en torno a una espiral ascendente con orientación epistémica, óptica, axiológica y metódica.

A continuación se propone un modelo teórico que ofrece un aporte racional y objetivo sobre las reflexiones acerca de la manera, acciones y estrategias a utilizar como forma de optimizar el desempeño docente en la UCLA a raíz de un cambio cultural.

## **MODELO TEÓRICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL "LISANDRO ALVARADO" (UCLA).**

### **Fundamentación Filosófica**

Los elementos filosóficos que identifican al modelo están centrados en un pensamiento global basado en la creatividad, la inventiva y la intuición, en un marco categórico de desarrollo personal, autoestima, liderazgo sustentado en motivación y riesgo, valores y sentido de pertenencia y una permanente sinergia para el trabajo en equipo.

El Modelo Teórico de Cultura Organizacional para el Mejoramiento de la Calidad del Desempeño Docente en la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (COYDESDO) propuesto atenderá a las dimensiones jurídicas, filosóficas y socio-políticas, como incidencias dinámicas y tendencias de los cambios que el Estado venezolano y el contexto nacional educativo (Educación Superior) pueden tener sobre ese nivel educativo, y que de alguna manera la influyen.

### **Filosofía de Gestión del Modelo**

La filosofía de gestión del modelo propuesto se corresponde con factores de Estrategia, Sistemática, Calidad, Participación, Responsabilidad, Compromiso, Descentralización, Flexibilidad, Democracia. Todos estos factores se insertan dentro de la Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Valores del Modelo.

### **MISIÓN**

El Modelo Teórico COYDESDO permitirá lograr el posicionamiento de las estrategias: liderazgo para calidad, calidad y desarrollo de profesores, articulación vertical, competencia, impacto social y ambiente a través del aprendizaje participativo para modificar significativamente la cultura organizacional y el desempeño docente.

### **VISIÓN**

Lograr por vía de la aplicación del Modelo teórico COYDESDO un cambio en la organización como una alternativa viable de oportunidades que impulsen la transformación personal – colectiva - institucional y coadyuvar así al mejoramiento continuo de la institución y de sus integrantes en forma prospectiva.

### **Valores Rectores**

Los recursos humanos (docentes, personal administrativo y obrero) que conforman la organización en el Modelo Teórico COYDESDO se apoyarán en los Valores que deben caracterizar el comportamiento individual y colectivo.

Se puede señalar que los valores rectores del modelo propuesto son:

Influencia, Innovación, Trabajo en equipo, Satisfacción, Deseo de cambio, Responsabilidad, Sentido de visión común.

Además de los valores anteriormente planteados, por tratarse de un modelo cuyo ámbito de aplicación se circunscribe a una institución de Educación Superior, también se regirá por los valores propios de este tipo de organización, entre algunos de estos valores se tienen:

Compromiso Total, Ética, Responsabilidad Social, Objetivos, Comunicación, Igualdad de Poder, Utilización de Recursos, Cohesión, Moral, Autonomía, Adaptación, Equilibrio en la Resolución de Problemas, Espíritu Democrático, Pertenencia, Excelencia, Creatividad, Cooperación, Solidaridad, Liderazgo.

Además de los valores presentados existen otros valores individuales, entre los que se encuentran los siguientes: motivación, autoestima, desarrollo profesional, membrecía, consenso, confiabilidad y lealtad, investigación y búsqueda del saber y la verdad, entusiasmo, satisfacción laboral, calidad, equidad.

### **Objetivos Estratégicos del Modelo COYDESDO.**

Para el logro exitoso y adecuado de la aplicación del modelo COYDESDO, se establecen los siguientes objetivos estratégicos:

- Garantizar la pertinencia social de la UCLA con el contexto local, nacional e internacional.
- Contribuir con el mejoramiento del desempeño del personal docente de la UCLA y de esa manera favorecer la cultura organizacional de la institución.
- Favorecer la competitividad de la UCLA a nivel nacional e internacional.
- Verificar el cumplimiento de la Misión en la UCLA.
- Contribuir con el mejoramiento cuantitativo y cualitativo del personal docente de la UCLA.
- Producir información objetiva, oportuna y legítima para la toma de decisiones.
- Desarrollar una cultura de evaluación del desempeño.

### **Estrategia del Modelo Teórico COYDESDO.**

La urgencia de un modelo contextual acerca de la Cultura Organizacional en la UCLA, parte de observar los datos aportados en su totalidad y cómo ellos dan sentido, significado y pertinencia a las estrategias del modelo como son: liderazgo para la calidad, calidad y desarrollo de profesores, articulación vertical, competencia, impacto social y ambiente, las cuales desde la estructura propone la participación, reflexión y diálogo como procesos en la reconstrucción social, por ello se denomina "Modelo Teórico de Cultura Organizacional para el mejoramiento de la calidad del Desempeño Docente de la UCLA" (COYDESDO).

La relación que se evidencia en los hallazgos presenta una tendencia poco significativa en cuanto a la cultura organizacional y desempeño docente que poseen los actores sociales participantes en la indagación.

Por ello, clarificar estos dos aspectos que configuran el objeto-sujeto de la tesis, es necesario plantearse estrategias que permitan la clarificación y la reconstrucción de esos elementos como saberes-haceres que direccionan,

intencionan y dan sentido a la Universidad como organización social que se transforma.

En tal sentido, las estrategias que según intersubjetividad de la autora impulsarían la reconstrucción individual-colectiva de los actores sociales serían:

- 1.-Liderazgo para la calidad (LC).
- 2.-Calidad y desarrollo de profesores (CDP).
- 3.-Calidad, articulación vertical, competencia, impacto social y ambiente (CAVCISA).

Estas estrategias permiten mostrar que siguiendo las orientaciones de Hurtado (1998), se construye una totalidad al ver una perspectiva del objeto-sujeto, que configuran un sintagma, el cual según la autora antes citada viene a construir la unidad de referencia holística, tanto en lo conceptual como en lo metodológico.

### **Factibilidad del Modelo Teórico COYDESDO**

La factibilidad del Modelo está garantizada, puesto que para su implementación no se requieren recursos financieros, administrativos, logísticos y de recursos humanos adicionales, la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (UCLA) cuentan con los recursos humanos y materiales necesarios para su implementación, entendiéndose que su viabilidad podrá tener éxito en la medida en que el personal docente asuma conscientemente que el proceso de Mejoramiento de la Calidad del Desempeño Docente implica una actividad colectiva o corporativa que exige más allá de la recopilación de información, una valoración de las discrepancias, identificación de obstáculos y elaboración de alternativas.

Gráfico 1. Visión Totalizadora del Modelo de Transformación COYDESDO (ver página 81).

### **Referencias Bibliográficas**

Abravanel, H.; Allaire, W.; Firsirotu, M.; Hobbs, B.; Poupart, R. y Simard, J. (1992). *Cultura Organizacional*. Bogotá. Legis Editores, S. A.

Allaire, W. y Firsisotu, M. (1992). *Theories of Organizational Culture*. Bogotá: Editorial Legis Santa Fe de Bogotá.

Balestrini A., M. (2001). *Cómo Elaborar el Proyecto de Investigación*. Caracas. Consultores Asociados. Servicio Editorial.

Deal, T. y Kennedy, A. (1998). *Corporate Cultures*. México: Fondo Interamericano.

Hevia A., O. (2001). *Reflexiones Metodológicas y Epistemológicas en las Ciencias Sociales*. Caracas. Fondo Editorial Tropykos.

Hurtado, I. y Toro, J. (2001). *Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio*. 4ta. Edición. Venezuela: Ediciones Espíteme Consultores Asociados, C.A.

Hurtado de Barrera, J. (1998). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: Sypal.

Patton, M. (1990). *Qualitative, Evaluation and Research Methods*. London: Saye.

Pérez de R., R. (2001) *Gobernabilidad en las Universidades Nacionales. Caso: Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado"*. Tesis Doctoral. Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL). Barquisimeto.

Robbins, S. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México. Prentice Hill hispanoamericana, S.A.

Schein, E. (1997). *Organizational Culture and Leadership*. Second Edition. New York. Jossey-Boss.

Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (UCLA, 1998). *Filosofía de Gestión de la UCLA*. Barquisimeto. Planificación Universitaria.

Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado" (UCLA, 1999). *Informe de los Proyectos del Plan Rector para la Transformación Institucional*. Barquisimeto: Planificación Universitaria.

## EVOLUCIÓN DE LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA BANCA UNIVERSAL Y COMERCIAL EN VENEZUELA. PERIODO 2006-2007

**Samahir del Valle Perozo Yustiz\***

\*Licenciada en Contaduría Pública. Postgrado en Gerencia Financiera de Administración y Contaduría de la UCLA. Trabajo de Investigación.

### RESUMEN

El propósito de este trabajo fue estudiar comparativamente la evolución de la situación financiera de la banca universal y comercial en Venezuela durante 7 trimestres, mediante el análisis de los principales Indicadores Financieros, que son en total 28, divididos en cinco grupos el Patrimonio, la Solvencia Bancaria y Calidad del Activo, la Gestión Administrativa, la Rentabilidad y la Liquidez, evaluando el comportamiento a fin de determinar si evidencian muestras de deterioro en los mismos. Es un estudio de tipo documental, con carácter descriptivo evaluativo. Para el examen de la información, obtenida de los indicadores financieros exigidos por la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, y que están a disposición del público general, se elaboró un cuadro resumen de datos y gráficos los cuales fueron analizados, presentando los resultados del estudio. Como conclusiones se encuentra que la morosidad es baja, la liquidez es buena y la rentabilidad es alta, pero se observa que solvencia y calidad del activo muestran una posición en deterioro, el costo de los pasivos ha ido aumentando y existe debilidad patrimonial. Con estos indicadores, y las medidas del gobierno tales como incremento del encaje legal, el establecimiento de gavetas obligatorias, control de tasas, regulación de las comisiones, el peligro de crisis en la banca aumenta.

Palabras clave: Intermediación financiera, banca comercial, banca universal, indicadores financieros.

Recibido: 10/07/2008  
Aprobado: 20/01/2009

## **EVOLUTION OF THE FINANCIAL SITUATION OF THE UNIVERSAL AND COMMERCIAL BANK IN VENEZUELA DURING THE 2006-2007 PERIODS**

**Samahir del Valle Perozo Yustiz\***

\*Licenciada en Contaduría Pública. Postgrado en Gerencia Financiera de Administración y Contaduría de la UCLA. Trabajo de Investigación.

### **ABSTRACT**

Due to the importance of the financial area within the economy of the country for its financial intermission jobs it is of great importance to do a follow up on the behavior and evaluate their functioning. In this case, the information given by the financial indicators demanded by SUDEBAN were used. These are available for public in general. The purpose of this work was to study in comparison the evolution of the financial situation of the universal and commercial bank in Venezuela during 7 trimesters through the analysis of the main financial indicators, which are a total of 28, divided into five groups. These are: Patrimony, Bank Solvency and Quality of the Active, the Administrative Management, Rent and Flow. The behavior was evaluated in order to determine if they show waste evidence. This is a documentary study with descriptive evaluated character. Data and graphics summary table were used as methodology and they were analyzed, presenting the results of this work. Finally conclusions and recommendations were issued.

Key words: Financial intermission, commercial bank, universal bank, financial indicators.

Recibido: 10/07/2008  
Aprobado: 20/01/2009

## **EVOLUÇÃO DA SITUAÇÃO FINANCEIRA DOS BANCOS UNIVERSAL E COMERCIAL, EM VENEZUELA, NO PERÍODO 2006-2007**

**Samahir del Valle Perozo Yustiz\***

\*Licenciada en Contaduría Pública. Postgrado en Gerencia Financiera de Administración y Contaduría de la UCLA. Trabajo de Investigación.

### **RESUMO**

Dada a importância do setor financeiro na economia do país por seu trabalho na intermediação financeira, é vital para controlar seu comportamento e avaliar o desempenho destes, neste caso, as informações foram fornecidas pelos indicadores financeiros exigidos pela SUDEBAN e estão disponíveis ao público em geral. O objetivo deste estudo foi comparar a evolução da situação financeira dos bancos universais e comerciais na Venezuela por 7 trimestres, analisando os principais indicadores financeiros, que são um total de 28, divididos em cinco grupos de capital, Solvência Bancária e Patrimonial da Qualidade, Gestão de Administração, rentabilidade e liquidez, a avaliação de desempenho para determinar se eles apresentam sinais de deterioração mismos. Es um estudo do documentário, um método descritivo de avaliação foi usado como o desenvolvimento do quadro resumo dos dados e gráficos que foram analisadas, apresentando os resultados do estudo. Finalmente, as conclusões e recomendações constantes.

Palavras chave: Intermediação financeira, banca comercial, banca universal, indicadores financeiros.

