



# ACADEMIA REVISTA LATINOAMERICANA DE ADMINISTRACIÓN

**EMPRESA Y SOCIEDAD  
EN AMÉRICA LATINA**

***BUSINESS AND SOCIETY  
IN LATIN AMERICA***

**Editores invitados**

Enrique Ogliastri

(INCAE, Costa Rica)

Instituto de Empresa Business School, España)

Ezequiel Reficco

(Universidad de los Andes, Colombia)

43

---

**PUBLICACIÓN DEL CONSEJO LATINOAMERICANO  
DE ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN**

Segundo semestre de 2009, pp. 1-198; Bogotá, Colombia; ISSN 1012-8255

La revista es una publicación semestral del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, CLADEA, cuyos objetivos son difundir los trabajos sobre investigaciones empíricas y teóricas en el campo de la administración en América Latina, y servir como medio de integración entre los académicos de las escuelas constitutivas de CLADEA.

ISSN 1012-8255

La publicación de la revista la tiene a cargo la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, Bogotá, D. C., Colombia.

Calle 21 No. 1 - 20, Edificio SD, Bogotá, D. C., Zona Postal 2, Colombia, apartado aéreo 4976

Tel.: (571) 3394949, 3394999. Ext.: 2328, 3675. Directo (571) 3324555. Fax: (571) 3324551

<http://administracion.uniandes.edu.co>

## Comité Editorial

### DIRECTOR

Enrique Ogliastri, Ph. D.

INCAE, Costa Rica

Instituto de Empresa Business School,  
España

Universidad de los Andes, Colombia

*Enrique.Ogliastri@incae.edu*

### EDITORA

Elvira Salgado, Ph. D.

Universidad de los Andes, Colombia

*esalgado@uniandes.edu.co*

*eis@adm.uniandes.edu.co*

Doctor Lindolfo G. de Albuquerque

Universidade de São Paulo, Brasil

Jorge Ayala, Ph. D.

University of Puerto Rico, Puerto Rico

Claude Cellich, Ph. D.

International University in Geneva, Suiza

José Roberto Concha, Ph. D.

ICESI, Colombia

Robert Grosse, Ph. D.

EGADE, Instituto Tecnológico y de Estudios  
Superiores de Monterrey, México

Jerry Haar, Ph. D.

College of Business, Florida International University,  
Estados Unidos

Amparo Jiménez, Ph. D.

Université du Québec au Montréal, Canadá

Producción editorial, corrección de estilo,  
prerensa y prensa: Proceditor

Tel.: 22042 75 / 76 Bogotá, Colombia

*proceditor@etb.net.co*

IMPRESO EN COLOMBIA - PRINTED IN COLOMBIA

Kimio Kase, Ph. D.

Educatis University, Suiza

IESE, España

Doctor Francisco López

Eafit, Colombia

Víctor Molero, Ph. D.

Universidad Complutense de Madrid, España

Carlos Alberto Molina, Ph. D.

IESA, Venezuela

Eduardo Morales, Ph. D.

ITESM, México

Josep M. Piqué

La Salle – International Business School,

Universidad Ramon Llull, España

Doctora Florence Pinot de Villechenon

ESCP-EAP European School of Management, Francia

Doctor Federico Rey Lennon

Universidad Empresarial Siglo 21

Pontificia Universidad Católica Argentina

José I. Rojas-Méndez, Ph. D.

Carleton University, Canadá

Luis J. Sanz, Ph. D.

INCAE, Nicaragua

Daniel West, Jr., Ph. D.

University of Scranton, Estados Unidos

Asistente editorial

Verónica Durana

Artista invitado: Raúl Corrales

Sitio web: <http://revistaacademia.cladea.org>

<http://revistaacademia.uniandes.edu.co>

## EVALUADORES AÑO 2008-2009

Agradecemos a todas las personas que evaluaron artículos desde noviembre de 2008 hasta finales de octubre de 2009.

ANIL AKPINAR	Instituto de Empresa Business School, Madrid, España
CLAUDIA MILENA ÁLVAREZ	Universidad de Manizales, Manizales, Colombia
JOSÉ ERNESTO AMORÓS	Universidad del Desarrollo, Santiago de Chile, Chile.
CLAUDIO AQUEVEQUE	Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago de Chile, Chile
SARA ARANCIBIA CARVAJAL	Universidad Diego Portales, Santiago de Chile, Chile
JORGE ARMANDO RODRÍGUEZ	Universidad Nacional, Bogotá, Colombia
MARÍA ELIZABETH ARTEAGA	ESPOL, Guayaquil, Ecuador
JAMES AUSTIN	Harvard Business School, Boston, Estados Unidos
ERNESTO AYALA	INCAE, Alajuela, Costa Rica
DAVID BARDEY	Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia
ANDRÉS BARRIOS	Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia
RAFAEL BAUTISTA	Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia
JULIÁN BENAVIDES	ICESI, Cali, Colombia
ERNESTO BLANCO	IESA, Caracas, Venezuela
ESTEBAN BRENES	INCAE, Alajuela, Costa Rica
ANTONIO BURBANO	Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia
EMILIO CARDONA	Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia
SALVADOR CARMONA	Instituto de Empresa Business School, Madrid, España
ARIEL CASARIN	IAE, Buenos Aires, Argentina
MARIO CASTILLO	Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia
EDGARDO CAYÓN	Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA), Bogotá, Colombia
MAURICIO CERVANTES	ITESM, Monterrey, México
MARÍA ANTONIA CERVILLA	Universidad Simón Bolívar, Caracas, Venezuela
CAMILO DÁVILA	Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia
ANABELLA DÁVILA	ITESM, Monterrey, México
JOSÉ MARÍA DEL CASTILLO	Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia
JAHIR DUQUE	Universidad Nacional, Bogotá, Colombia
MARCO FERNÁNDEZ	INCAE, Ciudad de Panamá, Panamá.
Luz Marina Ferro	UQAM, Montreal, Canadá; Universidad de los Andes, Bogotá Colombia.
URBI GARAY	IESA, Caracas, Venezuela
JUANA GARCÍA	Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia
MÓNICA GARCÍA	Universidad del Valle, Cali, Colombia
ALINA GÓMEZ	Universidad Javeriana, Cali, Colombia
MAXIMILIANO GONZÁLEZ	Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia
GUSTAVO GONZÁLEZ	Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia
ÁLVARO ALEXANDER GUZMÁN	Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia
JERRY HAAR	Florida International University, Miami, Estados Unidos
SERGIO HERNÁNDEZ	Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia
NORMA HERNÁNDEZ	ITESM, Monterrey, México
HERNÁN HERRERA	Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia
PEDRO HIDALGO	Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.
JOHN ICKIS	INCAE, Alajuela, Costa Rica
AMPARO JIMÉNEZ	UQAM, Montreal, Canadá
GONZALO JIMÉNEZ SEMINARIO	Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago de Chile, Chile
KIMIO KASE	IESE, España
VIRGINIA LASIO	ESPOL, Guayaquil, Ecuador
IVÁN DARÍO LOBO	Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia
ANTONIO LÓPEZ HERNÁNDEZ	Universidad de Granada, Cartuja, España
CARMEN MARINA LÓPEZ	Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia
FRANCISCO LÓPEZ LUBIÁN	Instituto de Empresa Business School, Madrid, España
PEDRO LÓPEZ SAEZ	Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España
SAMUEL MALONE	Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia
DIEGO FERNANDO MANOTAS	Universidad del Valle, Cali, Colombia
ENRIQUE MANZUR	Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile
GREGORIO MARTÍN DE CASTRO	Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España
SAMUEL ALBERTO MANTILLA	Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia

CAMILO MEJÍA	Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia
MARÍA MERINO	ITAM, Ciudad de México, México
MICHAEL METZGER	INCAE, Alajuela, Costa Rica
VÍCTOR MOLERO	Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España
CARLOS MOLINA	IESA, Caracas, Venezuela
JUAN CARLOS MONTES	Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia
DAVID MONTESINOS	INCAE, Alajuela, Costa Rica
EDUARDO MORALES	Banco Central de México, México.
RUBÉN MOSQUEDA	ITSM, Irapuato, México
CARLES MURILLO FORT	Universitat Pompeu Fabra, Barcelona, España
JORGE NIÑO	Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago de Chile, Chile
ENRIQUE OGLIASTRI	INCAE, Alajuela, Costa Rica; Instituto de Empresa Business School, Madrid, España; Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia
SERGIO OLAVARRIETA	Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile.
GUILLERMO OTÁLORA	Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia
EDUARDO PABLO	IESA, Caracas, Venezuela
MARTA PAREDES	Estudiante doctoral, Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España
ALFONSO PEDRAZA	INSEAD, Fontainebleau, Francia
FELIPE PÉREZ	INCAE, Managua, Nicaragua
CARLOS POMBO	Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia
DIEGO PRIOR	Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España.
RAQUEL PUENTE	IESA, Caracas, Venezuela
CARLOS QUINTANILLA	INCAE, Managua, Nicaragua
CARLOS ENRIQUE RAMÍREZ	ICESI, Cali, Colombia
EZEQUIEL REFICCO	Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia
ELENA REVILLA	Instituto de Empresa Business School, Madrid, España
SANDRA CRISTINA RIASCOS	Universidad del Valle, Cali, Colombia
MAISA RIBEIRO	Universidade de Sao Paulo, Sao Paulo, Brasil
VICENTE RIPOLL	Universidad de Valencia, Valencia, España
ERIC RODRÍGUEZ	Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia
ARNOLDO RODRÍGUEZ	INCAE, Alajuela, Costa Rica
JOSÉ ROJAS MÉNDEZ	Carleton University, Ottawa, Canadá
MANUEL ROJO ALEJOS	Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España.
CARLOS RUFIN	Suffolk University, Boston, Estados Unidos
JAIME RUIZ	Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia
ELVIRA SALGADO	Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia
LUIS SANZ	INCAE, Managua, Nicaragua
JEAN SEPÚLVEDA	Universidad del Desarrollo, Santiago de Chile, Chile
VINCIANE SERVANTIE	Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia
JAIME SIERRA	Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia
RICARDO TEIXEIRA	Universidad Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil
ENRIQUE TER HORST	IESA, Venezuela
MARCUS THIELL	Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia
EDUARDO TORRES	Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile
CARLOS TRUJILLO	Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia
MARÍA ANDREA TRUJILLO	Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia
ROBERTO VAINRUB	IESA, Caracas, Venezuela
BERNHARDUS VAN HOFF	Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia
OTMAR VARELA	Nicholls State University, Thibodaux, Estados Unidos.
IGNACIO VÉLEZ	Corporación Universitaria Tecnológica de Cartagena, Cartagena, Colombia
MARÍA ALEJANDRA VÉLEZ	Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia
JORGE VERA	ITESM, Monterrey, México
OLIVIA VILLALBA	ITESM, Monterrey, México
MARÍA CRISTINA VILLEGAS	Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia
EDUARDO WILLS	Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia

## CONTENIDO

Presentación	
ENRIQUE OGLIASTRI	VII
<b>ARTÍCULOS</b>	
Empresa y sociedad en América Latina: una introducción	
EZEQUIEL REFICCO Y ENRIQUE OGLIASTRI	1
Prácticas de gobierno corporativo en América Latina	
MARISELA SANTIAGO-CASTRO, CYNTHIA J. BROWN Y ANÍBAL BÁEZ-DÍAZ	26
Estructura de propiedad y desempeño de la firma: el caso chileno	
CHRISTIAN ESPINOSA MÉNDEZ	41
Auditor independence, joint determination of audit and non-audit fees and the incidence of qualified audit reports	
CRISTINA DE FUENTES Y MARÍA CONSUELO PUCHETA-MARTÍNEZ	63
Aprovechar la convergencia	
JAMES E. AUSTIN, ROBERTO GUTIÉRREZ, ENRIQUE OGLIASTRI Y EZEQUIEL REFICCO	93
La agroindustria: campo fértil para los negocios inclusivos	
JOHN C. ICKIS, FRANCISCO A. LEGUIZAMÓN, MICHAEL METZGER Y JULIANO FLORES	107
<b>CASOS</b>	
La Fundación arteBA: el desafío de apoyar artistas plásticos promoviendo el mercado del arte	
GABRIEL BERGER Y CAROLINA GOWLAND	125
Afro Reggae: The future	
CARLOS RUFÍN Y ENIO PINTO	156
CHIQUITA EN COLOMBIA	
SIMONE BUNSE Y FORREST COLBURN	174
Instrucciones para autores interesados en presentar documentos para publicación	182
Política editorial y propiedad intelectual	184



## ***Presentación***

## ***Foreword***

### **RESUMEN**

Hemos recibido colaboraciones que involucran a un buen número de países, como Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, España, Estados Unidos, México y Puerto Rico. Tras una introducción general al tema, se presentan trabajos sobre gobernanza, negocios inclusivos y la creación de valor social, además del económico y los dilemas sociales de las empresas que actúan en situaciones extremas. Un trabajo se enfoca en las prácticas de gobierno corporativo de las empresas latinoamericanas que cotizan en bolsa en los Estados Unidos. El segundo presenta un modelo econométrico sobre la manera como la concentración de la propiedad de las empresas incide en los resultados de ellas. El tercero evalúa, con datos de España, la conveniencia de separar o no separar los servicios de auditoría y de consultoría de las empresas auditoras. El cuarto analiza la convergencia en prácticas administrativas entre empresas con y sin ánimo de lucro en América Latina. El quinto presenta significativas experiencias de empresas agrícolas latinoamericanas que incorporan a los sectores de bajos ingresos en el desarrollo de los negocios, no solamente como consumidores de la base de la pirámide, sino también como socios y proveedores. Finalmente se presentan tres casos, el de una fundación argentina de arte contemporáneo que recibe la propuesta de venderse a una empresa comercial, el de una innovación de empresarismo social en las *favelas* del Brasil que está ante el dilema de crecer y la experiencia de Chiquita en Colombia, que paga protección a bandas paramilitares.

### **ABSTRACT**

We have received collaboration from a number of countries such as Argentina, Brazil, Chile, Colombia, Costa Rica, Mexico, Puerto Rico, Spain, and United States. After a general introduction of the subject, we present work on gover-

nance, inclusive business, the creation of social value, and the economical and social dilemmas of companies that work in extreme situations. One of the works focuses on the practice of corporate government in Latin-American companies that quote on the American stock exchange. The second presents an econometric model of how the concentration of company properties has a bearing on their results. The third, evaluates, using the data from Spain, the advantage of separating or not the audit and counseling services of accounting companies. The fourth compares the convergence of management practices in profit-making and non-profit-making companies in Latin America. The fifth, presents significant experiences of Latin-American agricultural companies incorporating the low income sectors in business development, considering not only the consumers at the “base of the pyramid” but also partners and suppliers. Finally, three cases are submitted: an Argentine contemporary art foundation that received a proposal to sell itself to a commercial company; the innovation of social entrepreneurship in Brazilian *favelas* that face the dilemma of growth; the experience of *Chiquita* in Colombia, which paid protection money to paramilitary groups.

En este número hemos agrupado colaboraciones sobre un conjunto de temas que han cobrado especial importancia en la coyuntura de crisis que vive el mundo, crisis en gran parte ocasionada por la falta de reglas de juego y controles adecuados para el funcionamiento de las empresas en la sociedad. Hemos recibido colaboraciones que involucran a un buen número de países, como Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile, España, Estados Unidos, México y Puerto Rico. Tras una introducción general al tema, se presentan trabajos sobre gobernanza, negocios inclusivos y la creación de valor social, además del económico y los dilemas sociales de las empresas que actúan en situaciones extremas.

En la introducción general al número, los editores invitados Reficco (Universidad de los Andes) y Ogliastri (INCAE e IE) hacen un resumen de seis temas centrales a Empresa y Sociedad: la responsabilidad social de la empresa, ciudadanía corporativa (o filantropía empresarial), desarrollo sostenible, gobierno corporativo (gobernanza), desarrollo moral y ética, y negocios inclusivos (base de la pirámide). Se presentan los conceptos fundamentales de cada uno de estos temas y se reseñan algunas de las contribuciones hechas en América Latina al respecto, temas sobre los cuales ha habido más investigación de lo que suele pensarse.

Santiago-Castro (Universidad de Puerto Rico), Brown (Texas Pan American) y Báez-Díaz (Universidad de Puerto Rico) presentan su importante estudio sobre las prácticas de gobierno corporativo en América Latina. Los autores utilizan una muestra del 83% del total de 110 empresas latinoamericanas que han cotizado en la Bolsa en los Estados Unidos durante un período de tres años, utilizando la base de datos de la SEC (Securities and Exchange Commission, por sus siglas en inglés). Se toman 35 empresas mexicanas, 34 de Brasil y 28 de Chile, los tres países mayoritarios en este grupo. De los tres temas fundamentales del buen gobierno corporativo (protección legal de los accionistas, prevención de problemas de tomas de control, reglas y limitaciones para los grandes accionistas) en América Latina,



es fundamental aumentar la protección de accionistas minoritarios y abrir el paso a nuevos accionistas que, como los fondos de pensiones, pueden aportar a las empresas y hacer más sólido el mercado bursátil de los países. El estudio muestra con todo detalle las diferencias que representan las prácticas de gobernanza de América Latina con las del resto del mundo, en particular sobre la composición de la junta de gobierno, la estructura de propiedad y los estados financieros.

Espinosa (Universidad Diego Portales) realiza un excelente estudio empírico sobre un tema muy importante: la estructura de propiedad de las empresas y su relación con el desempeño de la firma, para lo cual utiliza una sólida base de datos de 204 empresas chilenas en el período 1998-2007. Los resultados del análisis econométrico muestran que las empresas chilenas tienen una alta concentración de la propiedad, que aparentemente es motivada por la posibilidad de extraer riqueza de parte del principal accionista. Estas conclusiones son contrarias a las reportadas en algunos estudios previos, lo que las hace doblemente interesantes, porque enriquecen el debate y las implicaciones de política pública; éste es un tema que está en el centro de las reformas financieras y de buen gobierno corporativo que se requieren en todos los países de América Latina y del mundo.

La investigación de De Fuentes (Universidad de Valencia) y Pucheta-Martínez (Universidad Jaume I) se refiere a la independencia de los auditores, tema esencial para el buen gobierno corporativo. En este caso el problema es si los auditores de una empresa le pueden realizar al mismo tiempo servicios de consultoría (por ejemplo, de impuestos) sin afectar su criterio de independencia y neutralidad, lo cual se mediría por salvedades en el informe de auditoría. El estudio empírico se realiza con los datos de empresas en España, país en el que, al igual que en los países latinoamericanos, no hay una tradición legal de demandar a los auditores, lo que pone el énfasis en mantener la reputación de la firma. Las investigaciones realizadas en los Estados Unidos, donde la demanda legal a las empresas de auditoría es normal y representa un contrapeso y amenaza importantes, señalan la conveniencia de prevenir a las empresas de auditoría de hacer también servicios de consultoría a las empresas que auditan. Los estudiosos de ciencias del comportamiento han anotado que es humanamente imposible ser neutral cuando hay intereses de por medio, pero los resultados del estudio matemático (un modelo de ecuaciones simultáneas) indican que no existe este problema en España y las políticas regulatorias no deberían forzar la separación de estos dos servicios. Este estudio aporta al debate internacional, que generalmente se ha centrado en las condiciones de países desarrollados como los Estados Unidos.

Publicamos el trabajo de Austin (Universidad de Harvard), Gutiérrez (Universidad de los Andes), Ogliastri (INCAE e IE) y Reficco (Universidad de los Andes) que fue publicado en inglés en 2007 por la revista de la escuela de negocios de la Universidad de Stanford y recibió en octubre de 2009 la distinción de ser uno de los 10 más bajados en el Social Science Research Network sobre gestión sin ánimo de lucro (*ERPN: Voluntary & Not-for-Profit Studies*). El artículo se basa en el estudio SEKN en América Latina y desarrolla el concepto de que hay una convergencia en los modelos administrativos de las empresas privadas y aquellas sin ánimo de lucro. Las empresas mejor gerenciadas hoy día se preocupan por generar valor social, y las mejores empresas sociales están generando sus propios ingresos económicos (“sin ánimo de pérdida”). Además de esta convergencia, los autores analizan

también las tendencias en las expectativas y rendición de cuentas a partes involucradas con las organizaciones, en las formas organizativas, en el mercado de capitales, el desarrollo de capacidades y en las implicaciones gerenciales. Éste es un artículo breve y basado en experiencias latinoamericanas que parece estar aportando a la discusión internacional sobre estos temas.