Recibido: 10/07/2008  
Aprobado: 20/01/2009

## Planteamiento

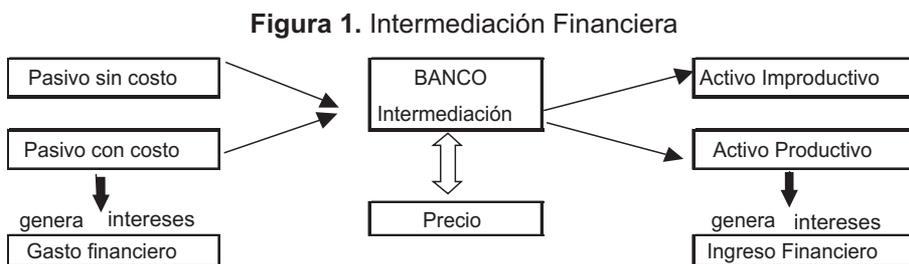
El sistema financiero de un país está constituido por el conjunto de instituciones, personas jurídicas y naturales, así como de instrumentos de captación y de colocación que permite el intercambio de dinero a través de la obtención de recursos del público para ser colocados en los diversos sectores de la economía (Chang y Negrón, 2000).

Su función principal es la intermediación financiera, actividad a través de la cual la institución toma las cantidades de dinero que están inoperantes en manos de los entes excedentarios y procede a su colocación con las debidas garantías entre los entes deficitarios.

En tal sentido García (1996) señala:

“...Mediante esta forma de intermediación las instituciones financieras proveen a la sociedad de medios de pago mediante los cuales se hace más económico y menos complejo el intercambio de bienes y servicios, canalizando los flujos de ahorro hacia la inversión en actividades productivas a costos y riesgos menores, bajo una supervisión y regulación adecuadas.”

En la figura 1 se presenta un esquema sobre el circuito de la intermediación.



Fuente: Elaboración propia.

En este circuito se refleja como el banco a través de la intermediación financieras trabaja con el Pasivo. El pasivo con costo genera un pago de intereses, lo que representa un gasto financiero para la institución. De igual forma los activos productivos que representan los créditos generan intereses que son cobrados a los clientes, correspondiendo a un ingreso financiero.

En nuestro país la banca universal y comercial han tenido un crecimiento bien importante, siendo pilar fundamental del sistema bancario, tal como se detalla

en la tabla 1.

**Tabla 1.** Participación de la Banca Universal y Comercial en el total del Sistema Bancario Venezolano.

Rubro	Sistema Bancario	BU+BC	Banco Comercial	%	Banco Universal	%
Instituciones	59	63%	14	24%	23	39%
Oficinas	3.383	96%	471	14%	2.766	82%
Trabajadores	67.916	98%	9.870	15%	56.514	83%
Número de Instituciones	59	63%	14	24%	23	39%
Captaciones Público*	157.417.049	97%	20.995.182	13%	131.866.363	84%
Total Patrimonio*	14.615.435	97%	1.772.648	12%	12.413.149	85%

\*En millones de bolívares

Fuente: Informes trimestrales de la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, período Sept.-Dic. 2007. Cálculos propios 2008.

Es así, de acuerdo a como se evidencia en la tabla anterior, que la Banca Comercial y Universal representan el 63% del total de las instituciones del sistema bancario venezolano, aún así posee el 96% del total oficinas de todos los bancos en el país, mantiene contratados el 98% de la masa laboral de todo el sistema, obtiene captaciones del público que representan el 97% y concentra el 97% del total patrimonio del sistema bancario.

Los indicadores financieros registran el comportamiento de varias partidas en los Estados Financieros, permitiendo elaborar una relación evaluativa que ayude a establecer comparaciones adecuadas con respecto a los parámetros exigidos por la Ley o comparar su evolución en el tiempo.

En nuestro país, luego de la última crisis financiera, se ha prestado mayor interés a los datos presentados en estos indicadores, y se considera que es más importante aún con el aumento de las tasas activas y pasivas decretadas por el gobierno y el incremento en la tasa de inflación en el país.

En la actualidad el cambio de cultura por parte de los usuarios de los Bancos ha generado la búsqueda, al momento de invertir su dinero, de instituciones de gran solidez, con la finalidad de garantizar las cantidades depositadas y el rendimiento de retorno sobre las mismas, al igual que el apoyo en cuanto a las operaciones de crédito, por lo que es necesario lograr que esta información sea accesible al público en general, donde si bien no todos son especialista en el área, tendrán a su disposición a través de los datos presentados una

herramienta para lograr su interpretación y visualizar la situación del banco o sector.

Finalmente es importante acotar que el gobierno ha tomado varias medidas que han afectado la banca, entre ellas esta el crear hace dos años el gobierno creó el encaje legal "incremental", lo que en la actualidad significa que el encaje representa 24% del total de los fondos de la banca, los cuales no están disponibles para ser prestados, así mismo decidió centralizar los depósitos públicos en el Banco del Tesoro, disminuyendo las captaciones públicas en la banca privada.

### **Conceptualización de los Indicadores Financieros**

Existen 5 grandes grupos, el primero de ellos es el grupo de los Indicadores para la **Evaluación del Patrimonio**, conformado por los índices:

- 1.-  $(\text{Patrimonio} + \text{Gestión Operativa}) / \text{Total Activo}$ : Mide la participación que registra el patrimonio más la gestión operativa en el financiamiento del activo del instituto. Los bancos y otras instituciones financieras deberán cumplir como mínimo los porcentajes de adecuación patrimonial indicados en la Resolución N° 233/06 de fecha 12 de abril de 2006 publicada en la Gaceta Oficial N° 38.439 de fecha 18 de mayo de 2006.
- 2.-  $(\text{Patrimonio} + \text{Gestión Operativa}) / (\text{Activo Total} + \text{Inversiones Cedidas})$ : Mide la participación que registra el patrimonio más la gestión operativa del período en el financiamiento de los recursos propios (activo) y ajenos (inversiones cedidas).
- 3.-  $\text{Otros Activos} / (\text{Patrimonio} + \text{Gestión Operativa})$ : Este indicador expresa el grado en que se encuentra comprometido el patrimonio más la gestión operativa en virtud de los activos que registran menor productividad.
- 4.-  $\text{Activo Improductivo} / (\text{Patrimonio} + \text{Gestión Operativa})$ : Esta relación señala el grado en que el patrimonio más la gestión operativa del instituto está comprometido en el financiamiento de activos no generadores de ingresos por concepto de intereses y comisiones, o que estén fuera de la normativa legal.

El activo improductivo se define como: Disponibilidades (excepto Bancos y otras instituciones financieras del país Bancos y corresponsales del exterior) (Provisión para inversión en títulos valores), Créditos vencidos Créditos en litigio (Provisión para cartera de créditos), Intereses y comisiones por cobrar, Inversiones en empresas filiales, afiliadas y sucursales, Bienes realizables, Bienes de uso, Otros activos.

Grupo de los Indicadores para la **Calidad de Activos:**

- 1.- Provisión para Cartera de Créditos / Cartera de Créditos Bruta: Demuestra la suficiencia de apartado que con cargo a sus resultados, ha creado el instituto para respaldar su cartera de créditos ante posibles contingencias que se puedan presentar.
- 2.- Índice de Cobertura. Provisión para Cartera de Créditos / Cartera Inmovilizada Bruta:  
Demuestra el grado de suficiencia de apartado que en relación con la cartera inmovilizada, ha realizado el instituto para resguardar sus colocaciones con dificultades de retorno.
- 3.- Índice de Morosidad: Cartera Inmovilizada Bruta / Cartera de Créditos Bruta: Cuantifica el porcentaje de la cartera de créditos inmovilizada en relación con la cartera de créditos bruta. El índice refleja los créditos que pueden convertirse en pérdidas por insolvencia del cliente.
- 4.- Activo Improductivo / Activo Total: Este indicador mide la participación de los activos improductivos no generadores de ingresos recurrentes, o que están fuera de la normativa legal, respecto a la totalidad de activos del instituto. Se entienden como activos improductivos los definidos en el punto 4 de la sección I.

Grupo de los Indicadores para la **Gestión Administrativa**

- 1.- Activo Productivo / Pasivo con Costo: El pasivo con costo representa una obligación a cargo del banco y los activos productivos son los que caracterizan la actividad bancaria; constituyen la fuente normal de ingresos. El resultado del índice mostrará en que proporción puede cumplir el banco con sus activos productivos para pagar los compromisos contraídos.

El activo productivo se define como: Bancos y otras instituciones financieras del país, Bancos y corresponsales del exterior, Inversiones en títulos valores, Créditos vigentes, Créditos reestructurados.

Pasivo con costo se define como: Cuentas corrientes remuneradas, Obligaciones por operaciones de mesa de dinero, Depósitos de ahorro Depósitos a plazo Títulos valores emitidos por la institución, Captaciones del público restringidas (excepto cuentas corrientes inactivas, fondos embargados de depósitos en cuentas corrientes, otras captaciones del público restringidas), Obligaciones con el Banco Central de Venezuela

(BCV), Captaciones y obligaciones con el Banco Nacional de Ahorro y Préstamo (BANAP), Otros financiamientos obtenidos, Otras obligaciones por intermediación financiera, Obligaciones subordinadas, Obligaciones convertibles en capital.

- 2.- Brecha estructural como % del Activo Total: Este indicador relaciona el desequilibrio entre los activos productivos y pasivos onerosos como porcentaje del activo total. Se calcula de la siguiente forma: tenemos la brecha estructural como la diferencia entre los activos productivos menos los pasivos con costo, y este monto se divide sobre el activo total. Una brecha estructural positiva ( $AP > PC$ ), supone que una parte de los activos productivos se están financiando con pasivos sin costo. Lo que tendrá implicaciones positivas para el margen financiero y por lo tanto para la rentabilidad. Una brecha estructural negativa ( $AP < PC$ ), supone que una parte de los activos improductivos (que no generan ingresos financieros), se están financiando con pasivos con costos. Es decir, pasivos que implican costos financieros para la entidad bancaria. Esto se materializa en pérdidas de negocio de intermediación, con efectos claramente adversos sobre el margen financiero y la rentabilidad patrimonial, que normalmente son compensados con ampliaciones inconvenientes del diferencial de tasas.
- 3.- Gastos de Personal / Captaciones del Público Promedio: Permite conocer la productividad del gasto de personal originado por sueldos, salarios y otros, respecto al volumen de recursos recibidos del público. Determina la incidencia en términos monetarios que tiene el costo del personal, con respecto a la capacidad para atraer recursos del público, denotando mayor eficiencia en la medida que el coeficiente es menor.
- 4.- Gastos Generales y Administrativos / Captaciones del Público Promedio: Mide la eficiencia de la porción de gastos asociados con la operatividad de la entidad, al relacionar una fracción de los gastos de administración con los saldos promedios captados del público. Mientras más bajo sea este indicador el banco en referencia será más eficiente en el manejo de sus captaciones del público.
- 5.- (Gastos de Personal + Gastos Generales y Administrativos) / Activo Productivo Promedio: Indicador asociado con la eficiencia administrativa al medir la relación existente entre la suma de los gastos de personal y los gastos operativos directos del instituto; respecto al activo productivo bruto promedio de que dispone éste, considerándose mayor la eficiencia en la

- medida en que el coeficiente es menor o tiende a reducirse en el tiempo.
- 6.- Otros Ingresos Operativos / Activo Promedio: Indica la relación existente entre el volumen de recursos obtenidos por la entidad en virtud de la prestación de servicios complementarios vinculados a las operaciones de intermediación, en relación con el promedio que se calculó.
  - 7.- (Gastos de Personal + Gastos Generales y Administrativos) / Ingresos Financieros: Es el indicador de eficiencia que mide la relación entre los gastos de transformación (gastos de explotación de carácter no financiero, que son ordinarios y recurrentes) con respecto a los ingresos ordinarios, obtenidos por el banco producto de la intermediación tanto en crédito como en inversiones.

#### Grupo de los Indicadores de **Rentabilidad**

- 1.- Ingreso por Cartera de Créditos / Cartera Créditos Promedio: Mide el grado de rendimiento promedio generado por la cartera de créditos durante el ejercicio. La cuantía de este indicador está estrechamente vinculada al carácter rentable de la cartera.
- 2.- Ingreso por Inversiones en Títulos Valores / Inversiones en Títulos Valores Promedio: Expresa el rendimiento obtenido por la entidad en sus inversiones en títulos valores, tales como acciones y obligaciones emitidas por empresas públicas y privadas, respecto al volumen de recursos aplicados en la adquisición de éstos.
- 3.- Gastos Financieros / Captaciones Promedio con Costo: Este indicador mide el costo bruto de los pasivos a cargo del banco; si el costo resulta alto en comparación con el de otros intermediarios financieros podría deberse a deficiencias en la captación de recursos, como también al pago de altas tasas de interés para compensar una condición de mayor riesgo.
- 4.- Margen Financiero Bruto / Activo Promedio: Cuantifica el margen financiero (ingresos financieros menos egresos financieros), que ha obtenido la entidad por la intermediación financiera efectuada durante el ejercicio con respecto al saldo promedio en que se calculó el activo del instituto.
- 5.- Ingresos Extraordinarios / Activo Promedio: Expresa la relación existente entre el volumen de recursos obtenidos por la entidad, en virtud de la ejecución de transacciones de carácter no recurrente o eventual con el promedio en que se cifró el activo del instituto.

6.-Resultado Neto /Activo Promedio (ROA): Es la rentabilidad proveniente de las operaciones del negocio bancario. Mide la capacidad del balance del banco para generar resultados operacionales. Se calculará para los trimestres de marzo y septiembre.

7.- Resultado Neto / Patrimonio Promedio (ROE): Mide el nivel de rendimiento del patrimonio del instituto, una vez efectuadas las transferencias necesarias para apartados.

### Grupo de los Indicadores de **Liquidez**

- 1.- Disponibilidades / Captaciones del Público: Coeficiente de liquidez que mide la capacidad de la entidad para responder, en forma inmediata, a eventuales retiros del público. A los fines de realizar una evaluación objetiva de este indicador, es menester clasificar las obligaciones contraídas con el público por concepto de captaciones en diferentes planos, según sus plazos de vencimiento.
- 2.- (Disponibilidad + Inversiones en Títulos Valores para Negociar y Disponibles para la Venta) / Captaciones del Público: Mide la proporción del activo de la Institución que tiene capacidad de respuesta inmediata para convertirse en efectivo, en la medida en que este indicador aumenta, la institución es más líquida pero también menos intermediadora de recursos.
- 3.- Cartera de Créditos Neta / Captaciones del Público: Indica el nivel en que la cartera de créditos ha sido financiada mediante recursos captados del público.
- 4.- Cartera de Créditos Neta/ (Captaciones del Público + Inversiones Cedidas): Indica el nivel en que la cartera de créditos ha sido financiada mediante recursos captados del público más las inversiones cedidas al mismo.
- 5.- (Captaciones Oficiales + Inversiones Cedidas Oficiales) / (Captaciones del Público + Inversiones Cedidas): Indica el nivel en que los depósitos oficiales y las participaciones del sector oficial forma parte del total recursos captados.
- 6.- Activos a Corto Plazo/ Pasivos a Corto Plazo: Mide la proporción del activo a corto plazo (menores a 90 días) de la institución que tiene capacidad de respuesta inmediata, para convertirse en efectivo ante un eventual retiro de los pasivos menores a 90 días.

Para conseguir respuesta a las inquietudes que se plantean, como objetivo general de esta investigación se quiere: Estudiar comparativamente la

evolución de la situación financiera de la Banca Universal y Comercial en Venezuela durante el periodo primer trimestre 2006 al tercer trimestre 2007, mediante el uso de los indicadores financieros exigidos por la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (SUDEBAN). Luego, para alcanzar este propósito, se cumplirán una serie de objetivos específicos adicionales: a) Caracterizar la situación financiera de la Banca Universal y Comercial para el período primer trimestre 2006 al tercer trimestre 2007, mediante el uso de los indicadores financieros exigidos por la SUDEBAN; b) Identificar los efectos derivados de la situación Financiera de la Banca Universal para el periodo primer trimestre 2006 al tercer trimestre 2007.

### **Marco Metodológico**

Es una investigación documental de carácter descriptivo-evaluativo ya que además de la descripción, se requirió determinar mediante una evaluación o análisis, las relaciones de las variables del estudio, para el periodo 2006-2007. Con un control no experimental, ya que se observó el fenómeno tal como se da en su contexto para después analizarlo, sin manipular deliberadamente las variables.

El Universo de este estudio estuvo integrado por todas las instituciones financieras que conforman el subsistema de la Banca Universal y Comercial al cierre del tercer trimestre del año 2007.

A tal efecto se tomó la clasificación presentada en el Boletín Trimestral emitido por la Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras (Sudeban, 2006, 2007), con un total de 23 Bancos universales: Banco Mercantil, C.A., Banco del Caribe, C.A., Banesco Banco Universal, C. A., Fondo Común, C.A., Banco Venezolano de Crédito, S.A., Del Sur Banco Universal, C.A., C.A. Central Banco Universal, Banco Caroní, C.A., Banco Sofitasa Banco Universal, C.A., Banco Provincial, S.A., Banco de Venezuela, S.A., Corp Banca, C.A., Banco Exterior, C.A., Citybank, N.A., Provivienda Banco Universal, C.A.; TotalBank Banco Universal, C.A.; Banco de Fomento Regional de los Andes, C.A. (BANFOANDES); Banco del Tesoro, C.A. Banco Universal, Banco Occidental de Descuento, Banco Universal, C.A.; Banco Nacional de Crédito, C.A. ; Banco Canarias de Venezuela, Banco Universal, C.A.; Banco Agrícola de Venezuela, C.A. Banco Universal y Bancoro, C.A., Banco Universal Regional.

Para la Banca Comercial 14 Instituciones: Banco Federal, C.A.; Bolívar Banco,

C.A.; Banco Guayana, C.A.; Banco Confederado, S.A.; Banco Plaza, C.A.; Stanford Bank, S.A. Banco Comercial; 7 ABN AMRO BANK, N.V. (Sucursal Venezuela); 100% Banco, Banco Comercial, C.A.; Bannorte (Banorte) Banco Comercial, C.A.; Banvalor Banco Comercial, C.A.; Inverunión Banco Comercial, C.A.; Helm Bank de Venezuela, S.A. Banco Regional Comercial; Banco Activo, C.A. Banco Comercial; Banco de Exportación y Comercio, C.A.

La técnica de recolección de información utilizada fue la de observación documental indirecta, tomando los índices financieros para este sector de los informes trimestrales, se organizaron sus datos en un cuadro resumen, el cual presentamos a continuación en la tabla 2.

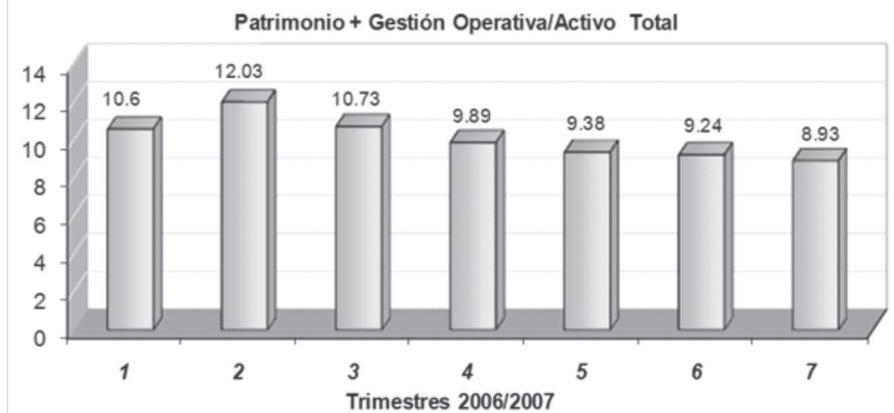
**Tabla 2.** Resumen de los indicadores financieros de la banca universal

<b>INDICADORES/TRIMESTRES</b>
<b>EVALUACIÓN DEL PATRIMONIO</b>
(Patrimonio + Gestión Operativa) / Activo Total
(Patrimonio + Gestión Operativa) / (Activo Total + Inversiones Cedidas)
Otros Activos / (Patrimonio + Gestión Operativa)
Activo Improductivo (Patrimonio + Gestión Operativa)
<b>SOLVENCIA BANCARIA Y CALIDAD DE ACTIVO</b>
Provisión para Cartera de Crédito / Cartera de Crédito Bruta
Provisión para Cartera de Crédito / Cartera Inmovilizada Bruta
Cartera Inmovilizada Bruta / Cartera de Crédito Bruta (Morosidad)
Activo Improductivo / Activo Total
<b>GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>
Activo Productivo / Pasivo con Costo
Brecha Estructural / Activo Total
Gastos de Personal / Captaciones del Público Promedio
Gastos de Operativos / Captaciones del Público Promedio
(Gastos de Personal + Gastos de Operativos) / Activos Productivos Promedio
Otros Ingresos Operativos / Activo Promedio
(Gastos de Personal + Gastos de Operativos) / Ingresos Financieros
<b>RENTABILIDAD</b>
Ingresos por Cartera de Crédito / Cartera de Crédito Promedio
Ingresos por Inversiones en Títulos Valores / Inversiones en Títulos Valores Promedio
Gastos Financieros / Captaciones Promedio con Costos
Margen Financiero Bruto / Activo Promedio
Ingresos Extraordinarios / Activo Promedio
Utilidad Líquida / Activo Promedio (ROA)
Utilidad Líquida / Patrimonio Promedio (ROE)
<b>LIQUIDEZ</b>
Disponibilidades / Captaciones del Público
(Disponibilidades + Inv. Tit. Val. para Neg. y Disp. p / la Venta / Captac. del Púb.
Cartera de Crédito Neta / Captaciones del Público
Cartera de Crédito Neta / (Captaciones del Público + Inversiones Cedidas)
(Capt. Oficiales + Inv. Cedidas Oficiales) / Captaciones del Púb. + Inv. Cedidas)
Activo a Corto Plazo / Pasivos a Corto Plazo

Fuente: Elaboración Propia.

Con esta información se elaboró 28 gráficos para cada uno de los indicadores, cuyo ejemplo se muestra a continuación:

**Figura 2.** Modelo del gráfico para los indicadores Financieros.



Fuente: Sudeban (2006, 2007).

Para el análisis de estos gráficos se comienza con una pequeña explicación de lo que es el indicador, definiendo su tendencia, para luego analizar las variaciones obtenidas.

### **Análisis de los Resultados**

#### Indicador Evaluación del Patrimonio

##### 1. $(\text{Patrimonio} + \text{Gestión Operativa}) / \text{Activo Total}$ :

Mide el nivel de solvencia o capacidad del banco para absorber pérdidas desvalorización de sus activos. Muestra una tendencia descendente siendo el valor más alto el 12,03 en el 2do trimestre 2006, hasta ubicarse en 8,93 al cierre del tercer trimestre 2007.

El artículo 3 de la Resolución 233/06 del 12-04-06, Gaceta Oficial N° 38.439 del 18-05-06, establece un mínimo de 8% de patrimonio más gestión operativa con relación al activo. Esa tendencia descendente es evidencia de una desvalorización del patrimonio en la banca, por lo que es importante que esta se encuentre por encima del 8% exigido.

2. (Patrimonio + Gestión Operativa) / (Activo Total + Inversiones Cedidas):

Mide la participación que registra el patrimonio más la gestión operativa del período en el financiamiento de los recursos propios y ajenos de la institución. Éste indicador ha mantenido valores que no superan el 8,2% excepto en el 2do y 3er periodo analizado donde tuvo valores del 9,17% y 8,84%, siendo el promedio 8,38%.

3. Otros Activos / (Patrimonio + Gestión Operativa):

Éste indicador expresa el grado en que se encuentra comprometido el patrimonio más la gestión operativa en virtud de los activos que registran menor productividad. Para el cierre del 3er trimestre 2007 muestra el porcentaje mas elevado de todo el período, con un promedio del 22,92%; mostrando alzas a partir del 3er trimestre 2006.

4. Activo Improductivo / (Patrimonio + Gestión Operativa):

Ésta relación señala el grado en que el patrimonio más la gestión operativa del instituto está comprometido en el financiamiento de activos no generadores de ingresos por concepto de intereses y comisiones, o que estén fuera de la normativa legal. En el gráfico se observa que para el 3er trim. 2007, tiene el valor mas alto con 354,59%, siendo el valor mas bajo en 2do trimestre 2006, con una media de 304,60. Este crecimiento en el activo improductivo afecta la gestión de la banca, pues éste no genera intereses para el banco y disminuye su rentabilidad.

Indicador Calidad de Activos

5. Provisión para Cartera de Créditos / Cartera de Créditos Bruta:

Demuestra la suficiencia de apartado que con cargo a sus resultados, ha creado el instituto para respaldar su cartera de créditos ante posibles contingencias que se puedan presentar. Demuestra un descenso en todos los periodos, hasta ubicarse en 2,19% al cierre del 3er trimestre 2007. Esta provisión ha incrementado apoyado en un aumento importante en la cartera de crédito bruta.

6. Provisión para Cartera de Créditos / Cartera Inmovilizada Bruta (Índice de Cobertura):

Demuestra el grado de suficiencia o no de la provisión que en relación con la cartera inmovilizada, ha realizado el instituto para resguardar sus colocaciones con dificultades de retorno. Este índice ha venido en descenso ubicándose en 174,62 para el cierre del 3er trimestre 2007; siendo el valor más alto 266,75 para el 2do trimestre 2007. Por supuesto al disminuir el índice anterior este índice también disminuye, reflejando una debilidad en cuanto a la

previsión de eventualidades de impagos en la cartera de crédito.

**7. Cartera Inmovilizada Bruta/ Cartera de Créditos Bruta (Morosidad):**

Mide el porcentaje de la cartera de créditos inmovilizada con relación a la cartera de créditos bruta. En el tercer trimestre de 2007 este indicador mantiene la tendencia al aumento, ubicándose en 1,26%, el cual aun es bajo frente al total de la cartera bruta. El aumento de la morosidad, se verá más afectado con el incremento de las tasas activas del año 2008, colocándolas en la TAPP e incluso en el caso de las tarjetas de crédito agregándole 3 puntos.

**8. Activo Improductivo / Activo Total:**

Mide la participación de los activos improductivos no generadores de ingresos recurrentes, o que están fuera de la normativa legal, respecto a la totalidad de activos del instituto. Se entienden como activos improductivos los definidos en el indicador Nro. 4. Aún cuando este indicador ha mantenido variaciones en sus porcentajes, para el tercer trimestre 2007, mostraba el punto más alto de todos, con una media del 27,36%. El aumento de los activos improductivos demuestra una menor eficiencia en la función de intermediación de la banca.