Leguizamón, Ickis, Metzger y Flores (INCAE) presentan su estudio sobre empresas agrícolas latinoamericanas que han realizado significativas experiencias incorporando a los sectores de bajos ingresos en el desarrollo de los negocios, no solamente como consumidores de la “base de la pirámide”, sino también como socios y proveedores. Una fortaleza de este trabajo es su base en los casos y la ilustración sobre cómo incorporar a los sectores de bajos ingresos y representa un aporte al conocimiento sobre iniciativas de inserción de estos sectores en negocios establecidos. Los autores utilizan un marco analítico de cadena de valor agroindustrial, que es muy útil para entender y poner de resalto el papel de las organizaciones de la sociedad civil y de las entidades públicas en los procesos de inclusión. Es particularmente interesante estudiar las innovaciones para superar las barreras de la inclusión social, que permitan a la vez alcanzar éxito competitivo (valor económico) y crear valor social.

El caso sobre Fundación arteBA (Berger y Gowland, Universidad de San Andrés) plantea el desafío de apoyar a los artistas por medio del mercado. La Feria del Arte de Buenos Aires era considerada la más prestigiosa feria de arte contemporáneo en América Latina. La decimoséptima edición había permitido alcanzar un nuevo récord para la fundación con 18.000 metros cuadrados de muestra, 120.000 visitantes y 81 galerías de arte nacionales y del exterior. El dilema principal que plantea el caso se centra en la propuesta que recibió la organización para vender su emprendimiento de parte de una empresa privada extranjera. La noticia produjo reacciones contrapuestas en los integrantes de la comisión directiva de la fundación. El caso podrá ser utilizado en cursos sobre estrategia tanto en el nivel de grado como en el de posgrado y MBA que trabajen temas referidos a gestión de emprendimientos comerciales en organizaciones sin fines de lucro (OSFL) y modelos de financiamiento en OSFL. Además el caso puede utilizarse en cursos de formación para dirigentes de OSFL.

El Grupo Cultural Afro Reggae es un caso de Rufin (Universidad de Suffolk) y Pinto (Babson College) sobre una organización sin ánimo de lucro en Río de Janeiro, orientada a ofrecer alternativas al comercio de drogas y otras actividades criminales para los jóvenes en la *favela*. Ha sido una experiencia muy exitosa que ha llamado la atención internacional, que se ha expandido a otras actividades y otros barrios marginales de Río. No obstante, al igual que otras empresas sociales, se enfrenta al dilema del crecimiento, que es un problema muy diferente del que enfrenta el empresarismo con ánimo de lucro. El problema tiene la urgencia de la magnitud de los problemas y la escasez de los recursos públicos (esto último es un diferenciador con los casos de los países desarrollados). El caso expone a los estudiantes a los problemas de pobreza y exclusión social, y puede ser utilizado en una variedad de cursos de pre- y posgrado: empresarismo social, hacer negocios en el Brasil, base de la pirámide o negocios inclusivos (la alternativa de realizar actividades con ánimo de lucro para crecer) y los dilemas éticos de ser protegidos por los narcotraficantes en las *favelas* y convivir con ellos.

En el caso Chiquita en Colombia preparado por Simone Bunse (INCAE) y Forrest Colburn (Universidad del Estado de Nueva York, SUNY) se analiza la decisión de la compañía de pagar a grupos paramilitares en Colombia para garantizar la seguridad de sus empleados. Estos pagos son ilegales en Colombia y en los Estados Unidos y la empresa pagó una multa de 25 millones a las autoridades norteamericanas, cifra que no fue a las víctimas de las masacres perpetradas por este grupo criminal. El caso permite analizar en clase incentivos de corto y de largo plazo, manejo de riesgos políticos, dilemas sociales y éticos, y responsabilidad social de la empresa. El caso permitiría hacer un análisis desde una perspectiva macro por los datos que se incluyen en los apéndices, como cuáles son los niveles de criminalidad en América Latina y sus consecuencias para el desarrollo de los negocios, la racionalidad y el impacto de Chiquita en el país anfitrión y los costos de estas situaciones para las empresas y los inversionistas. De esta manera se podría concluir sobre la congruencia y sobre las diferencias entre los intereses de la empresa y la sociedad en que opera. También se podría utilizar este caso con una perspectiva micro, como el tipo de racionalidad de la estrategia de Chiquita, su impacto en los resultados de la empresa, los diversos intereses de empleados, empresa y sociedad.

Hemos recibido un significativo aumento en los manuscritos para publicación, lo que nos ha permitido hacer una convocatoria entre las escuelas afiliadas a *Cladea* para aumentar y especializar el Comité Editorial; estamos publicando aproximadamente el 20% de los artículos recibidos. Hemos logrado, además, ampliar nuestra base de evaluadores y si en 2006 agradecemos a 28 de éstos, en el período de noviembre de 2008 a octubre de 2009 hemos recibido el apoyo de 106 evaluadores de 38 universidades e instituciones.

Invitamos a los lectores, así mismo, a visitar la revista en su versión virtual (<http://revistaacademia.cladea.org> o <http://revistaacademia.uniandes.edu.co>), sitio donde podrán encontrar todos los números y artículos de los pasados diez años y desde el cual estaremos manejando todo el proceso editorial a partir del próximo número. Para estimular su visita, adjuntamos el cuadro 1 en el que hemos resumido los temas y contenidos de los últimos 22 números.

Estamos interesados en realizar un número especializado en la creación de empresas en el contexto latinoamericano, a partir del enfoque del *Global Entrepreneurship Monitor*, y otro número sobre los hechos relevantes de la gestión estratégica de las empresas latinoamericanas. Hacemos un llamado especial para que nos envíen contribuciones para cualquiera de estas dos ediciones.

Reproducimos en este número la clásica foto de Raúl Corrales (1925-2006) en el momento de la toma de la United Fruit por parte del Gobierno revolucionario de Cuba hace cincuenta años, la cual, además de su calidad artística, puede ponernos a reflexionar y a discutir sobre opciones en las relaciones entre empresa y sociedad.

Estoy convencido de que este número será de lectura estimulante para todos. Les recuerdo que los profesores interesados pueden escribirles a los autores de los casos para solicitarles la Guía de Enseñanza del caso (confidencial, sólo para profesores que vayan a utilizar el caso en sus clases). Feliz lectura.

Enrique Ogliastri

## Cuadro 1

*Participación por tipo de documento, universidades y países.*

No./fecha	Fecha publicación	Tipo	Editores	Artículos, ensayos y casos	Bibliografías	Reseñas	Universidades participantes	Países
22 (1999)	2000	General	—	7	—	—	8	13
23 (1999)	2000	Educación Gerencial	Uniandes-IESA	11	—	—	9	5
24 (2000)	2001	Finanzas	Uniandes	5	—	2	6	6
25 (2000)	2001	General	—	6	2		4	5
26 (2001)	2002	General	—	5	2	1	7	6
27 (2001)	2002	Casos Mercados	Uniandes - U. de Chile	4	2	1	5	5
28 (2002)	2002-2003	General	—	4	1	1	7	7
29 (2002)	2003	Finanzas	—	5	1		5	5
30 (2003)	2003	Personas, grupos y organizaciones	Uniandes	6	—	1	7	6
31 (2003)	2003	Casos SEKN	Incae	6	—		5	5
32 (2004)	Junio 2004	General	—	5	—	1	9	7
33 (2004)	Nov. 2004	General	—	5	1	—	6	4
34 (2005)	Mayo 2005	Administración de operaciones	Instituto de Empresa	5	1	—	6	5
35 (2005)	Nov. 2005	General	—	6	1	—	9	7
36 (2006)	Mayo 2006	Finanzas	ESADE	7	—	—	7	5
37 (2006)	Nov. 2006	General		5	—	—	5	5
38 (2007)	Mayo 2007	Mujer ejecutiva	Uniandes	8			6	6
39 (2007)	Nov. 2007	Sistemas de información	Instituto de Empresa Business School	5	1	1	7	4
40 (2008)	Mayo 2008	<i>Papers</i> premiados en la Asamblea de Cladea	Florida International University	6	—	—	8	6
41 (2008)	Nov. 2008	Mercados	Universidad Diego Portales	8	—	—	9	6
42 (2009)	Mayo 2009	General		7	—	—	8	6
43 (2009)	Nov. 2009	Empresa y Sociedad	Incae - IE Business School - Uniandes	9			13	7

Ezequiel Reficco  
Universidad de los Andes  
Bogotá, Colombia  
[ear@adm.uniandes.edu.co](mailto:ear@adm.uniandes.edu.co)

Enrique Ogliastri<sup>1</sup>  
INCAE Business School  
Alajuela, Costa Rica  
Instituto de Empresa Business School  
Madrid, España  
[Enrique.Ogliastri@incae.edu](mailto:Enrique.Ogliastri@incae.edu)

## ***Empresa y sociedad en América Latina: una introducción***

## ***Business and society in Latin America: An introduction***

### **RESUMEN**

Resulta fácil confundirse con la variada terminología que gira alrededor del vínculo entre empresa y sociedad. Expresiones como filantropía corporativa, responsabilidad social, sostenibilidad, negocios inclusivos y otras aluden a campos de acción e investigación vinculados, aunque diferentes. En los últimos años, el concepto de Empresa y Sociedad (EyS) se ha comenzado a imponer como metadisciplina que abarca el resto de las tradiciones académicas mencionadas. En este artículo identificamos los principales campos que comprende dicha disciplina y señalamos sus tendencias generales: responsabilidad social de la empresa, ciudadanía corporativa (o filantropía empresarial), desarrollo sostenible, gobierno corporativo (gobernanza), ética y moral, y negocios inclusivos. El artículo concluye con dos grandes macrotendencias. La primera es la expansión horizontal de la agenda: cada una de esas literaturas y comunidades de práctica ha visto expandir sistemáticamente su agenda temática y de acción en los últimos años. La relación entre la empresa y su entorno socioambiental es cada vez más rica y multifacética, al punto que hoy sería impensable negar o desconocer esas vinculaciones o, menos aún, dar marcha atrás y pretender deshacer ese vínculo. La segunda tendencia es la profundización vertical de las agendas temáticas de

---

<sup>1</sup> Enrique Ogliastri agradece a la revista *Summa*, en cuyas columnas presentó antes algunas ideas incluidas en esta introducción.

la familia EyS, que se acercan cada vez más al corazón de la estrategia de las organizaciones públicas, privadas y sociales. Pese a los matices diferenciales de los campos revisados, en todos ellos lo ético, lo social, lo ambiental y lo comercial parecen estar cada vez más alineados –aun reconociendo que el camino por recorrer es todavía largo y pleno de desafíos.