**Indicador Gestión Administrativa**

**9. Activo Productivo / Pasivo con Costo (porcentaje de ingresos/compromisos contraídos):**

Mide la cantidad de activos productivos que respaldan la generación de ingresos para pagar los gastos ocasionados por el pasivo con costos. Este indicador ha mantenido un comportamiento estable, con alzas y bajas; pero para el tercer trimestre de 2007, muestra el nivel más bajo de 122,71%.

**10. Brecha Estructural / Activo Total:**

Relaciona el desequilibrio estructural entre activos rentables y pasivos con costos u onerosos como porcentaje del activo total. En este sentido este indicador se mantiene en términos positivos, no obstante los altibajos experimentados en los trimestres de 2006; se ubica siguiendo en descenso en 2007 en un 13,16%; este porcentaje de los activos productivos se está financiando con pasivos sin costo. Beneficiando el margen financiero y la rentabilidad. La brecha estructural es la diferencia entre los activos productivos menos los pasivos con costo.

**11. Gastos de Personal / Captaciones del Público Promedio:**

Determina la incidencia en términos monetarios que tiene el costo del personal, con respecto a la capacidad para atraer recursos del público, aún cuando había venido en descenso hasta el 1er trimestre 2007, luego tiene un leve aumento ubicándose en 2,91%, aún cuando es bien eficiente. Los gastos de personal se

incrementan ante las necesidades de realizar aumentos salariales a la par con los establecidos por el gobierno nacional.

**12. Gastos Operativos/ Captaciones del Público Promedio:**

Mide la eficiencia de la porción de gastos asociados con la operatividad de la entidad, al relacionar una fracción de los gastos de administración con los saldos promedios captados del público. Este indicador muestra un descenso importante, manteniéndose en el 2007 en un 2,93%, demostrando una excelente eficiencia en el manejo de sus captaciones del público.

**13. (Gastos de Personal + Gastos Operativos) / Activo Productivo Promedio:**

Mide la relación existente entre la suma de los gastos de personal y los gastos operativos directos del instituto; respecto al activo productivo bruto promedio de que dispone éste. Este indicador muestra un descenso importante, manteniéndose en el 2007 en un 6,63%, demostrando una excelente eficiencia.

**14. Otros Ingresos Operativos / Activo Promedio:**

Indica la relación existente entre el volumen de recursos obtenidos por la entidad en virtud de la prestación de servicios complementarios vinculados a las operaciones de intermediación, en relación con el Activo promedio. Aún cuando frente al año 2006 que alcanzó valores de hasta el 4,42%, se mantiene porcentajes menores, a partir del 1er trimestre inicia un aumento hasta ubicarse en un 3,29%.

**15. (Gastos de Personal + Gastos Operativos) / Ingresos Financieros:**

Es el indicador de eficiencia que mide la relación entre los gastos de transformación (Excepto gastos por Aportes a SUDEBAN y al Fondo de Garantías de Depósitos, FOGADE) con respecto a los ingresos ordinarios, obtenidos por el banco producto de la intermediación tanto en crédito como en inversiones. Sus porcentajes en los periodos estudiados vienen en descensos ubicándose al cierre del 3er trimestre 2007 en 43,49%, lo cual demuestra que se está haciendo más eficiente en la administración de sus gastos de transformación.

**Indicadores de Rentabilidad**

**16. Ingreso por Cartera de Créditos / Cartera Créditos Promedio:**

Mide el grado de rendimiento promedio generado por la cartera de créditos durante el ejercicio. Su cuantía está estrechamente vinculada al carácter rentable de la cartera. En los periodos ha mantenido alzas y bajas, alcanzando el nivel más alto en el 3er trimestre de 2007, al ubicarse en un 17,78%.

Incide principalmente el incremento de la cartera de crédito que pasó a 91.426 millardos de Bolívares, iniciando en 2006 en 38.343 millardos de Bolívares, además del incremento de la tasa activa.

17. Ingreso por Inversiones en Títulos Valores / Inversiones en Títulos Valores Promedio:

Expresa el rendimiento obtenido por la entidad en sus inversiones en títulos valores, tales como acciones y obligaciones emitidas por empresas públicas y privadas, respecto al volumen de recursos aplicados en la adquisición de éstos. Éste indicador ha sufrido un notable descenso iniciando 2006 en un 10,95% hasta llegar en un 9,2% en el 3er trimestre 2007. En este rubro ha incidido la disminución de esta cuenta a 43.679 millardos en el último periodo analizado.

18. Gastos Financieros / Captaciones Promedio con Costo:

Éste indicador mide el costo bruto de los pasivos a cargo del banco; denota un aumento hasta ubicarse en 8,56%, apoyado en el pago de altas tasas de interés; con una media del 7,46%. Este aumento de las tasas generan mayores gastos en cuanto al pasivo con costo, disminuyendo las ganancias de los bancos.

19. Margen Financiero Bruto / Activo Promedio:

Cuantifica el margen financiero (ingresos financieros menos egresos financieros), que ha obtenido la entidad por la intermediación financiera efectuada durante el ejercicio con respecto al saldo promedio en que se calculó el activo del instituto. Este indicador ha tenido variabilidad, siendo su valor menor el 1er trimestre 2007 con un 6,53% y el más alto el 3er trimestre 2006, que se ubico en 7,01%. La disminución o eliminación del cobro de comisiones en rubros como cuentas y tarjetas de créditos, el control de cambio que elimina la posibilidad de obtener ingresos por cambios de moneda y venta de instrumentos de pago en otras monedas, afectan los ingresos financieros de la banca, teniendo que buscar ingresos en venta de productos parabancarios como seguros, acciones, etc.

20. Resultado Neto / Activo Promedio (ROA):

Es la rentabilidad proveniente de las operaciones del negocio bancario. Mide la capacidad del balance del banco para generar resultados operacionales. Se calculará para los trimestres de marzo y septiembre. Este indicador aun cuando demuestra variabilidad, a partir del 3er trimestre 2006 viene en descenso hasta ubicarse en un 2,39%. De acuerdo con lo comentado anteriormente, la rentabilidad se ve afectada.

#### 21. Resultado Neto / Patrimonio Promedio (ROE):

Mide el nivel de rendimiento del patrimonio del instituto (capacidad de generar ganancias), una vez efectuadas las transferencias necesarias para apartados. Muestra variabilidad en alzas y bajas, cerrando con un 29,94, inicia 2006 con un 27,44, siendo el valor más alto 31,57 obtenido a cierre 2006.

#### Indicadores de Liquidez

#### 22. Disponibilidades / Captaciones del Público:

Coefficiente de liquidez que mide la capacidad de la entidad para responder, en forma inmediata, a eventuales retiros del público. Este indicador demuestra una tendencia al crecimiento al ubicarse en 29,92% al cierre, con un buen coeficiente. El banco prefiere mantener posiciones disponibles ante eventuales salidas, tratando siempre de colocar la máxima cantidad de fondos en créditos.

#### 23. (Disponibilidad + Inversiones en Títulos Valores para Negociar y Disponibles para la Venta) / Captaciones del Público:

Mide la proporción del activo de la Institución que tiene capacidad de respuesta inmediata para convertirse en efectivo, en la medida en que este indicador aumenta, la institución es más líquida pero también menos intermediadora de recursos. En estos periodos inicia con un 38,16%, luego disminuye los 2 trimestres siguientes, ubicándose a finales 2006 en 28,53%, siendo el valor más alto el 39,02% en 1er trim. 2007, para luego disminuir hasta llegar en un 33,84% al cierre 2007.

#### 24. Cartera de Créditos Neta / Captaciones del Público:

Indica el nivel en que la cartera de créditos ha sido financiada mediante recursos captados del público, muestra el nivel de intermediación, incrementándose hasta ubicarse en un 58,35%, el valor más alto de todos los periodos. Lo ideal es que la intermediación esté en valores superiores al 50%, mas sin embargo mientras mas cerca esté del 70% mucho mejor, pues indica que está cumpliendo una función de intermediación plena.

#### 25. Cartera de Créditos Neta/ (Captaciones del Público + Inversiones Ceditas):

Indica el nivel en que la cartera de créditos ha sido financiada mediante recursos captados del público más las inversiones cedidas al mismo. Este indicador viene en aumento hasta cerrar en un 52,17%; el valor mas alto de todos los trimestres. La colocación de créditos en estos periodos fue muy creciente, sin embargo para el año 2008 ha habido un receso en el otorgamiento, haciéndose más exigentes.

26. (Captaciones Oficiales + Inversiones Cedidas Oficiales) / (Captaciones del Público + Inversiones Cedidas):

Indica el nivel en que los depósitos oficiales y las participaciones del sector oficial forma parte del total recursos captados. Este indicador inicia 2006 con un 24,55 hasta descender a un 17% en el 1er trimestre 2007, con un leve aumento en los dos trimestres siguientes hasta ubicarse en un 18,18%.

La tendencia del gobierno es de enviar sus recursos a los bancos del Estado, y tratar de invertir el máximo posible en obras y partidas de financiamiento a los consejos comunales, cooperativas, etc.

27. Activos a Corto Plazo/ Pasivos a Corto Plazo:

Mide la proporción del activo a corto plazo (menores a 90 días) de la institución que tiene capacidad de respuesta inmediata, para convertirse en efectivo ante un eventual retiro de los pasivos menores a 90 días. Este indicador va en aumento, iniciando en un 25,64% hasta un 32,93% al cierre del 3er trimestre 2007.

### **Conclusiones**

El Patrimonio + Gestión Operativa de la Banca Universal y Comercial aún cuando se mantiene sobre los parámetros adecuados establecidos por la Ley General de Bancos y Otras Instituciones y los recomendados por el Comité de Basilea del 8%, tienen una tendencia descendiente, acercándose a esta banda mínima. Es necesario que la banca y SUDEBAN mantenga vigilancia sobre este indicador que muestra deterioro, que tiende a mostrar una debilidad patrimonial.

Es importante mantener vigilancia en el crecimiento de la participación de los otros activos y los activos improductivos, ya que estos generan pocos o ningún ingreso y sus porcentajes van en aumento, con lo cual puede comprometer su eficiencia operativa.

La Solvencia y Calidad del Activo de la Banca Universal muestra una posición en deterioro aun cuando se mantienen en valores positivos. Las Provisiones muestran índices que vienen en descenso, sus porcentajes muestran valores bajos pero en esto ha incidido el crecimiento de la cartera de crédito, cuyo incremento ha sido bastante notable.

La morosidad es baja, lo cual es bueno, aún cuando el índice tiene una tendencia al crecimiento. En nuestra opinión esta baja relación ha sido favorecida con el incremento de la cartera de crédito bruta.

Es por eso que la tendencia en el 2008, es de recuperar créditos vencidos, demorados y en litigio y fortalecer los estándares de aprobación de créditos, que es denominado sanear la cartera.

La Gestión Administrativa de la Banca Universal muestra eficiencia en el manejo de sus gastos de personal y gastos operativos, pero no se encuentra en el parámetro de alta eficiencia, manteniendo un comportamiento calificado como de bueno a regular. Se evidencia la búsqueda de productos y servicios que le generen mayores ingresos a fin de compensar los gastos obligatorios en que tienen que incurrir y es así que se busca obtener ingresos parabancarios que son aquellos que no provienen directamente de las actividades de intermediación.

La Rentabilidad de la Banca Universal sí está relacionada con su capacidad de obtener ganancias en sus operaciones, obteniendo de su cartera de crédito un rendimiento satisfactorio que demuestra que su principal actividad es la intermediación, seguidos por su rendimiento en inversiones en títulos valores, aun cuando éste va en descenso. Pero, una vez que estas carteras se vean comprometidas por falta de pago, ante una recesión de consumo que se empieza a ver en el país, la rentabilidad se verá afectada al aumentar la morosidad y tener que aplicar contingencias para recuperar el dinero prestado. Por otra parte el costo de sus pasivos ha ido aumentando, debido a los parámetros de tasas pasivas que se manejan en el país, establecido unilateralmente por el gobierno. Se ha empleado las tasas de interés para defender el tipo de cambio, pero realmente no es una opción ahorrar en bolívares, además de que la confianza en la economía de un país es un factor primordial para la estabilidad de una moneda. Su margen financiero es de regular a bueno, lo que refleja la rentabilidad de las operaciones que realiza. Los indicadores ROE y ROA muestran tendencia al descenso en los últimos trimestres, por lo que hay que vigilar el rendimiento en el negocio bancario y sobre el patrimonio.

La banca ha sido muy rentable, pero se nota una caída debido a las medidas del gobierno tales como incremento del encaje legal, el establecimiento de gavetas obligatorias (microcrédito, agropecuaria, turismo), control de tasas (activas y pasivas), regulación de las comisiones e Impuesto a las Transacciones Financieras.

El peligro de crisis en la banca aumenta con estas medidas, ya que baja el ingreso del venezolano; aumenta la morosidad de la banca y se deteriora el perfil de riesgo de la cartera, trayendo como consecuencia una caída del

crédito bancario, lo que frenará a la economía.

Dada la inflación y los gastos de transformación, la banca ha visto reducir su margen financiero, estabilidad y viabilidad. El BCV, consciente de esta realidad, le permite incrementar las tasas de las tarjetas de crédito, para autos, comercio, y con ello darle un respiro a la banca

La Liquidez de la Banca Universal es buena, aún cuando no llega al parámetro de eficiencia. Estas instituciones cuentan con la capacidad de responder ante sus pasivos con recursos líquidos inmediatos y con liquidez ampliada. Su intermediación financiera, principal función de la banca, compromete el 58,35% de sus captaciones, este índice debe ser mayor pues el monto no colocado de sus captaciones es un costo para la institución, pues es un pasivo que tiene costo. Así mismo las captaciones oficiales han disminuido, lo que refleja dos cosas; la política de inversión y gasto por parte del gobierno, así como el que ha depositado sus fondos en bancos oficiales. Finalmente la prueba del ácido, máximo indicador de liquidez da un porcentaje bastante satisfactorio.

### **Bibliografía**

Chang Mora, Kimlen y Negrón, Emilio (2000). Instituciones Financieras. Vadell Hermanos Editores, C.A. Venezuela.

García, Gustavo (1996). Lecciones de la Crisis Bancaria de Venezuela. Ediciones IESA. Caracas. Venezuela.

Ley General de Bancos y otras Instituciones Financieras (2001).

Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras, Sudeban (2006). Informes Trimestrales. Caracas, Venezuela.

Superintendencia de Bancos y otras Instituciones Financieras, Sudeban (2007). Informes Trimestrales. Caracas, Venezuela

## EMPREDIMIENTO CORPORATIVO EN LAS FILIALES DE MULTINACIONALES ESTABLECIDAS EN VENEZUELA

**Luis E. Sigala Paparella \* - Fidel León Darder \*\***

\* Doctor en Dirección de Empresas, Universitat de València, España. Profesor Agregado, Decanato de Administración y Contaduría, Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", Barquisimeto, Venezuela, lsigala@ucla.edu.ve. Dirección de correspondencia: Decanato de Administración y Contaduría UCLA, Departamento de Administración, Av. Morán con Av. 20, Edif. Los Militares, Barquisimeto, Venezuela. Tel: +58 251 2591477.

\*\* Doctor en Ciencias Económicas, Universitat de València, España. Profesor Titular de Escuela Universitaria, Departament de Direcció d'Empreses "Juan José Renau Piqueras", Facultat d'Economia, Universitat de València, España, fidel.leon@uv.es

### RESUMEN

Este trabajo estudia el emprendimiento de iniciativas en las filiales venezolanas de empresas multinacionales. Para ello se utiliza una metodología cualitativa a través de estudios de casos y se valora la clasificación de iniciativas de filiales desarrollada por Birkinshaw (1995a) y Delany (1998; 2000), aplicándola en filiales establecidas en un entorno volátil como el de Venezuela. Como resultado de la investigación se extiende la clasificación con dos nuevas categorías de iniciativas para desarrollar el rol de las filiales y se analiza el efecto de un entorno volátil en el emprendimiento de iniciativas entre las filiales venezolanas.

Palabras clave: Iniciativa, filial exterior, entorno volátil, multinacional.

Recibido: 09/09/2008

Aprobado: 26/03/2009

## **CORPORATE ENTREPRENEURSHIP IN MULTINATIONAL CORPORATIONS' SUBSIDIARIES ESTABLISHED IN VENEZUELA**

**Luis E. Sigala Paparella \* - Fidel León Darder \*\***

\* Doctor en Dirección de Empresas, Universitat de València, España. Profesor Agregado, Decanato de Administración y Contaduría, Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", Barquisimeto, Venezuela, lsigala@ucla.edu.ve. Dirección de correspondencia: Decanato de Administración y Contaduría UCLA, Departamento de Administración, Av. Morán con Av. 20, Edif. Los Militares, Barquisimeto, Venezuela. Tel: +58 251 2591477.

\*\* Doctor en Ciencias Económicas, Universitat de València, España. Profesor Titular de Escuela Universitaria, Departament de Direcció d'Empreses "Juan José Renau Piqueras", Facultat d'Economia, Universitat de València, España, fidel.leon@uv.es

### **ABSTRACT**

This paper studies entrepreneurship initiatives of Venezuelan subsidiaries. A qualitative methodology through case studies is used and initiative typologies of Birkinshaw (1995a) and Delany (1998; 2000) are assessed on initiative-taking in subsidiaries established in the volatile local market of Venezuela. The results show two new types of developing initiatives and the effect of volatile local market in encouraging initiative-taking among subsidiaries is analyzed.

Key words: Initiative, subsidiary, volatile local market, multinational.

Recibido: 09/09/2008  
Aprobado: 26/03/2009

## **RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS NO VALOR DA GESTÃO DE AGRONEGÓCIO. CASO FUNDAÇÃO DANAC**

**Luis E. Sigala Paparella \* - Fidel León Darder \*\***

\* Doctor en Dirección de Empresas, Universitat de València, España. Profesor Agregado, Decanato de Administración y Contaduría, Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado", Barquisimeto, Venezuela, lsigala@ucla.edu.ve. Dirección de correspondencia: Decanato de Administración y Contaduría UCLA, Departamento de Administración, Av. Morán con Av. 20, Edif. Los Militares, Barquisimeto, Venezuela. Tel: +58 251 2591477.

\*\* Doctor en Ciencias Económicas, Universitat de València, España. Profesor Titular de Escuela Universitaria, Departament de Direcció d'Empreses "Juan José Renau Piqueras", Facultat d'Economía, Universitat de València, España, fidel.leon@uv.es

### **RESUMO**

Este trabalho estuda as iniciativas empresariais nas subsidiárias venezuelanas de empresas multinacionais. Ele utiliza uma metodologia qualitativa, através de estudos de caso e avaliar a classificação das iniciativas desenvolvidas pela filial Birkinshaw (1995a) e Delany (1998, 2000), aplicando-o em uma filial estabelecida em um ambiente volátil, como a Venezuela. Como resultado da pesquisa estende-se a classificação com duas novas categorias de iniciativas para desenvolver o papel das subsidiárias e analisa o efeito de um ambiente de instabilidade na empresa de iniciativas entre as subsidiárias venezuelanas.

Palavras chave: Iniciativa, a subsidiária no exterior, o ambiente volátil, multinacionais.

Recibido: 09/09/2008  
Aprobado: 26/03/2009

## **Introducción**

En la última década, la manera cómo se determina y cambia el rol de las filiales en el tiempo y a consecuencia de qué, ha recibido cada vez mayor atención. Actualmente la literatura tiene claro que la determinación del rol de las filiales dentro de las multinacionales puede estar impulsada por la matriz, por el entorno del país de acogida o por la iniciativa de la filial y sabe que la participación de estos tres factores influyen en los niveles de recursos y capacidades de la filial que, a su vez, conducen a cambiar el rol de la filial en un momento dado (Birkinshaw y Hood, 1997).

Este artículo está dedicado al estudio del segundo de esos factores que influyen en la determinación del rol de las filiales: la iniciativa de la propia filial. Este trabajo tiene como aporte más importante el valorar y extender la clasificación de iniciativas de filiales desarrollada por Birkinshaw (1995a) y Delany (1998; 2000), aplicándola en filiales establecidas en un entorno volátil como el de Venezuela.

El contenido del artículo se estructura en cuatro partes. En la primera parte se desarrolló el marco teórico sobre la iniciativa de las filiales exteriores y la clasificación de las mismas con base en los objetivos que se persigan. La segunda sección describe la metodología de investigación y el protocolo que fue seguido para conducir el estudio. En la tercera parte se presentan los resultados obtenidos en el estudio. Finalmente, en la última sección del estudio, se exponen las conclusiones de la investigación y las posibles implicaciones para futuras investigaciones.

## **Desarrollo**

Una iniciativa, en esencia, es un proceso emprendedor que se inicia con la identificación de una oportunidad y culmina con el compromiso de recursos orientado a la consecución de esa oportunidad (Birkinshaw, 1997). Este proceso se puede desarrollar con el propósito de crear una nueva empresa, partiendo normalmente de las ideas de un emprendedor, o puede desarrollarse dentro de una empresa ya establecida, en cuyo caso se le denomina iniciativa corporativa.

De acuerdo con Stopford y Baden-Fuller (1994), se pueden identificar tres formas de iniciativa corporativa. Una, es la creación de nuevos negocios en una organización ya establecida. Otra, es la transformación o la renovación de una organización ya existente. Y la tercera, es aquella en la que la organización cambia las reglas de competición de su industria o sector.

En este sentido, este estudio se enfoca en la primera de las formas de iniciativa corporativas descritas: la creación de nuevas actividades de negocio dentro de la empresa existente.

Ahora bien, Birkinshaw (1997) comenta que la iniciativa corporativa se puede organizar dentro de una empresa de forma concentrada o dispersa. La iniciativa corporativa concentrada o focalizada está normalmente asociada a una unidad de "Nuevos Negocios", cuya misión es la de identificar y fomentar nuevas oportunidades de negocio para la empresa. La iniciativa corporativa dispersa, en cambio, se basa en que cada individuo dentro de la empresa tiene la capacidad para desempeñarse como gerente y como emprendedor de forma más o menos simultánea (Kanter, 1982), permitiendo que en todas las unidades de la empresa, incluyendo sus filiales exteriores, surjan ideas genuinamente innovadoras (White y Poynter, 1984; Birkinshaw y Hood, 2001). La iniciativa corporativa dispersa tiene como ventaja frente a la iniciativa corporativa concentrada, que pueden ser evaluadas un mayor número de oportunidades en virtud de que la capacidad emprendedora está dispersa a través de toda la organización en lugar de estar restringida a una división o departamento de nuevos negocios (Birkinshaw, 1997).

En el ámbito de las empresas multinacionales, la iniciativa de una filial puede ser vista como un emprendimiento discreto y proactivo que avanza a una nueva forma de usar o expandir los recursos de una corporación. La iniciativa corporativa, cuando es desarrollada por los directivos o gerentes de una filial exterior puede conducir a un cambio en el rol que filial tiene reconocida responsabilidad dentro de la multinacional (Birkinshaw, 1997; Galunic y Eisenhardt, 1996; Birkinshaw y Hood, 1998).

La literatura sobre filiales que ha estudiado especialmente el papel de la iniciativa de las filiales en la determinación de su propio rol (Delany, 1998, 2000; Birkinshaw, 1995a, 1995b, 1997; Birkinshaw y Fry, 1998; Birkinshaw y Ridderstrale, 1999) ha identificado varios tipos de iniciativas que se han clasificado de acuerdo con los objetivos que persigue la filial exterior; algunas iniciativas tienen como meta el desarrollo del rol de la filial, por lo que tienen el potencial de incrementar el alcance, la escala y las actividades de la filial; otras iniciativas, en tanto, tienen la intención de consolidar el rol que tiene actualmente la filial, o también, tienen la misión de defender y retener su actual rol porque de lo contrario, la consecuencia será la degradación del rol de la filial, es decir, perderá su rol y verá disminuido su rol dentro de la corporación.

En la Tabla 1, se pueden observar las diferentes iniciativas que pueden emprender las filiales y a continuación se ofrecerá una breve explicación de esas iniciativas; es necesario indicar que las diferentes iniciativas para desarrollar el rol fueron desarrolladas por Birkinshaw (1995a), mientras que las sirven para consolidar y defender el rol pertenecen a Delany (1988, 2000).

**Iniciativas para Desarrollar el Rol**

- **Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio en el mercado local:** la dirección de la filial desarrolla una iniciativa para satisfacer una necesidad en el país de destino, pero con el potencial de crecer internacionalmente.
- **Competencia por una inversión de la corporación:** la matriz está planeando establecer una actividad en una de sus filiales y la dirección de la filial local compete por obtener esa inversión.
- **Extensión del rol:** la filial busca agregar nuevas actividades a su rol actual; por ejemplo, una filial manufacturera puede buscar de añadir actividades de desarrollo de producto.
- **Reconfiguración de las operaciones existentes:** la dirección de la filial trata activamente de persuadir a la matriz para beneficiarse en un proceso de racionalización de las operaciones internacionales de la multinacional, donde las operaciones de filiales hermanas resulten cerradas o racionalizadas.

**Tabla 1.** Tipos de iniciativa de filiales según los objetivos.

<i>Objetivos</i>	<i>Tipos de iniciativa</i>
Desarrollo del rol	Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio en el mercado local. Competencia por una inversión de la corporación. Extensión del rol. Reconfiguración de las operaciones existentes.
Consolidación del rol	Mejora del desempeño. Participación en las decisiones corporativas.
Defensa del rol	Retener operaciones. Mantenimiento de la línea de reporte. Búsqueda de un nuevo patrono.

Fuente: Birkinshaw (1995a) y Delany (1998; 2000).

### **Iniciativas para Consolidar el Rol**

La consolidación del rol depende enteramente de las acciones de la dirección de la filial local.