*Palabras clave:* empresa y sociedad, responsabilidad social de la empresa, RSE, responsabilidad social corporativa, RSC, ciudadanía corporativa, filantropía empresarial, desarrollo sostenible, gobierno corporativo, gobernanza, ética y moral, negocios inclusivos.

## ABSTRACT

The array of terminology that refers to the link between corporations and society can be very confusing for the non-specialist. Terms such as corporate citizenship, corporate social responsibility, philanthropy and sustainability, among others, refer to research literatures and communities of practice that are related, yet different. Over the past few years, the concept of Business and Society (B&S) has emerged as a broad, encompassing field that includes them all. In this article we identify the frameworks or constructs that constitute this field: corporate social responsibility, corporate citizenship (or corporate philanthropy), sustainable development, corporate governance, business ethics, and inclusive business. The article reaches two broad conclusions. The first is the horizontal expansion of the agenda: each one of these literatures and practice communities has seen their theme agenda expand systematically over the past few years. The relationship between the company and its socio-environmental context is increasingly richer and multifaceted, to the point that it would be unthinkable nowadays to ignore (or reverse) this interdependent connection. The second trend is the deepening of the thematic agendas of the B&S family, bringing them closer to the core of public, private and social organizations' strategies. In all the reviewed fields, the ethical, social, environmental and commercial dimensions appear to become increasingly aligned with each other –even if the road ahead is still long and full of challenges.

*Key words:* business and society, corporate social responsibility, CSR, corporate citizenship, corporate philanthropy, sustainable development, sustainability, corporate governance, business ethics, inclusive business, BOP.

## 1. INTRODUCCIÓN

Filantropía corporativa, responsabilidad social, sostenibilidad, negocios inclusivos. Resulta fácil desorientarse entre la creciente oleada de terminología que alude a campos de acción

e investigación vinculados, aunque diferentes. En los últimos años, el concepto de Empresa y Sociedad (en adelante, EyS) se ha comenzado a imponer como metadisciplina, o paraguas que abarca al resto de las tradiciones académicas mencionadas (Schwartz y Carroll, 2008). Tal como mencionan Buchholz y Rosenthal (1997), si bien no ha sido utilizado siempre en forma consistente, el término EyS es, de todos los mencionados al comienzo, el más abarcador y el más utilizado entre los investigadores, además de dar título a la principal publicación netamente académica dedicada exclusivamente a esas temáticas<sup>2</sup>.

Hemos crecido acostumbrados a escuchar máximas supuestamente “evidentes”, como ésta: *las empresas son para hacer dinero, y las ONG, para gastárselo protegiendo a la sociedad*. Quizás esto haya sido verdad hace unos años, pero ya no. Los objetivos de crear a la vez valor social y valor económico fueron ya adoptados por ambos sectores, como argumentan Austin, Gutiérrez, Ogilastri y Reficco (Capitalizar la convergencia) en este número de *Academia*. Hoy se considera buena gerencia (y buen negocio) cuidar las relaciones con la comunidad y con todos los grupos impactados o que puedan impactar a la empresa: los empleados, los consumidores, los proveedores, los accionistas, el gobierno, el medio ambiente... Una empresa bien administrada se caracteriza por buscar el bienestar de todo su entorno. Igualmente, en las fundaciones y ONG se volvió esencial la creación de valor económico: calculan el costo de sus acciones sociales, buscan la sostenibilidad financiera mediante la generación y el ahorro de recursos. Hay una convergencia en el modelo administrativo de las organizaciones con ánimo de lucro o sin él. ¿Habrá un nuevo espíritu del capitalismo?

Los historiadores han descrito al capitalismo en el siglo XIX como un sistema despiadado y cruel, enfocado en estrechos intereses pecuniarios y arropado por la “mano invisible del mercado” que, según Adam Smith, se encargaría misteriosamente de equilibrar el beneficio común. El espíritu del capitalismo era el individualismo, la satisfacción de las propias necesidades y conseguir éxito económico en este mundo. Emparentado con el darwinismo social (la supervivencia del más fuerte), con el protestantismo y su ética del ser humano independiente y responsable directamente ante Dios sin mediación de un sacerdote, con la igualdad de derechos políticos, el capitalismo sobrevivió a todas las predicciones sobre su inminente e ignominiosa caída. Las democracias protestantes lograron mayor prosperidad que todos los demás sistemas, y sus problemas sociales no resultaron tan catastróficos como se había predicho. Gústenos o no, el capitalismo fue la opción ganadora que nos quedó a comienzos del siglo XXI. ¿Sobrevivió por su capacidad de evolucionar?

Ya desde el siglo XIX los grandes pensadores de las nuevas ciencias sociales habían estudiado y analizado la gran transición al capitalismo. Durkheim señaló el cambio de lazos de solidaridad entre la gente en una sociedad tradicional y el advenimiento de una sociedad individualista en la que la solidaridad debía ser proporcionada por instituciones. Weber argumentó que el espíritu tesonero, individualista y trabajador del protestantismo explicaba el notable desarrollo capitalista. Aunque a lo largo del siglo XX muchos esperaban la crisis final del capitalismo, los hechos contundentes fueron otros. Paralela al fortalecimiento de los derechos civiles y la

<sup>2</sup> *Business & Society*, fundada por la Roosevelt University, patrocinada por la International Association for Business and Society y publicada por Sage Publications.



institucionalización de la democracia, se ha dado también una transformación en la orientación y enfoque de las empresas e instituciones. Aunque algunos creen que estos cambios son sólo una efímera moda de los gerentes, no exenta de mala fe y pura propaganda, otros predicen que la orientación a la vez social y económica será la nueva esencia del capitalismo, que llevará a la humanidad a una prosperidad sin precedentes. El tiempo dirá quién está en lo cierto.

La empresa económica quizá sea la institución predominante en el siglo XXI, con un papel análogo al que desempeñaron en siglos pasados las religiones, los organismos estatales o la milicia. No obstante, la gerencia no ha tenido reglamentación como profesión, y desde la crisis de 2008 se ha hecho evidente que la sociedad debe establecer cuidadosamente las reglas de juego para las empresas. El problema en los países con poco desarrollo del capitalismo y altos niveles de pobreza es particularmente acuciante por la vulnerabilidad de sus habitantes, por la lentitud de las soluciones, por la complejidad de la problemática y porque las soluciones institucionalizadas en otras sociedades pueden no ser viables o aconsejables en estos.

Un punto fundamental de partida en nuestro análisis es que, a diferencia de otras regiones en América Latina, la legitimidad del empresario y las actividades económicas no están totalmente aceptadas en una parte importante de la población, incluso, en particular, por los estudiantes universitarios. Muchos de éstos tienen una perspectiva crítica del papel de empresas y empresarios en la sociedad, y su acuciante impaciencia tiene soporte en la situación de una mayoría de la población latinoamericana en situación de pobreza e indigencia. Probablemente en las escuelas de administración esta actitud sea menos evidente que en el resto de la población universitaria.

En este número de la revista nos concentramos en la amplia agenda de la metadisciplina de EyS. Los artículos de este ejemplar se insertan en varias de las disciplinas que conforman este amplio campo. No existe un consenso claro sobre cuáles son las piezas que forman este rompecabezas. Por ejemplo, según Schwab, Director Ejecutivo del Foro Económico Mundial, “cinco conceptos centrales –gobierno corporativo, filantropía empresarial, responsabilidad social corporativa, emprendedorismo social corporativo y ciudadanía corporativa global– definen los tipos o modalidades de la empresa para comprometerse en la sociedad” (2008, p. ???). Pero pese a discrepancias legítimas en los detalles, las grandes áreas temáticas están bastante claras. A continuación presentamos una breve revisión de los hechos más relevantes en cada una de las temáticas de EyS, con particular énfasis en lo que respecta a América Latina: responsabilidad social de la empresa, ciudadanía corporativa (o filantropía empresarial), desarrollo sostenible, gobierno corporativo (gobernanza), ética y moral, y negocios inclusivos.

## 2. TEMÁTICAS E Y S

### 2.1. La responsabilidad social de la empresa<sup>3</sup>

El tema de la responsabilidad social ha tenido un auge importante en la última década, aunque tiene importantes antecedentes, que en ocasiones se soslayan. Por ejemplo, hubo en los Estados Unidos tempranas preocupaciones, naturales en un país asentado en la tradición anglosajona del individua-

<sup>3</sup> Una parte de esta sección se basa en Ogliastri, Flores, Condo, Ickis, Leguizamón, Pratt, *et al.* (2009).



lismo y la libertad del mercado, donde destaca la contribución conceptual de Bowen (1953) sobre “las responsabilidades sociales de los negocios”. Más adelante Davis (1960) estableció la “Ley de Hierro de la Responsabilidad”, que implica que las responsabilidades sociales de los empresarios deben ser equivalentes a su poder social. Heald (1970) hizo una revisión de las pioneras teoría y práctica de RSE en los Estados Unidos entre 1900 y 1960 (Carroll, 1999). En el campo de la estrategia y la gerencia general, algunos clásicos como Barnard (1938) y Andrews (1971) dedican una parte central de su análisis a la RSE. En Japón son mencionables las posiciones de Matsushita, posiblemente el empresario más importante del siglo XX (Kotter, 1998) o de Canon y el “camino del Kyosei” (Kaku, 1997), donde parece haberse originado la metáfora de que “no hay empresa sana en comunidad enferma” desde la década de 1950. En Europa se ha tendido a establecer reglamentaciones estatales para todos, lo que se decanta en el *Libro verde: Fomentar un marco para la responsabilidad social de las empresas* (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

En América Latina, la RSE tuvo un auge importante a partir de comienzos de la década de los ochenta, como resultado de la confluencia de factores de largo plazo. En lo económico, la desregulación y liberalización comercial le dieron al sector privado un protagonismo que jamás había tenido, no sólo como creador de riqueza, sino como figura protagónica en el espacio público: la empresa pasó a administrar carreteras, puertos, teléfonos. En paralelo, el Estado se retrajo, no sólo como creador de riqueza, sino como árbitro y centro de legitimidad indisputado en el área social. El fracaso de los modelos de desarrollo autocrático (en América Latina y Europa Oriental) hizo patentes los límites de la política pública para moldear la realidad y generar mejoras en el bienestar de la población. Junto a la devaluación de los centros de legitimidad tradicional (Iglesia y Estado), se dio el ascenso de un nuevo actor, que ocuparía espacios cada vez mayores en la conformación de la agenda pública: la sociedad civil. Tras algunos golpes (Shell y la crisis Brent Spar, o Union Carbide y la crisis de Bhopal) las empresas advirtieron que había surgido un nuevo interlocutor, con una influencia inédita para moldear los temas de la agenda. El contexto de la competencia había cambiado para siempre. El ímpetu democratizador que vivió la región en esos años consolidó la tendencia: parte de las ansias de participación reprimidas en la región se canalizaron hacia el proceso político, pero otra parte se desvió hacia la sociedad civil, que se fortaleció. Gústese o no, desde ese momento la temática social y ambiental había entrado en la agenda corporativa.

Como se discute en la próxima sección, el primer impulso empresarial fue reforzar su agenda filantrópica. Sin embargo, el paso del tiempo delineó una agenda de RSE que va bastante más allá de la caridad. En la actualidad, existe un claro consenso alrededor de la idea de que *la RSE no se ocupa centralmente en cómo se distribuye la riqueza, sino en cómo se genera*. Se considera usualmente a dicha agenda como compuesta por los siguientes grandes capítulos: a) valores, transparencia y gobierno corporativo; b) públicos internos; c) ambiente; d) proveedores; e) consumidores y clientes, también llamado “mercado”; f) comunidad y (g) gobierno y sociedad (Instituto Ethos, 2008).

Los últimos años han visto dos tendencias destacables en materia de RSE en la región. Una de ellas es la creación de estructuras dedicadas para la gestión de la RSE, tanto en unidades internas, como en organizaciones separadas del paraguas corporativo. Entre las primeras, pueden citarse el Grupo CSU-CCA en Centroamérica, Cemex en México, Alpina en Colombia, Natura

y Samarco en Brasil, entre muchas otras (Austin, Gutiérrez, Ogliastri y Reficco, 2006; Flores, Ogliastri, Peinado y Petry, 2007). Algunas de esas experiencias han sido documentadas por estudios académicos, como la brasileña Natura (Casado y Fischer, 2003), la venezolana Ron Santa Teresa (González y Márquez, 2005) o la boliviana Irupana Andean Organic Food S. A. (Metzger y López, 2007). En las segundas nos ocuparemos seguidamente, en la sección de ciudadanía corporativa, al revisar la filantropía corporativa.

La otra tendencia a mencionar es el trabajo colectivo sobre temáticas de RSE en iniciativas de acción colectiva. Entre las primeras, cabe mencionar Perú 2021, la Asociación de Empresarios para el Desarrollo (AED) (Ogliastri, Murillo y Prado, 2006), el Instituto Ethos de Brasil, Acción RSE de Chile, la Fundación Empresarial para la Acción Social (Fundemas) de El Salvador (Ickis, Vásquez y Prado, 2005), la Alianza para la Responsabilidad Social Empresarial (ALIARSE) de México, el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial (IARSE) y el Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial de Guatemala (CENTRARSE). El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) desarrolló una destacable agenda de congresos y publicaciones de libre acceso ([www.iadb.org/pub](http://www.iadb.org/pub)).

La mayor parte de estas organizaciones surgieron después de la creación de los primeros Consejos Empresariales para el Desarrollo Sostenible (CEDES), órganos locales del World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Los CEDES creados en México, El Salvador, Argentina, Colombia y otros países latinoamericanos han sido un patrón de referencia para diversas iniciativas posteriores (véase cuadro 1).

Parte de esta tendencia a la acción colectiva en RSE se realiza mediante alianzas público-privadas, o como parte de la política pública. En el primer grupo, cabe mencionar el desarrollo de la certificación ChileGAP (Good Agricultural Practices), de aspectos ambientales, temas de higiene y fitosanitarios, y la seguridad de los empleados, gestada por la Asociación de Exportadores de Fruta Fresca de Chile, con el apoyo del gobierno de ese país. En el segundo puede mencionarse el desarrollo del Certificado para la Sostenibilidad Turística (<http://www.tourism-costarica.com>) por el Instituto Costarricense de Turismo (ICT, 1997) y por la Comisión Nacional de Acreditación, establecido oficialmente desde 1997, orientado a la competitividad, la sostenibilidad ambiental y el desarrollo de sus grupos involucrados, o grupos de interés. En El Salvador el gobierno promovió un marco nacional de responsabilidad social de la empresa que permitiera mejorar la competitividad del país y contribuir a su desarrollo sostenible (Zadek, Raynard y Oliveira, 2005).

En la práctica, el movimiento de la RSE ha integrado y absorbido a otra tradición que en lo académico tenía una trayectoria independiente: la literatura de gestión de grupos de interés. En su formulación inicial por Freeman (1984), el concepto tenía un acento marcado en la atención a grupos de interés no financieros, aunque en los últimos años ha evolucionado hacia un enfoque más equilibrado que intenta compatibilizar los intereses de accionistas y demás grupos de interés no económicos (Post, Preston y Sachs, 2002; Schwartz y Carroll, 2008). Para muchas empresas, la gestión de sus grupos de interés es el primer paso necesario para implementar sus políticas de responsabilidad social y una plataforma para la concepción y operacionalización de proyectos (Jiménez, 2002; Partridge, Jackson, Wheeler y Zohar, 2005).

Como un cuerpo de literatura autónomo, carece de una clara orientación prescriptiva sobre qué grupos priorizar o qué objetivos perseguir. Sin embargo, como instrumento de gestión ha demostrado ser poderosa y efectiva para operacionalizar la agenda de la RSE.

**Cuadro 1**  
*Organizaciones pioneras en RSE en América Latina.*

<b>WBCSD:</b> Organizaciones miembros en América Latina	
Asociación de Empresarios para el Desarrollo -AED	Costa Rica
Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial -CENTRARSE	Guatemala
Consejo Empresarial Venezolano para el Desarrollo Sostenible -CEVEDES	Venezuela
Consejo Empresarial Argentino para el Desarrollo Sostenible -CEADS	Argentina
Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible -CECODES	Colombia
Consejo Empresarial Hondureño para el Desarrollo Sostenible -CEHDES	Honduras
Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible -CEDES Brasil	Brasil
Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible -CEDES Ecuador	Ecuador
Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible -CEDES El Salvador	El Salvador
Consejo Empresarial para el Desarrollo Sostenible -CEDES México	México
Comisión de Estudios del Sector Privado para el Desarrollo Sustentable	México
Perú 2021	Perú
<i>Fuente:</i> WBCSD, <a href="http://www.wbcd.ch/">www.wbcd.ch/</a> , consultada en febrero de 2006.	
<b>FORUM EMPRESA:</b> Organizaciones miembros	
Acción Empresarial	Chile
Alianza para la Responsabilidad Social Empresarial -ALIARSE	México
Asociación de Empresarios Cristianos -ADEC	Paraguay
Asociación de Empresarios para el Desarrollo -AED	Costa Rica
Business for Social Responsibility -BSR	Estados Unidos
Canadian Business for Social Responsibility -CBSR	Canadá
Centro Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial -CCRE	Colombia
Centro de Divulgación del Conocimiento Económico -CEDICE	Venezuela
Centro para la Acción de la Responsabilidad Social Empresarial -CENTRARSE	Guatemala
CONECTARSE	Puerto Rico
Consejo Boliviano de Responsabilidad Social Empresarial -COBORSE	Bolivia
Desarrollo de la Responsabilidad Social -DERES	Uruguay
Fundación de Tucumán	Argentina
Fundación Empresarial para la Acción Social -FUNDEMAS	El Salvador
Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial -FUNDAHRSE	Honduras
Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresarial -IARSE	Argentina
Instituto Ethos	Brasil

(Continúa...)

**Cuadro 1** (continuación)  
**Organizaciones pioneras en RSE en América Latina.**

INTEGRARSE	Panamá
Perú 2021	Perú
Unión Nicaragüense para la Responsabilidad Social Empresarial -UNIRSE	Nicaragua
<i>Fuente:</i> Forum Empresa, <a href="http://www.empresa.org/">www.empresa.org/</a> , consultada en febrero de 2006.	
<b>RED PUENTES:</b> Organizaciones miembros	
Fundación El Otro	Argentina
Fundación Geos	Argentina
Fundación Poder Ciudadano	Argentina
Fundación SES (Solidaridad - Educación - Sustentabilidad)	Argentina
Centro de Estadística Religiosa e Investigaciones Sociales -CERIS	Brasil
Instituto Brasileño de Análisis Sociales y Económicos	Brasil
Instituto Brasileño de Defensa del Consumidor	Brasil
Instituto Observatorio Social	Brasil
Comité Nacional Pro Defensa de la Fauna y Flora -CODEFF	Chile
Corporación de Desarrollo de la Mujer	Chile
Corporación de Estudios para el Desarrollo de la Mujer -CEDEM	Chile
Fundación Centro de Estudios Nacionales de Desarrollo Alternativo	Chile
Oficina Regional para América Latina y el Caribe de Consumers International	Chile
Programa de Economía del Trabajo	Chile
Programas de Acción con Mujeres	Chile
Organización de consumidores y usuarios de Chile	Chile
Milieudefensie (Amigos de la Tierra Holanda)	Holanda
Fundación para Investigaciones de Empresas Multinacionales	Holanda
NOVIB	Holanda
Fundación Comunitaria Querétaro A.C.	México
Comunicación e Intercambio para el Desarrollo Humano en América Latina	México
Comercio Justo México	México
Enlace, Comunicación y Capacitación	México
Fundación Comunidad	México
CAMPO, Centro de Apoyo al Movimiento Popular Oaxaqueño	México
Frente Auténtico del Trabajo (FAT)	México
Fundación Rostros y Voces	México
Grupo de Estudios Ambientales (GEA)	México
Instituto de Comunicación y Desarrollo -ICD	Uruguay
Centro de Estudios, Análisis y Documentación del Uruguay -CEADU	Uruguay
Instituto IDEAS	Uruguay
<i>Fuente:</i> Red Puentes, <a href="http://www.redpuentes.org/">www.redpuentes.org/</a> , consultada en febrero de 2006.	

*Fuente:* Ogliastri *et al.* (2009).