Los competidores envían señales específicas a los directivos locales sobre sus fortalezas y debilidades, que inducen a la filial a reforzar sus capacidades más relevantes para afrontar la competencia. El refuerzo de las capacidades conduce a la filial a un mejor desempeño y, por tanto, a una mayor credibilidad y visibilidad ante los directivos corporativos.

- **Mejora del desempeño:** la dirección de la filial se da a la tarea de mejorar su competitividad en costos, calidad, rentabilidad y, en general, en todas sus actividades.

- **Participación en las decisiones corporativas:** la filial busca la oportunidad de agregar valor a las decisiones corporativas. Esto puede implicar su participación en proyectos y reuniones corporativas clave. Esa participación fortalece la reputación de la filial.

### **Iniciativas para Defender el Rol**

- **Retener operaciones:** ante la amenaza de que la filial sea cerrada o racionalizada, los directivos locales deben tomar acciones para defender las operaciones.

- **Mantenimiento de la línea de reporte:** la instancia ante la cual deben reportar los directivos de la filial es de una importancia crítica a largo plazo y se busca que esté posicionada en una estructura que optimice su influencia. En este sentido, la filial siempre intentará reportar directamente ante la matriz en lugar de hacerlo a través de una dirección regional u otra filial, donde su poder de influencia se verá diluido.

- **Búsqueda de un nuevo patrono:** en los casos donde las operaciones de una filial dependen de la transferencia de recursos de una unidad corporativa que está siendo reducida, puede ser el momento para buscar un nuevo cliente “corporativo” para sus capacidades.

Por otro lado, la facilidad o dificultad para que una filial pueda desarrollar exitosamente una iniciativa dependerá del punto de partida estratégico de la filial. Sus competencias o credibilidad ante la matriz, estarán mejor alineadas cuando desarrolla ciertos tipos de iniciativas en lugar de otros (Delany, 2000). Para entender esas diferencias entre las filiales, puede ser útil considerar que

las filiales pueden estar frente a tres “mercados”: un mercado local, uno global y otro interno dentro de la corporación a la que pertenece (Birkinshaw, 1995a, 1997; Birkinshaw y Fry, 1998).

El mercado local es aquel conformado por los clientes o consumidores del país en el que está destinada. El mercado global puede ser el conjunto de clientes o consumidores finales a nivel mundial, o puede estar constituido por nichos regionales específicos. Finalmente, el mercado interno esta integrado por los clientes, proveedores y competidores internos que existen dentro de la empresa multinacional a la que pertenece la filial. Ese mercado interno puede ser global o regional, dependiendo de la estructura organizativa que adopte la corporación (Birkinshaw, 1995a, 1997, 1998; Birkinshaw y Fry, 1998; Delany, 2000).

En este sentido, el mercado local será el más relevante para las filiales de las multinacionales globales que tienen actividades de mercadeo y ventas o, para las filiales de las corporaciones multidomésticas, que se comportan como empresas locales en cada mercado en el que operan, realizando las funciones básicas normales de una empresa autónoma; por lo tanto, cualquiera que sea el tipo de iniciativa que vayan a ejecutar (desarrollo, consolidación o defensa del rol), estas clases de filiales estarán mejor posicionadas para ponerlas en práctica si sus iniciativas están destinadas al mercado local. Por otro lado, el rol de algunas filiales tiene alcance internacional, de forma que para ellas el mercado global o regional tiene mayor interés que el mercado local. Ello implica que una filial con actividades internacionales de relevante importancia estratégica para la multinacional, estará en mejor posición para implicarse con una iniciativa destinada al mercado mundial o regional que otro tipo de filial que se encuentre más orientado al mercado local.

A otras filiales, como los centros de excelencia en I+D o las que realizan actividades racionalizadas de producción, ensamblaje o extracción, que se encuentran estrechamente integradas a las operaciones de la corporación, se les facilita desarrollar iniciativas dentro del mercado interno de la corporación (Birkinshaw y Fry, 1998). Este tipo de filiales tienen poco contacto con los clientes o consumidores finales del mercado local o final, ya que sus principales interacciones las realizan dentro del mercado interno, por lo tanto, estarán mejor posicionadas para desarrollar sus iniciativas si están destinadas al mercado interno.

En todo caso, se debe tener en cuenta que se pueden observar casos de iniciativas híbridas, destinadas tanto al mercado interno como externo (Birkinshaw, 1997). Se puede dar el caso, por ejemplo, que una iniciativa de consolidación del rol como el mejoramiento del desempeño sirva para retener operaciones en la filial local, de forma que termine siendo utilizada para defender el rol mismo. Igual puede ocurrir con una iniciativa de desarrollo: la extensión del rol puede ser el resultado de una competición por una inversión corporativa o de una iniciativa independiente (Delany, 2000). Por otra parte, también se podría observar el caso de una iniciativa destinada al mercado interno que después tenga consecuencias sobre el mercado local o global (Birkinshaw, 1997).

Por otro lado, un entorno volátil en un mercado extranjero puede despertar actitudes de aversión al riesgo en la matriz, es decir, de baja tolerancia al riesgo, con la consecuente cautela, prudencia y mayor resistencia de la matriz a aceptar propuestas e iniciativas de las filiales exteriores que impliquen cualquier compromiso de recursos en el país de destino de la filial (Birkinshaw y Ridderstrale, 1999, Birkinshaw, 1995a, 1995b).

Las filiales, por su lado, además de enfrentar la resistencia corporativa de la matriz, deben establecer estrategias para contrarrestar los obstáculos del entorno desarrollando capacidades y competencias distintivas que les permitan superar las limitaciones y emprendiendo nuevas iniciativas que evidencien una actitud proactiva de los directivos de la filial ante nuevas oportunidades para agregar valor a las actividades realizadas desde la filial (Rugman y Verbeke, 2001; Birkinshaw, 1995a, 1995b, 1997, 1998; Birkinshaw y Fry, 1998; Birkinshaw y Hood, 1998).

Se puede esperar que los directivos de las filiales situadas en ambientes volátiles, en lugar de permitir la desvaloración de las filiales, desarrollarán iniciativas que les permitan adaptar y gestionar las filiales para superar los obstáculos que le presenta el entorno; deberán ser proactivos tanto para adelantarse en el aprovechamiento de oportunidades y, para responder hábil y eficazmente a los cambios de su entorno, que es único dentro de la empresa multinacional a la que pertenece y que limita y determina sus actividades (Ghoshal y Bartlett, 1990; Ghoshal y Nohria, 1989; Rosenzweig y Singh, 1991).

En este sentido, se puede pensar que buena parte de las iniciativas emprendidas por filiales establecidas en entornos volátiles tendrán como objetivo la defensa del rol que tienen dentro de la multinacional, aunque la iniciativa que se desarrolle corresponda a un objetivo por el cual la filial normalmente pretenda que sirva para mejorar o consolidar su rol.

## **Metodología**

Para la comprobación empírica, se ha llevado a cabo una metodología cualitativa basada en el estudio de casos (Yin, 1981, 1994; Eisenhardt, 1989; Rowley, 2002). Para desarrollar la investigación fue necesario identificar un grupo de filiales exteriores que efectivamente hayan emprendido iniciativas. Este fue un problema importante a resolver porque la mayoría de las filiales nunca han tomado iniciativas, incluso en países desarrollados (Birkinshaw, 1997).

En este sentido, las filiales exteriores de empresas multinacionales que se estudiaron se eligieron con base en la evidencia de haber emprendido alguna iniciativa. Por lo tanto, la selección se hizo con criterios no probabilísticos, con la intención de elegir filiales que tuvieran especial interés para la investigación. De todas maneras, en la medida de lo posible se trató de tener diversidad en el conjunto de filiales estudiadas por lo que se intentó que las mismas tuviesen diferentes tipos de actividades, sectores y países de origen.

El proceso de recolección de datos se llevó a cabo en Venezuela y la elección de los candidatos a ser entrevistados se realizó de acuerdo con un perfil que se estableció al inicio de la investigación en el protocolo de investigación. En cada una de las filiales se realizaron entre una y tres entrevistas a fin de detectar las posibles iniciativas que pudieran haberse desplegado. La información obtenida se completó con documentación interna, fuentes externas y, en el 80% de los casos se tuvo acceso al perfil estratégico de la filial.

## **Resultados**

Las filiales estudiadas en esta investigación fueron 31 (ver Tabla 2). Entre ellas, poco más de la mitad está dedicada a actividades de producción, un 35% a actividades de servicios y el 15% restante se dedica al mercadeo y ventas de productos de la multinacional elaborados en otros países. Pertenecen a empresas multinacionales de 11 diferentes países de origen, aunque el 45% de ellas son norteamericanas, seguidas de las españolas que representan un 19% del grupo. Están vinculadas a una gran variedad de sectores económicos, siendo la industria de los alimentos, bebidas y tabaco la más importante dentro del conjunto de filiales estudiadas, con el 35%. Por otro lado, el 48% de las filiales estudiadas tienen más de 250 trabajadores y se pueden considerar como grandes empresas, les siguen las medianas con 27% del conjunto, que cuentan con una plantilla entre 100 y 250 trabajadores y el restante 25% son pequeñas empresas con menos de 100 trabajadores.

**Tabla 2.** Filiales venezolanas de empresas multinacionales estudiadas.

Filial	Actividad	Sector	País	Plantilla
Activa Aluminio. XAL	Producción	Aluminio	EUA	488
Activa Camping. XCA	Producción	Electrodomésticos	EUA	272
Activa Cosmética. XCO	Producción	Cosméticos y cuidado personal	EUA	200
Activa Eléctrica. XEL	Producción	Eléctrico	España	75
Activa Finanzas. XFI	Servicios	Servicios Financieros	EUA	5
Activa Galletera. XGT	Producción	Alimentos, bebidas y tabaco	EUA	2100
Activa Informática. XIN	Servicios	Tecnología	España	320
Activa Manufactura. XMA	Producción	Químico	EUA	200
Activa Materiales. XMT	Producción	Materiales de construcción	México	2200
Activa Sanitaria. XSA	Producción	Materiales de construcción	Chile	1030
Activa Sistemas. XSI	Servicios	Tecnología	EUA	150
Autónoma Alimentos. AAL	Producción	Alimentos, bebidas y tabaco	EUA	650
Autónoma Cárnicos. ACA	Producción	Alimentos, bebidas y tabaco	Dinamarca	1000
Autónoma Contacto. ACT	Servicios	Call Centers	España	460
Autónoma Empaques. AEM	Producción	Empaques	Suecia	150
Autónoma Harinera. AHA	Producción	Alimentos, bebidas y tabaco	México	1550
Autónoma Industrial. AIN	Producción	Alimentos, bebidas y tabaco	UK	650
Autónoma Ingeniería. AIG	Servicios	Consultoría	España	48
Autónoma Láctea. ALA	Producción	Alimentos, bebidas y tabaco	Italia	1500
Autónoma Mercadeo. AMA	Servicios	Consultoría	España	7
Autónoma Molinería. AMO	Producción	Alimentos, bebidas y tabaco	EUA	260
Autónoma Panificación. APA	Producción	Alimentos, bebidas y tabaco	Colombia	54
Autónoma Proyectos. APR	Servicios	Construcción	España	86
Autónoma Telecom. ATE	Servicios	Telecomunicaciones	EUA	830
Receptiva Bebidas. RBE	Mktg-Vtas	Alimentos, bebidas y tabaco	Francia	200
Receptiva Consultoría. RCO	Servicios	Consultoría	EUA	180
Receptiva Consumo. RCM	Mktg-Vtas	Cuidado personal y del hogar	UK-Holanda	350
Receptiva Dulce. RDU	Mktg-Vtas	Alimentos, bebidas y tabaco	EUA	5
Receptiva Lab. RLA	Mktg-Vtas	Fármacéutico	EUA	87
Receptiva Licores. RLI	Mktg-Vtas	Alimentos, bebidas y tabaco	UK	100
Receptiva Tecnológica. RTI	Servicios	Tecnología	EUA	100

Fuente: Elaboración propia.

A partir de clasificación de las iniciativas elaborada por Birkinshaw (1995a) y Delany (1998; 2000), se describen las diversas iniciativas que fueron identificadas en el grupo de filiales en estudio durante la investigación.

### **Iniciativas para Desarrollar el Rol**

Las filiales estudiadas emprendieron varios tipos de iniciativas a fin de desarrollar su rol, entre las cuales, además de algunas de las citadas por Birkinshaw (1995a) y Delany (1998; 2000), se debe agregar la reducción de la línea de reporte y la búsqueda de oportunidades de negocio en mercados exteriores. En este sentido, se observa que en las filiales estudiadas no se realizaron iniciativas para competir por una inversión de la corporación, en tanto que si evidenciaron el emprendimiento de iniciativas que no estaban previamente clasificadas por los autores antes mencionados.