En la actualidad, la gestión de la temática socioambiental ha pasado a formar parte esencial de la gestión de reputación, tal como confirman diversos estudios específicos llevados a cabo en países latinoamericanos (Berger, Reficco y Hermelo, 2005). En el mismo sentido, un estudio en Argentina identificó que las diez empresas líderes en imagen tenían programas de RSE (Roitstein, 2004). El debate de involucrarse ante no involucrarse en RSE en la región está superado; en la actualidad sólo se discuten el cómo (los canales de involucramiento) y el cuánto (la dimensión del compromiso). En gran medida, lo que contribuyó a zanjear el debate fue la profusión de estudios que mostraron los beneficios palpables que dichos programas generan para empresa y comunidad (Flores *et al.*, 2007). Por ejemplo, Las Empresas Públicas de Medellín (Colombia) introdujeron tarifas sociales y programas de educación al cliente, lo que llevó a un aumento de la cartera de clientes. El banco ABN AMRO Real (Brasil) lanzó nuevos productos financieros (Fondo Ético, Microcrédito, Productos Socioambientales), que le permitieron avanzar en nuevos mercados, posicionarse como un banco “ecológico”, desarrollar alta fidelidad de los clientes y atraer nuevos negocios. San Cristóbal Coffe Importers (México) se posicionó como empresa exportadora de café con alto nivel de credibilidad y fidelidad de los clientes.

En última instancia, la responsabilidad de guiar la relación entre empresa y sociedad, reside en las juntas directivas. En los últimos años, las juntas han venido exigiendo a los gerentes que establezcan la “estrategia RSE”: el conjunto de las mejores prácticas en las relaciones con clientes, proveedores, empleados, gobiernos, comunidades, accionistas y la sociedad global. Dicha tendencia ha encontrado el apoyo de gobiernos y agencias multilaterales (FOMIN, 2009). La investigación más reciente muestra que las empresas siguen una secuencia de mejoras progresivas en sus políticas de RSE, que las llevan de asegurar el cumplir con las leyes (un comienzo indispensable) a desarrollarlas e integrarlas en el plan estratégico. No es necesario convertirse al calvinismo: la RSE es sencillamente buena gerencia.

## 2.2. Ciudadanía corporativa (o filantropía empresarial)

La relación entre empresa y sociedad históricamente nació y se desarrolló a partir de la filantropía. Durante muchos años ésta se mantuvo en la esfera privada y personal, asociada a la moral del individuo (a menudo a sus creencias religiosas) y desprovista de una dimensión organizacional. El cambio se gestó a principios del siglo XX en los Estados Unidos, en donde las grandes fortunas individuales generaron fundaciones profesionales. A partir de la década de 1960 surgieron en ese país varias fundaciones corporativas, con lo cual la filantropía entró definitivamente en el mundo de la empresa. Aunque con unas décadas de retraso, el fenómeno finalmente llegó a Latinoamérica. Como se mencionó en el apartado previo, desde el decenio del ochenta y con particular fuerza desde 1990, la comunidad empresarial se vio empujada a asumir responsabilidades en áreas que habían sido terreno exclusivo del Estado y la Iglesia. Las empresas no necesariamente festejaron esta expansión de su portafolio de responsabilidades, y en casi ningún caso estuvieron preparadas para asumir ese nuevo papel en forma efectiva, pero las expectativas de la sociedad hicieron valer aquello de que “a mayor poder, mayor responsabilidad”.

Durante varios años, en la percepción de las empresas el concepto de “mayor compromiso con la sociedad” se entendió como sinónimo de “mayor compromiso con la filantropía”. Esto es entendible, ya que en la memoria colectiva de Latinoamérica la forma conocida de contribuir a la comunidad había sido la filantropía. A finales de esa década, sin embargo, algunas de estas terminologías comenzaron a decantarse y a asumir significados más precisos. La práctica de la filantropía corporativa, también conocida como “ciudadanía corporativa”, a la fecha continúa vigorosa en la región y el mundo, aunque cada vez más diferenciada de la agenda de la responsabilidad social empresarial, bastante más amplia. Sobre aquella, apuntamos algunas tendencias generales.

La filantropía empresarial sigue siendo una actividad importante para manejar las relaciones con la comunidad y construir relaciones de confianza, de largo plazo. Una encuesta global llevada a cabo por la consultora McKinsey indica que la filantropía corporativa abarca una lista creciente de temáticas, que van desde la obesidad hasta el endeudamiento excesivo de los consumidores, temas que estaban fuera de la agenda corporativa hace apenas veinte años (McKinsey & Company, 2008). El mismo trabajo señala que más del 90% de los encuestados encuentra ventajas para su negocio en sus programas de filantropía. La crisis financiera global ha puesto a prueba el compromiso de las empresas con la filantropía. Un reciente sondeo muestra que el 54% de las empresas norteamericanas considera sus inversiones filantrópicas aún más importantes en momentos de crisis (Center for Corporate Citizenship, 2009).

Pese a no estar alineados con objetivos comerciales de corto plazo, los programas filantrópicos crean valor para las empresas de varias maneras (Reficco, 2007). Como afirma Burke (1999), con estos programas, empresas y comunidades establecen y renuevan en forma continua su contrato psicológico de expectativas recíprocas. Cuando alguna de las partes falla a las expectativas del otro (algo inevitable en algún momento en toda relación), se generan frustración y reacción. El problema se da cuando previamente no se construyó una relación estable y transparente; si no hay canales para administrar esa frustración, el abismo escala rápidamente al conflicto. Las estrategias de relaciones con la comunidad son un modo de construir esa plataforma y decir con hechos: “te demuestro que tú me importas, porque me importa todo aquello que a ti te importa”. Además, si los programas filantrópicos están estrechamente alineados con la estrategia corporativa, los bienes públicos que generan (educación, paz social, cuidado del ambiente) beneficiarán a su financiador, ya que éste podrá capturar una parte desproporcional de ese valor (Porter y Kramer, 1999, 2002).

De forma paralela a las tradicionales relaciones con la comunidad, desde mediados de la década pasada se ha tendido a consolidar entre los brazos filantrópicos de las empresas latinoamericanas la “inversión social”, entendida como el uso proactivo y estratégico de recursos privados cuyo retorno esperado es el bienestar de la comunidad y su desarrollo en el largo plazo (Grupo de Fundaciones, 2005). Mientras que la filantropía tradicional es reactiva, mitiga los efectos, se hace en forma individual y dispersa, en la inversión social la mirada es proactiva, se atacan las causas, se encara dentro de una estrategia de largo plazo institucional, con evaluación de resultados e impacto y apoyadas frecuentemente en alianzas.



Por lo general, la inversión social se tiende a alojar en estructuras dedicadas, por fuera del paraguas de la corporación: las llamadas fundaciones corporativas. Entre las pioneras de América Latina se encuentran las fundaciones Carvajal (1961) y Corona (1963) en Colombia, la Fundación Arcor (1991) en Argentina (Roitter y Rena, 2007) y la Fundación Pantaleón (1992) en Guatemala (Leguizamón, Ickis y Vásquez, 2006). En ocasiones, estas fundaciones no están asociadas a un grupo corporativo en particular, sino que son el resultado de la acción colectiva empresarial, como la Asociación de Empresarios Cristianos (1981) en Paraguay, la Fundación Victor Civita (1985) en Brasil, o la Fundación del Empresariado Chihuahuense (1994) en México (Serrano, Hernández, Hernández y Romero, 2005).

### 2.3. Desarrollo sostenible

Hay alguna discusión entre los especialistas sobre si la RSE forma parte del desarrollo sostenible (DS) o si éste forma parte de aquélla. La razón es que estas dos corrientes de pensamiento y acción sobre la relación EyS han convergido sobre una agenda común, si bien, por las características históricas que dieron origen a uno y otro, mantienen sus diferencias de acento.

Desde la publicación en 1987 del reporte *Nuestro futuro común*, de la Comisión Brundtland (Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo, 1988), los estudios de sostenibilidad no han parado de desarrollarse y expandirse. Lo que promovió el interés en el concepto –y que dio origen a la publicación mencionada– a finales de aquella década fue una inminente crisis medioambiental que se impuso en la agenda tras años de debate entre quienes pregonaban su existencia y los escépticos que la negaban (¿alguien recuerda la resistencia de ciertas empresas en el decenio del ochenta frente a los esfuerzos por proteger la capa de ozono?)<sup>4</sup>.

Si bien *Nuestro futuro* tenía un componente social y uno económico, el foco estaba puesto en la dimensión medioambiental. A diferencia del movimiento de la filantropía, que derivó de prácticas altruistas de la comunidad protestante norteamericana, y de la RSE, que también apela a nuestra “responsabilidad” como agentes morales hacia los sectores más vulnerables de la sociedad, la sostenibilidad tuvo desde el comienzo un acento diferente. Lo que el término “sostenibilidad” indicaba es que estaba en juego ni más ni menos que la viabilidad de nuestro planeta<sup>5</sup>. El foco no era la prescripción moral ni el compromiso social, sino un egoísmo ilustrado y de largo plazo: si no acabamos con la crisis ambiental, ésta acabará con nuestro negocio. Por ello, la agenda ambiental escaló posiciones hasta ocupar un lugar de relevancia en las reuniones de directorio de las grandes empresas con mayor celeridad que la agenda puramente social, que quedó durante mucho tiempo relegada a las oficinas de relaciones con la comunidad.

<sup>4</sup> La Alliance for Responsible CFC Policy, agrupación de unas quinientas empresas fabricantes y usuarias de clorofluorocarbono, liderada por Du Pont, resistió la restricción de los CFC, y sólo cedió a partir de 1986 frente a un consenso científico cada vez más sólido alrededor de sus efectos destructivos de la capa de ozono. Desde ese momento, Du Pont anunció que buscaría sustitutos a los CFC.

<sup>5</sup> En ese informe, el desarrollo sostenible es definido como aquel que “satisface las necesidades del presente sin sacrificar la habilidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades” (Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo, 1988, p. ???).

Así como la agenda de la responsabilidad social se ha expandido hacia lo ambiental, aquí ocurrió lo contrario. En la última década, y particularmente a partir del trabajo de Elkington (1997) y su énfasis en la “triple línea de resultado”, el concepto de sostenibilidad se ha expandido hacia lo social y lo económico. Como su origen estuvo siempre ligado a la viabilidad de la supervivencia del negocio y desprovisto de connotaciones altruistas o caritativas, la terminología ligada a la sostenibilidad (entendida en sentido amplio, de triple línea de resultados) ha ganado adeptos en los últimos años en las grandes empresas de la región como línea orientadora de sus políticas de intervención socioambiental. A diferencia de la RSE, que en mayor o menor medida sigue ligada a una mirada defensiva, de acciones compensatorias y de gestión de la reputación, las grandes empresas no han tenido problema en ver la sostenibilidad como un concepto que puede servir para orientar la creación de valor y el posicionamiento estratégico. También está atrayendo la atención de académicos no necesariamente interesados en temas considerados *soft*, de relaciones con la comunidad o responsabilidad social, sino más bien cercanos a los temas *core*, de estrategia corporativa (Nidumolu, Prahalad y Rangaswami, 2009).

Con el desarrollo sostenible se realizan acciones para mantener a largo plazo todos los recursos que utiliza la empresa, evitando el agotamiento de insumos productivos y monitoreando el impacto ambiental sobre tierra, agua y aire. La ISO (Oficina de Estándares Internacionales, por sus siglas en inglés) desarrolló normas con las cuales puede certificar si la empresa es responsable en el manejo de sus impactos ambientales y hasta sociales. Algunos expertos sostienen que “paga ser verde” y que la responsabilidad ambiental es una ventaja competitiva. El debate que adquiriría una tensión o suma cero entre la responsabilidad ambiental y la responsabilidad fiduciaria hacia el accionista ha sido superado por investigación que muestra una correlación positiva entre ambos (Porter y Linde, 1995).

Si bien con distintos grados de convicción, un número creciente de compañías van abrazando la causa de la sostenibilidad. Por ejemplo, varias han abrazado esquemas de comercialización de emisiones, sin esperar que se defina el debate global sobre legislación obligatoria. Por ejemplo, en 2000 la empresa de energía TransAlta, que por sí sola genera el 1% de las emisiones totales de Canadá, lanzó un proyecto para eliminar sus emisiones netas de CO<sub>2</sub> para 2024 mediante un plan de comercialización de derechos de emisión (*cap-and-trade*). Estos esquemas de comercialización se hacen viables mediante diferentes programas, algunos unilaterales, otros cooperativos. BP tiene un sistema interno de tipo *cap-and-trade*, por el cual sus 150 unidades de negocio, presentes en más de cien países, comercian a partir de una cuota asignada por la casa matriz. Otras compañías se han asociado para establecer esquemas voluntarios de comercio, a menudo verificados por una empresa externa independiente, o coordinados por organizaciones de la sociedad civil, como es el caso de la iniciativa Partnership for Climate Action, coordinada por la OSC Environmental Defense.

En América Latina podrían mencionarse algunos de los muchos casos investigados. Por ejemplo, el Banco Itaú, que fue de los primeros en Latinoamérica que entró al Índice de Sostenibilidad del Dow Jones (DGSIG, por sus siglas en inglés), basado en “resultados en tres dimensiones”: económica, social y ambiental (Fischer y Eboli, 2003). Pérez y Revilla (2003) investigaron el caso de Posada Amazonas, que estudió la relación entre una empresa turística y una comunidad indígena, que se orienta a la sostenibilidad de la región. Otro caso es el de la



empresa peruana Cementos Lima (Portocarrero, Sanborn, Del Castillo y Chávez, 2004), que ha trabajado en ecoeficiencia y trasladó al responsable ambiental de la fábrica a manejar las relaciones con la comunidad. También redujo emisiones de CO<sub>2</sub> por medio de ecoeficiencia, lo que le permitió vender “bonos de carbono” (Flores e Ickis, 2007).

## 2.4. Gobierno corporativo (gobernanza)

Tanto la teoría como la práctica administrativa reflejan conflictos sobre la naturaleza de las juntas directivas y las tendencias hacia el buen gobierno corporativo (gobernanza). La teoría de agencia de los economistas (Fama, 1980; Fama y Jensen, 1983; Jensen y Meckling, 1976), que preconiza la necesidad de directores independientes (que no sean ejecutivos ni accionistas) no ha demostrado contundentemente su validez en la realidad (Ghoshal y Moran, 1996). En la práctica y a pesar de las crisis, los presidentes ejecutivos de las empresas (especialmente en los Estados Unidos) siguen siendo mucho más poderosos que las juntas, a veces recibiendo un porcentaje elevado de los beneficios o utilidades de las empresas (un sueldo mil veces superior al del empleado recién enganchado). Esto parece menos problemático en la empresa familiar que en las corporaciones de muchos accionistas dispersos.

El buen gobierno corporativo tiene una doble importancia, por el valor para la empresa y por su impacto en el desarrollo de los países. La gobernanza son las reglas de juego para la alta dirección, en particular del consejo o junta directiva (JD) y para evitar que algunos puedan actuar en su propio beneficio a costa de la empresa. Para salvaguardar los intereses globales de la sociedad, la gobernanza se orienta a fortalecer el mercado de acciones y el ingreso de nuevos accionistas; a evitar quiebras; a darle más transparencia e información a todo el mundo y así preservar la confianza y las buenas relaciones. Para la empresa individual, las reglas de juego se orientan a garantizarle supervivencia a largo plazo, evitar abusos de administradores o accionistas controladores y mantener libre de conflictos destructivos a la empresa. El informe Cadbury (1991) hizo un importante planteamiento del problema (Dahya y McConnell, 2007), la OECD generó códigos y una metodología de validez internacional (2004a) y junto al ICF promovió el tema en América Latina (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2004b; Organisation for Economic Co-operation and Development e International Finance Corporation, 2006).

Algunos estudiosos latinoamericanos han centrado su atención en la discusión internacional, como González (2006), pero también se han hecho varios estudios comparativos sobre gobernanza en América Latina (Chong y Lopez-de-Silanes, 2007; Lefort y Walker, 2000; Santiago-Castro y Baek, 2003; Santiago-Castro y Brown, 2007). En el primero se presentan trabajos sobre países individuales; en esta línea destacan trabajos sobre Brasil (Leal, 2000; Leal y Carvalhal-da-Silva, 2007); Chile (Silva, Azúa, Díaz y Pizarro, 2008); Colombia (Gutiérrez y Pombo, 2004, 2009; Gutiérrez, Pombo y Fortich, 2009) y México (Babatz Torres, 1997; Husted y Serrano, 2002).

Se pueden distinguir dos grandes conflictos de gobierno corporativo, a saber: aquel entre accionistas y gerentes y el de accionistas mayoritarios (controladores) y minoritarios. Aunque ambos problemas existen en América Latina, el segundo es más agudo y ha impulsado

reformas a las leyes que regulan las sociedades que puede comprar el público en bolsa. Algunas medidas van dirigidas a resolver ambos problemas, en particular el requerimiento de que la mayoría de los miembros de las juntas directivas sean independientes (es decir, que no sean accionistas grandes ni ejecutivos de la empresa). Los críticos de esta medida argumentan que el gran accionista está más motivado por el desempeño real de la empresa y que el nivel de compromiso del empresario es mayor que el de un externo. Pero según la opinión mayoritaria, el independiente se orienta más hacia la permanencia de la empresa a largo plazo y al justo beneficio de todos los accionistas por igual.

En América Latina han aparecido nuevos inversionistas (como fondos de pensiones) que han encontrado a las empresas bastante cerradas al ingreso de nuevos accionistas por temor a la pérdida de control, y que no encuentran las garantías de buena gestión que puede proporcionar el buen gobierno corporativo. Los potenciales inversionistas individuales de las clases medias se sienten desprotegidos ante los grandes inversionistas que tienen bloques controladores de acciones y se preguntan por la liquidez que podría tener su inversión en un incipiente mercado bursátil. “La temprana reforma de fondos de pensión en Chile, seguida por posteriores reformas en Argentina, Colombia, Perú y México, otorgaron a los fondos de pensión privados un importante rol como proveedores de capital” (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2004b, p. ???).

En el Brasil la reforma a la ley de sociedades anónimas de 2001 se concentró en cuatro puntos: aumentar la representación de accionistas minoritarios en las juntas directivas (JD), limitar la venta de acciones preferentes (que no tienen voto y así no afectan el poder de control, pero sí tienen dividendos más altos que las acciones normales), limitar los negocios (incompatibles) de los que tienen puestos en las juntas y propiciar los acuerdos de accionistas que se aprueban en las asambleas y obligan a un trato igual para todos (para evitar que un bloque mayoritario venda bien sus propias acciones pero deje a la empresa maltrecha).

También las empresas en crisis de buen gobierno establecen por escrito un nuevo sistema de gobernanza. Por ejemplo, el banco español BBVA estableció que 2/3 de los 18 miembros de la junta serían independientes (no ejecutivos del banco ni accionistas con más del 3%) y exclusivos en las comisiones de auditoría e información de la junta. También serían mayoría en la Comisión permanente (ejecutiva) que se reúne cada diez días. El banco también estableció en su sistema de gobernanza la transparencia en las operaciones de bolsa de sus allegados, criterios para la remuneración de directores y ejecutivos y un trabajo de casi tiempo completo para un comité de su consejo directivo, la Comisión Delegada Permanente (BBVA, 2002).

Estos dos ejemplos, de un país y de una empresa, ilustran las tendencias internacionales sobre el problema del gobierno corporativo. La gobernanza es otro paso hacia una administración verdaderamente profesional, más allá del capitalismo salvaje y de la mano invisible del mercado. La gerencia privada es asunto público. A continuación se presentará un resumen de lo que parecía constituir en 2009 las mejores prácticas de gobierno corporativo.

- Las buenas prácticas de gobernanza comienzan por la existencia independiente de la junta, no sólo en el papel o como requisito legal, ni “capturada” por la administración de la empresa.

La junta debe ser un órgano de gobierno diferente y con funciones propias, separada y por encima del presidente ejecutivo. Se debe tener un presidente de la JD diferente al de la empresa, que pueda hacer reuniones sin la administración. La JD debe definir los conflictos de interés y servir como interlocutor crítico a las actuaciones de los administradores.

- La JD debe conseguir que los ejecutivos conduzcan la empresa según un plan estratégico concretado en un plan operativo y que en cada reunión se presenten y evalúen los resultados del plan, se hagan correcciones y se tomen decisiones alternativas.
- Naturalmente la JD debe seguirles la pista a los recursos estratégicos de la empresa, que son los activos tangibles (como el dinero o las instalaciones), los recursos humanos (en particular el equipo de ejecutivos) y los intangibles (como conocimientos distintivos). Pero la JD no debe tratar de coadministrar la empresa; su función es facilitar y supervisar a la administración.
- La JD debe apoyar a la administración en los grandes cambios o decisiones (como cambiar la estructura financiera o grandes reorganizaciones). No es suficiente con asistir a las reuniones y votar en ellas. El miembro de JD debe traer consigo recursos potenciales, contactos, conocimientos, soluciones, que puedan aportar un salto significativo en un momento crítico especial.
- Una buena junta trabaja sobre las relaciones de la empresa con la sociedad, con todos los grupos que impacten o sean impactados por su acción. Aunque esto pueda constituirse mediante comités especializados de la junta, o con miembros invitados, una buena JD integra en su seno los puntos de vista de los diversos públicos de interés de la empresa: accionistas, comunidad, consumidores, proveedores, gobierno, empleados...
- La buena JD organiza sus principales responsabilidades mediante comités especializados, como el ejecutivo, el de auditoría, el de selección y compensación de los ejecutivos, el de ética y responsabilidad social o el financiero.