- **Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio en el mercado local:** las filiales XFI, XIN, XSI, AAL y ALA desarrollaron iniciativas para incrementar su portafolio de negocios en el país de destino. XFI ha desarrollado toda una gama de servicios adicionales al negocio inicial, que actualmente sólo representa un 10% de sus ingresos por ventas. XIN ha desarrollado servicios complementarios a su actividad principal (procesamiento documental de cheques). XSI desarrolló capacidades en una nueva área de negocios dentro de la multinacional (*call centers*) y se encuentra difundiendo a otras filiales de la corporación. AAL se involucró en el negocio de los cereales para bebé y alimentos para mascotas; y, ALA hizo lo propio con los jugos de frutas y quesos.
- **Extensión del rol:** las filiales XSA, XAL y XCO mejoraron su rol, al incorporar o incrementar las actividades de investigación y desarrollo en sus operaciones. De igual forma, a RLI se le asignó la administración de las operaciones de la corporación en Colombia y AMO consiguió que se instalara una nueva planta de producción para el procesamiento local de un mayor número de productos. En el área de mercadeo, XCA y XGT desarrollaron productos que se comercializan internacionalmente, y XMT se ha esforzado en producir, comercializar y promover en tiempo record nuevos productos para compensar los efectos de las regulaciones de precios. En otros casos, las filiales han introducido de forma rápida y eficaz nuevas líneas de productos de la corporación (AMO).
- **Reconfiguración de las operaciones existentes:** XCO consiguió beneficiarse en un proceso en el que la matriz quería reubicar la unidad de coordinación de exportaciones de Latinoamérica; con ese proceso de racionalización de las operaciones internacionales de la multinacional, las responsabilidades de coordinación de las exportaciones de Latinoamérica,

que antes estaban en Puerto Rico pasaron a Venezuela. De igual manera, RCO y XCA expandieron su alcance a otros mercados exteriores para ocupar áreas geográficas que antes eran atendidas por otras filiales. XEL también ha obtenido un mayor alcance de mercado al conseguir responsabilidades sobre una región que antes era gestionada por la matriz. De igual manera, XCA, APR y RTI obtuvieron mayores responsabilidades dentro de la multinacional al asumir parte de las operaciones de filiales que fueron cerradas en la región.

- **Búsqueda de oportunidades de negocio en mercados exteriores:** para algunas de las filiales estudiadas, la posibilidad de desarrollar su rol se encontraba abriendo espacios en el área internacional. En este sentido, ACA fue promotora de la creación de nuevas filiales en otros países de la región: Colombia y Ecuador y se convirtió en la sede regional de la corporación, reportando los resultados consolidados de las tres filiales a la matriz. Por otro lado, XFI estableció una nueva filial en República Dominicana y estima próximamente abrir una más en Centroamérica. AMA y AIG se internacionalizaron exportando sus servicios.
- **Reducción de la línea de reporte:** algunas filiales han logrado ser nombradas sede regional de la multinacional (ACA, APR, RTI, RCO, RBE, XCO y XMT), con lo cual, han mejorado su posición en la línea de reporte ante la matriz e incrementado su poder de influencia sobre las decisiones de la corporación.

### **Iniciativas de Consolidación del Rol**

El proceso de consolidación del rol depende enteramente de las iniciativas de la filial local, que responde ante la competencia de filiales hermanas y competidores externos (Birkinshaw y Hood, 1998; Crookell y Morrison, 1990). Las filiales estudiadas en esta investigación, se concentraron en iniciativas que les permitieran consolidar su actual rol. Con ese fin, además de iniciativas orientadas al mejoramiento del desempeño y la participación en decisiones de la matriz, también emprendieron acciones que les permitieran ganar tamaño mientras ejecutan su actual rol, para mejorar su importancia relativa dentro de sus corporaciones, que luego pueda permitirles una evolución hacia el desarrollo.

- **Mejora del desempeño:** las filiales se han dado a la tarea de mejorar su competitividad en costos, calidad y, especialmente, rentabilidad para mantenerse en su rol. Destacan en rentabilidad las filiales: ACT, ALA, AAL,

AHA, AMO, APA, XCA, XGT, RBE, RLI, RCM y RDU. Otras filiales presentan excelentes indicadores generales de gestión: XIN, XSI, XMT, XMA, XAL, XCO, AEM, RCO, RLA y RTI.

- **Participación en las decisiones corporativas:** algunas de las filiales estudiadas incrementaron su participación en decisiones corporativas. En algunos casos, ello ha implicado la participación en proyectos de alcance global (ACA, RBE y AIN), la transferencia de tecnología y mejores prácticas a través del entrenamiento del personal de otras unidades de la multinacional por gente de la filial en áreas como mercadeo, ventas, distribución, sistemas de información y operaciones (XMT, XMA, XIN, XCA, AMA, ACA, AHA, ATE, ACT, RLI, RCM, RDU y RBE) e incluso la “exportación de talento” de recursos humanos de la filial a la matriz o a otras unidades de la corporación (XMA, XMT, ACA, AAL, XFI, RTI, y RLI) para asegurar la transferencia de ese conocimiento, y el lograr que negocios en los que participa la filial actualmente sean considerados por la matriz como estratégicos para toda la corporación (ALA lo hizo con el negocio de los jugos de frutas, AHA con el negocio de las pastas alimenticias y XSI con el negocio de los *call centers*).
- **Crecimiento de la filial:** aunque siguen realizando las mismas actividades sin cambiar su alcance de producto y/o mercado, algunas filiales se han dedicado a aumentar el volumen de sus operaciones en el país de acogida, realizando nuevas inversiones en adquisición de empresas locales del mismo sector de la filial (ALA) y en la ampliación de sus capacidades de producción (ALA, AHA, AMO, XSA y XCA).

Dentro del grupo de iniciativas impulsadas para consolidar el rol de las filiales estudiadas, se debe señalar que para las filiales pequeñas como XFI y AMA, la consolidación de su rol ha requerido de la internacionalización de sus actividades con el fin de ganar el tamaño y un volumen en sus operaciones que en el mercado venezolano no podían alcanzar. AMA lo ha logrado con la exportación de sus servicios y XFI también lo ha conseguido exportando parte de sus servicios a una filial que ella misma ayudó a crear y por la que es responsable, localizada en República Dominicana. En este sentido, excepcionalmente una iniciativa como la “Búsqueda de oportunidades de negocio en mercados exteriores”, que es usada para el desarrollo del rol, también ha servido para lograr el objetivo de consolidación del rol de las filiales antes mencionadas.

### **Iniciativas de Defensa del Rol**

En el caso de las iniciativas para defender el rol, se puede comentar que las filiales estudiadas emprendieron iniciativas que les permitieran superar los efectos de la volatilidad del entorno, que es el mayor rival que deben enfrentar para evitar pérdidas de roles. Delany (2000) comenta que ante alguna amenaza, los directivos deben tomar acciones que permitan retener las operaciones de la filial. En este sentido, para las filiales estudiadas la mejor forma de retener sus operaciones era la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios tanto en los mercados exteriores como en el mercado local.

**- Retener operaciones:** para unas filiales, la búsqueda de oportunidades de negocios en mercados exteriores está orientada a la defensa del rol puesto que el mercado local se ha contraído y la capacidad operativa de la filial se ha quedado sobredimensionada, este es el caso de AIG y XEL. Para otra de las filiales estudiadas, XSI, el desarrollo de una iniciativa de nuevo negocio en el mercado local vinculada con la creación de un *call center*, sirvió para sustituir un rol que se había perdido como consecuencia de la adversidad del entorno, y recuperar su posición dentro de la corporación.

Las iniciativas “Mantenimiento de la línea de reporte” y “Búsqueda de un nuevo patrono” de Birkinshaw (1995a) y Delany (1998; 2000) no fueron observadas en el grupo de filiales en estudio.

En la tabla 3, se presenta una relación de los tipos de iniciativas emprendidas por las filiales examinadas en esta investigación. El mayor número de iniciativas emprendidas fueron aquellas que tenían como finalidad la consolidación del rol, seguidas por las que pretendían el desarrollo del rol y las que tenían como objetivo la defensa del rol. En este sentido, se puede observar que en los tipos de iniciativas para consolidar el rol, se incluyó como iniciativa el crecimiento de la filial. En tanto, en las iniciativas para desarrollar el rol, se encontraron dos nuevos tipos: la búsqueda de oportunidades de negocio en mercados exteriores y la reducción de la línea de reporte. Finalmente, en el grupo de iniciativas para defender el rol, las iniciativas que fueron emprendidas fueron las relacionadas con la retención de las operaciones, basadas en la búsqueda de oportunidades de negocio en mercados exteriores y en el mercado local.

**Tabla 3.** Tipos de iniciativas de filiales en entornos volátiles.

<i>Objetivo</i>	<i>Tipo de iniciativa</i>	<i>Filiales</i>
Desarrollo del rol	Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio en el mercado local.	XFI, XIN, XSI, AAL y ALA.
	Búsqueda de oportunidades de negocio en mercados exteriores.	ACA, AMA, AIG y XFI.
	Extensión del rol.	XSA, XAL, XCA, XGT, XCO, XMT, RLI y AMO.
	Reconfiguración de las operaciones existentes.	XCO, RCO, XCA, XEL, APR y RTI.
	Reducción de la línea de reporte.	ACA, APR, RTI, RCO, RBE, XCO y XMT.
Consolidación del rol	Mejora del desempeño.	ACT, ALA, AAL, AHA, AMO, AEM, APA, XCA, XGT, XIN, XSI, XMA, XMT, XAL, XCO, RBE, RLI, RCM, RDU, RCO, RLA y RTI.
	Participación en las decisiones corporativas.	XMA, XMT, XFI, XIN, XCA, XSI, ACA, AAL, AHA, AIN, AMA, ATE, ACT, ALA, RLI, RDU, RBE, RTI y RCM.
	Crecimiento de la filial.	ALA, AHA, AMO, XSA y XCA.
Defensa del rol	Retener operaciones	AIG, XEL y XSI.

Fuente: Elaboración Propia.

### Conclusiones

Como primera consideración, se puede decir que las filiales estudiadas han sido exitosas en el desarrollo de las iniciativas que se han planteado, puesto que se han adaptado y adecuado a un entorno volátil que se ha mantenido por un periodo bastante prologado.

Es necesario resaltar que las filiales estudiadas han dedicado el mayor número de iniciativas a aquellas que tenían como finalidad la consolidación del rol, seguidas por las que pretendían el desarrollo del rol y las que tenían como objetivo la defensa del rol. Esto permite interpretar que las filiales estaban más concentradas en mantenerse en su rol dentro de la corporación a las que pertenecen, que a defenderse o desarrollarse.

En este sentido, es posible explicar este comportamiento si se considera que el entorno volátil en el que se desenvuelven se convierte en un rival tan importante como lo pueden ser otros competidores en el mercado local o lo pueden ser también otras filiales hermanas dentro de la misma multinacional

a la que pertenece. Esta línea de pensamiento coincide con la existencia de iniciativas como la “Búsqueda de oportunidades de negocio en mercados exteriores” para desarrollar los roles de las filiales en un ámbito internacional alejándose un poco de los problemas de la incertidumbre asociada al mercado local. Esto también puede vincularse al hecho de que filiales pequeñas hayan preferido optar por iniciativas de consolidación asociadas a la internacionalización comercial de sus actividades (casos de AMA y XFI).

Asimismo, la situación del entorno puede afectar las posibilidades de las filiales para competir en el mercado interno de la multinacional cuando busca desarrollar su rol, en virtud de que otras filiales hermanas situadas en países donde no se presente la volatilidad del entorno que existe en Venezuela, tendrán una posición más favorable para competir en ese campo. Esta puede ser la razón de porqué no se identificaron casos de las iniciativas denominadas “Competencia por una inversión de la corporación”.

En las filiales estudiadas, las iniciativas que han emprendido se han realizado teniendo los mismos objetivos planteados por Birkinshaw (1995a) y Delany (1998; 2000), es decir, las filiales emprendieron iniciativas en busca del desarrollo, la consolidación y la defensa de su rol dentro de la multinacional. Sin embargo, se han encontrado algunas diferencias que permiten proponer una extensión en el número de iniciativas que se pueden desplegar tanto en las iniciativas para desarrollar el rol como en las iniciativas para consolidarlo.

Sobre las iniciativas para desarrollar el rol, se considera que la “Búsqueda de oportunidades de negocio en mercados exteriores” es un tipo de iniciativa necesario dentro de los objetivos de desarrollo del rol, en tanto que es algo factible para muchos tipos de filiales que tienen la dotación de competencias y capacidades para impulsarlas (Delany, 2000), como porque está previsto en algunas tipologías de filiales como las de White y Poynter (1984), Jarillo y Martínez (1990), Benito et al. (2003) y Hogenbirk y van Kranenburg (2006), entre otras. Las iniciativas de “Reducción de la línea de reporte”, resultan en una categoría de iniciativa que mejora a largo plazo las posibilidades de mejora del rol de las filiales, en tanto en cuanto aumenta el poder de influencia de la filial ante la matriz y que también encuentra su razón a partir de la existencia de otra que reclama el mantenimiento de la línea de reporte para defender el rol.

Por otro lado, en el caso de las iniciativas para consolidar el rol, se encuentra pertinente incluir las acciones conducentes a aumentar el tamaño de la filial, que se han llamado “Crecimiento de la Filial” dentro de este grupo de iniciativas, en virtud de que las filiales se está reforzando en sus capacidades y

aportaciones al conjunto de la multinacional con lo cual está ganando una mayor visibilidad ante los directivos de la matriz.

Como futuras líneas de investigación que se pueden seguir a partir de este estudio, se debe considerar la ampliación del número de filiales analizadas y la verificación de un mayor número de tipos de iniciativas emprendidas, sobre todo aquellas de la clasificación de Birkinshaw (1995a) y Delany (1998; 2000) que aquí no se pudieron evidenciar, así como buscar nuevos tipos de iniciativas que permitan extender aún más la clasificación elaborada. De igual manera, a partir de una clasificación de los tipos de filiales, se podría hacer un estudio dirigido a determinar el tipo de iniciativa al que se dedica cada tipo de filial para determinar la existencia de patrones diferentes de iniciativas emprendidas de acuerdo a cada grupo de filiales.

## **Bibliografía**

Benito, G. R. G., Groggaard, B. y Narula, R. (2003): "Environmental influences on MNE subsidiary roles: economic integration and the Nordic countries". *Journal of International Business Studies*, 34 (5): 443-456.

Birkinshaw, J. (1995a): "Taking the initiative". *Business Quarterly*, 59 (4): 97-102.

Birkinshaw, J. (1995b): "Encouraging Entrepreneurial Activity in Multinational Corporations". *Business Horizons*, May-June, 38 (3): 32-38.

Birkinshaw, J. (1997): "Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Characteristics of Subsidiary Initiatives". *Strategic Management Journal*, 18 (3): 207-229.

Birkinshaw, J. (1998a): "Corporate Entrepreneurship in Network Organizations: How Subsidiary Initiative Drives Internal Market Efficiency". *European Management Journal*, 16 (3): 355-364.

Birkinshaw, J. y Fry, N. (1998): "Subsidiary Initiatives to Develop New Markets". *Sloan Management Review*, spring, 39 (3): 51-61.

Birkinshaw, Julian y Hood, Neil (1997): "An Empirical Study of Development Processes in Foreign-owned Subsidiaries in Canada and Scotland". *Management International Review*, 37 (4): 339-364.

- Birkinshaw, Julian y Hood, Neil (1998): "Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies". *Academy of Management Review*, 23 (4): 773-795.
- Birkinshaw, Julian y Hood, Neil (2001): "Unleash Innovation in Foreign Subsidiaries", *Harvard Business Review*, 79 (3): 131-137.
- Birkinshaw, J. y Ridderstrale, J. (1999): "Fighting the corporate immune system: a process study of subsidiary initiatives in multinational corporations". *International Business Review*, 8 (2): 149-180.
- Crookell, H. y Morrison, A. (1990): "Subsidiary Strategy in a Free Trade Environment". *Business Quarterly*, 55 (2): 33-39.
- Delany, E. (1998): "Strategic Development of Multinational Subsidiaries in Ireland". En Birkinshaw y Hood: *Multinational corporate evolution and subsidiary development*, 239-267. Macmillan Press, Londres.
- Delany, E. (2000): "Strategic Development of the Multinational Subsidiary through Subsidiary Initiative-taking". *Long Range Planning*, 33 (2): 220-244.
- Eisenhardt, K. M. (1989): "Building Theories from Case Study Research". *Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550.
- Galunic, D. C. y Eisenhardt, K. M. (1996): "The Evolution of Intracorporate Domains Divisional Charter Losses in High-technology, Multidivisional Corporations". *Organization Science*, 7 (3): 255-282.
- Ghoshal, S. y Bartlett, C. A. (1990): "The Multinational Corporation as an Interorganizational Network". *Academy of Management Review*, 15 (4): 603-625.
- Ghoshal, S. y Nohria, N. (1989): "Internal Differentiation of the Determinants of Global Integration". *Strategic Management Journal*, 10 (4): 323-337.
- Hogenbirk, A. E. y van Kranenburg, H. L. (2006): "Roles of foreign owned subsidiaries in a small economy", *International Business Review*, 15 (1): 53-67.
- Jarillo, J. C. y Martínez, J. I. (1990): "Different roles for subsidiaries: the case of multinational corporations in Spain". *Strategic Management Journal*, 11 (7): 501-512.

Kanter, Rosabeth Moss (1982): "The middle manager as innovator", *Harvard Business Review*, 60(4) (Jul-Ag): 95-105.

Rosenzweig, P. M. y Singh, J. V. (1991): "Organizational Environments and the Multinational Enterprise". *Academy of Management Review*, 16 (2): 340-361.

Rowley, J. (2002): "Using Case Studies in Research". *Management Research News*, 25 (1): 16-27.

Rugman, A. M. y Verbeke, A. (2001): "Subsidiary-Specific Advantages in Multinational Enterprises". *Strategic Management Journal*, 22 (3): 237-250.

Stopford, J. M. y Baden-Fuller, C.W.F. (1994): "Creating corporate entrepreneurship", *Strategic Management Journal*, 15 (7): 521-536.

Yin, R. K. (1981): "The Case Study Crisis: Some Answers". *Administrative Science Quarterly*, 26 (1): 58-65.

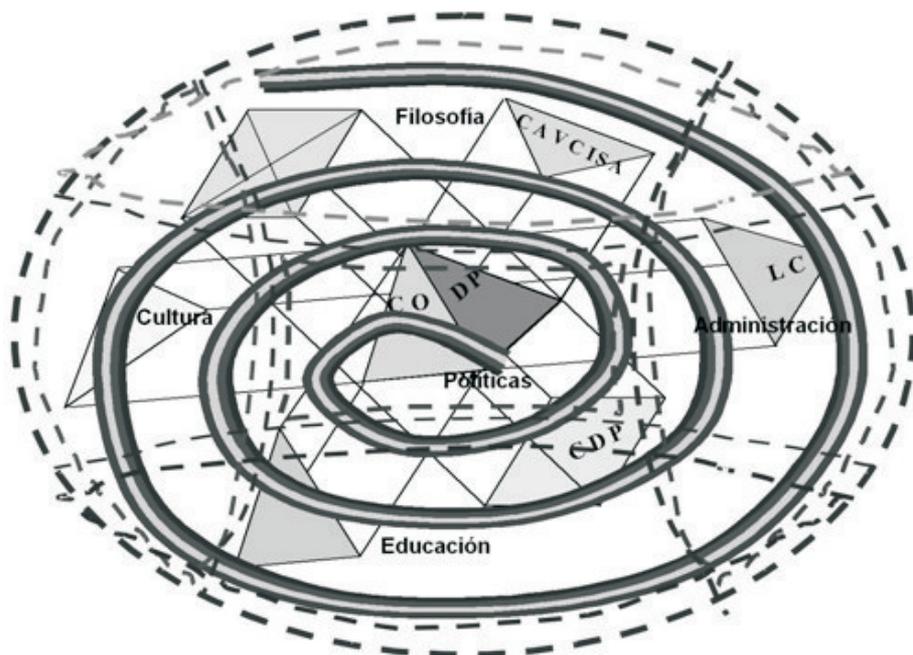
Yin, R. K. (1994): *Case Study Research: Design and Methods*. 2ª Ed. Sage Publications, Thousand Oaks.

White, Roderick E. y Poynter, Thomas A. (1984): "Strategies for foreign owned subsidiaries in Canada", *Business Quarterly*, 49 (2)(Summer): 59-69.

---

Viene de la página 38

**Gráfico 1.** Visión Totalizadora del Modelo de Transformación COYDESDO



Fuente: Elaboración Propia. (Autora: Gladys Santiago de Pérez).

## **Gestión y Gerencia**

DEPÓSITO LEGAL: pp200702LA2779

ISSN: 1856-8572

### **Normas para los colaboradores**

GESTIÓN Y GERENCIA es una Revista Científica del Decanato de Administración y Contaduría de la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” orientada a la publicación de colaboraciones que versen sobre temas relativos a la gestión, la gerencia y en general, las ciencias sociales. Nuestras publicaciones tienen resúmenes en idiomas español, portugués e inglés a fin de incrementar relaciones con nuestros pares en Iberoamérica y de habla inglesa e interactuar con ellos en la respectiva área del conocimiento. La revista recibe colaboraciones permanentemente y tiene una frecuencia cuatrimestral con números en Abril, Agosto y Diciembre.

Las siguientes normas rigen la Revista Gestión y Gerencia:

1. Los colaboraciones serán dirigidas a la Dirección de la revista a través del correo electrónico [gestionygerencia@gmail.com](mailto:gestionygerencia@gmail.com) como un anexo de correo electrónico. Los trabajos deberán ser inéditos y no haber sido propuestos simultáneamente a otras publicaciones.
2. Las colaboraciones deberán ser remitidas en formato de Word y las tablas, gráficos e imágenes deben adjuntarse en los programas originales en los cuales se realizaron. Las colaboraciones tendrán una extensión mínima de 15 páginas y máxima de 20, tamaño carta, con interlineado de 1.5 en letra “Arial”, tamaño 12 y con márgenes superiores, inferiores, derechos e izquierdos de 2.5 cms.
3. La revista considera publicables las colaboraciones en modalidad de artículos de investigación, ensayos, ponencias y aquellas que bajo otro formato se consideren pertinentes a juicio del comité editorial.
4. Los artículos de investigación se deberán organizar en el orden que se indica: Portada, Introducción, Contenido, Metodología, Resultados, Conclusiones y Referencias.

---

**5.** Los ensayos se estructurarán de la siguiente manera: Portada, Introducción, Contenido, Conclusiones (donde puede incluirse el punto de vista del autor o autores) y Referencias.

**6.** Las ponencias se presentarán en formato libre, salvo las tablas, gráficos e imágenes, las cuales deben adjuntarse en los programas originales con los cuales se realizaron. Tales ponencias están sustentadas en las charlas y exposiciones efectuadas y su presentación y redacción expresan las técnicas, gramática y maneras de abordar los temas por los autores.

**7.** La portada de las colaboraciones deberá contener la siguiente información:

- ✓ Título en español, inglés y portugués.
- ✓ Nombre y datos del autor o autores. Sólo se permitirá un máximo de 3 autores por artículo, ensayo o ponencia. Deberá colocarse debajo del nombre y apellidos de cada autor, el último grado académico obtenido, su profesión, vinculación académica o profesional y correo electrónico.
- ✓ Resumen en español, inglés y portugués. El resumen será escrito con un máximo de 200 palabras, incluyendo: propósito u objetivo, metodología (si aplica), resultados y conclusiones más relevantes.
- ✓ Palabras clave en español, inglés y portugués: Se colocarán un máximo de 5 palabras clave en orden alfabético.

**8.** La presentación textual de las citas, deberá ser realizada indicando el apellido del autor, año de publicación y la página (Apellido, año: pp.) y colocarla entre comillas. En caso de que se haga referencia a dos autores, deben escribirse los apellidos de ambos. Si son más de dos debe usarse “et al.” Cuando se citen varias publicaciones que sustenten un mismo argumento, debe separarse cada referencia con punto y coma (Autor 1, año; Autor 2, año). Para diferenciar publicaciones del mismo autor con el mismo año, utilizar letras minúsculas (Autor, 2008a) y (Autor, 2008b).

**9.** Las referencias vendrán en estricto orden alfabético indistintamente de su fuente. Se identificarán siguiendo las siguientes pautas:

- ✓ Artículos de revistas académicas y profesionales: Apellido, Nombre (año). “Título del artículo entre comillas”. Nombre de la revista en cursiva. Volumen, número y páginas.
- ✓ Libros: Apellido, Nombre (año). Título del libro en cursiva. Ciudad. Editorial.
- ✓ Capítulo de libro: Apellido, Nombre (año). “Título del Capítulo entre comillas”. En Apellido, Nombre (Coordinador/Editor): Título de libro en cursiva, páginas correspondientes al capítulo. Ciudad. Editorial.

- ✓ Conferencias, ponencias y similares: Apellido, Nombre (año, día de mes). Título en cursiva. Evento. Ciudad y País.
- ✓ Artículos en diarios: Apellido, Nombre (año, día de mes). Título en cursiva. Nombre del diario. País. Página o sección.
- ✓ Tesis de grado no publicadas: Apellido, Nombre (año). Título de la tesis en cursiva. Tesis no publicada. Institución. Facultad. Ciudad. País.
- ✓ Documentos electrónicos: Apellido, Nombre (año). Título del artículo en cursiva. Disponible en: Página web (Fecha de consulta).

**10.** Las colaboraciones serán sometidas a revisión por parte de árbitros bajo el esquema de doble ciego-juicio de pares. El Consejo Editorial comunicará al autor o autores el resultado de las evaluaciones que pueden ser: aceptación, aceptación con modificaciones o rechazo.

**11.** El envío de una colaboración por el autor o autores y su aceptación por el Comité Editorial de la revista equivale a la celebración de un contrato por medio del cual el autor o autores ceden los derechos de publicación a la revista Gestión y Gerencia, reservándose ésta la facultad para hacer modificaciones de forma si las considera necesarias para ajustarlas al estilo y formato editorial de la revista. En todo caso, el contenido de las colaboraciones es exclusiva responsabilidad de su autor o autores.

LA PUBLICACIÓN DE ESTA REVISTA HA SIDO POSIBLE GRACIAS AL APOORTE DE:  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN  
DECANATO DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA DE LA UCLA  
Y LOCTI

**COLOCAR INFORMACIÓN REPROLCA**