El tema candente de la gobernanza está en los conflictos de interés, que están llevando a definir sin ambigüedades códigos éticos públicos escritos por la JD. Entre los conflictos de interés está el director que tiene negocios regularmente con la empresa (como venderle servicios de seguros, financieros, boletos aéreos o publicidad), el uso de información en beneficio propio o la pertenencia de ejecutivos de la compañía a ciertos comités. También se observa la tendencia a exigir que haya una proporción mayoritaria de directores no accionistas (independientes), para proteger a los accionistas pequeños o minoritarios y los intereses globales de la empresa. La transparencia requiere que se sepa cuánto ganan los directores, cuántas acciones tienen y representan y que sus actos puedan ser sometidos a escrutinio público. A pesar de lo limitado de los mercados bursátiles de América Latina, es evidente que la legislación va en esta dirección y cada vez habrá más responsabilidad legal y penal para los miembros de las juntas directivas. Hasta el año 2009 solamente en Brasil, Colombia, Chile y México se habían hecho reglamentaciones precisas al respecto.

## 2.5. Ética y moral

¿Se ha enfrentado usted a una tentación que podría involucrar algo incorrecto? ¿Cómo se ha planteado el dilema? ¿Considera principalmente si lo podrían agarrar por hacerlo? ¿O piensa más bien en el juicio moral que le haría la gente? ¿Toma una decisión centrado en sus propias convicciones, independientemente de lo que piensen los demás? Todos estos juicios tienen en el fondo un estadio de desarrollo moral que hemos construido a lo largo de la vida. Se pueden distinguir al menos cuatro etapas en el desarrollo moral del ser humano.

El primer estadio, o etapa de desarrollo moral, se ve nítidamente en los niños de poca edad, para quienes no hay reglas y son básicamente amoraes: las cosas son buenas o malas según les convengan o no les convengan. La impulsividad y dominio del mundo a su capricho son refrenados básicamente por los premios o castigos que recibe. Las cosas son buenas si no me castigan ni me agarran; son malas si soy tan torpe que me dejo pescar. No hay escrúpulos y las normas son externas, no propias. Algunas personas adultas llevan este simple código moral durante el resto de su vida. Otras se han enfrentado a problemas y contradicciones con este código amoral y pasan a la siguiente etapa: la moral convencional.

¿Cree usted que definitivamente hay cosas correctas y cosas incorrectas (siempre)? ¿Cree usted que hay personas buenas y personas malas? Quienes viven la moral convencional han aceptado las reglas de su sociedad como universales y esperan que todos las acepten. Como niños buenos, ponen aparte sentimientos o motivos personales divergentes, pues el mundo está lleno de obligaciones que deben hacerse sin chistar. En medio de este mundo serio de obligaciones, ¿de qué se ríen? Su humor está lleno de chistes hechos, se ríen con sarcasmo de los demás que son distintos, utilizan estereotipos excluyentes. A esta categoría moralista pertenece la mayoría de los adultos.

Pasado el estadio convencional se llega a la relatividad: todo depende de la persona, de su punto de vista, no hay reglas fijas y rígidas. Se particulariza la moral: depende de la situación, de las intenciones, de los valores de cada cual, no hay nada absoluto. Se reconoce un contexto social y se lucha por ideales y puntos de vista propios, se es responsable por sus acciones. La persona es consciente de prioridades, de contingencias, de escoger. Avanzado este estadio, vivir las contradicciones de lo relativo puede llevar a la tolerancia de diversos puntos de vista y también a cierto cinismo que se expresa con un descarnado humor existencial.

En el último estadio se integran el bien personal y el bien común; las personas reconcilian conflictos internos y demandas externas, se sienten parte de la corriente humana y han aceptado algunos principios morales universales (como el derecho a la vida), independientemente de lo que piense la mayoría o de lo escrito en las leyes (puede haber sociedades y leyes injustas). El fin no justifica los medios. La persona ha escogido sus valores, pero sabe que no son únicos y que tienen limitaciones. No hay relatividad absoluta, se forma parte de un contrato social que integra los derechos individuales. Se vive un sentido del humor irónico: las personas pueden reírse de sí mismas.

Se ha comprobado que las personas fincadas en un estadio piensan que las de etapas más avanzadas son tontas o inmorales: no las entienden. También se encontró que la mayor

educación está relacionada con estadios más avanzados. Originadas en Piaget (1974) y desarrolladas por Kohlberg (1992), las investigaciones contemporáneas han señalado que el paso a un estadio superior ocurre por contradicciones y experiencias traumáticas, como las de padres que para entender las acciones de un hijo diferente pasan del estadio convencional al relativista. ¿Se podrán identificar los estadios de desarrollo moral de nuestros dirigentes políticos, empresariales, religiosos y públicos?

No se han realizado muchos estudios sobre estos temas en empresas o gerentes de América Latina. Un buen comienzo es el de Husted, Dozier, McMahon y Kattan (1996) sobre los cambios en las actitudes hacia la ética de negocios de estudiantes de MBA en España, México y los Estados Unidos, que concluyeron que los respondientes de diferentes países operaban a diferentes niveles de razonamiento moral. Otra investigación fue la de Roberston, (Crittenden, Brady y Hoffman (2003), que estudiaron comparativamente la ética situacional en cuatro países y concluyeron que los gerentes anglosajones (Australia y los Estados Unidos) tendían a cambiar más sus juicios éticos que los latinoamericanos (Ecuador y Chile), cuando se variaba la situación moral. En este campo hay un espacio abierto para más estudios sobre la realidad latinoamericana.

Durante mucho tiempo, algunos consideraron la ética como algo personal, una relación confidencial de cada individuo con su conciencia, en la cual la organización no podía inmiscuirse. Desde esta perspectiva, el accionar inmoral sería un problema religioso o legal, pero no organizacional. “La ética no se gestiona” fue una máxima repetida, como si fuera una verdad autoevidente. Sin embargo, los dolorosos escándalos de comienzos de la década<sup>6</sup> desmintieron esa mirada y generaron una fuerte tendencia a reforzar los códigos de ética. Lo que esos escándalos evidenciaron es que raramente la ética es un asunto puramente individual, y que muchas veces es el resultado de incentivos perversos. Desde esta constatación, se generó la preocupación de instaurar procesos y políticas que aseguraran en forma sistemática la transparencia y tendieran a minimizar la tensión entre lo correcto y lo conveniente.

Para explicar y predecir un excelente desempeño en el trabajo, los estudiosos de recursos humanos generaron la teoría de los Cinco Grandes factores de personalidad: la estabilidad emocional, la extraversión, la apertura a experiencias, el ser complaciente (*agreeableness*) y el ser concienzudo o responsable (cumplidor). A la inversa, la configuración de tres de estos cinco factores ha permitido desarrollar efectivos *tests* de integridad, que permiten saber si una persona caerá en comportamientos negativos. Estos tres factores son: no ser complaciente, ni muy concienzudo cumplidor de sus compromisos, ni emocionalmente estable (neurótico). Los

<sup>6</sup> En octubre de 2001, Enron perdió mil millones de dólares por malas inversiones, y poco después anunció una reestimación de sus beneficios, eliminando de un plumazo US\$ 586 millones, a causa de prácticas de contabilidad indebida. El anuncio generó una investigación de parte de la Securities and Exchange Commission. Este tipo de conducta, en la que había sido promocionada como “la principal compañía energética del mundo”, sorprendió a muchos, aunque resultaría sólo la punta del iceberg. Durante el año siguiente sucedió una serie de escándalos que desnudaron prácticas poco éticas en un número inédito de corporaciones: WorldCom, Adelphia, Tyco, ImClone, Global Crossing, Rite Aid, Xerox, y Qwest Communications. En 2003 la lista de corporaciones que incurrieron en faltas éticas graves fue ampliada con Ahold, Parmalat, Freddie Mac, Citigroup, JPMorgan Chase, Dynegy, Boeing, HealthSouth y Lucent.

*tests* de integridad predicen exitosamente si alguien va a robar, faltar al trabajo o beneficiarse de sus empleadores, aun si el empleado parece ser bueno y rigurosamente ético en las entrevistas (Rynes, Giluk y Brown, 2007). Algunas consultoras han generado *tests* de integridad con estos conceptos, aunque bajo nombres (y constructos) diferentes, cuya validez y normalización en América Latina debería demostrarse. Éste es otro campo en el cual hay un espacio promisorio para investigación y desarrollo en América Latina.

## 2.6. Los negocios inclusivos

Hasta comienzos de este siglo, quienes sostenían que podía haber una agenda de creación de valor en la solución de problemáticas sociales eran voces aisladas que no conseguían quebrar la barrera de inercia y escepticismo del sector privado. Esto cambió con dos procesos paralelos. Por un lado, el profesor de estrategia Michael Porter, de la escuela de negocios de Harvard, articuló en dos textos seminales la relevancia para la estrategia de la filantropía, en primer lugar (Porter y Kramer, 1999, 2002), y más tarde de los programas de RSE en sentido amplio (Porter y Kramer, 2002). Por otra parte, casi en idénticos años, el experto en estrategia corporativa de la Universidad de Michigan, CK Prahalad, lideró una generación de publicaciones que sugerían la existencia de un tesoro por descubrir en la solución de problemáticas sociales (Prahalad, 2005; Prahalad y Hammond, 2002; Prahalad y Hart, 1999). Desde entonces, la temática se instaló fuertemente en la agenda de las empresas líderes en Latinoamérica: también en este campo, la pregunta en la región ya no es *si tiene sentido* comprometerse con iniciativas de mercado en la solución de problemas sociales, sino *cómo hacerlo* (Reficco y Márquez, forthcoming).

La primera oleada de estudios sobre el tema subrayó la gran oportunidad comercial no capitalizada que yacía en las masas olvidadas del mundo en desarrollo, a la que denominó base de la pirámide de ingreso, o BOP, por sus siglas en inglés. La mayoría de estos autores tendieron a enfatizar el importante papel que las grandes corporaciones multinacionales estaban llamadas a desempeñar en el proceso (Lodge, 2002). Estos postulados generaron escepticismo y hasta resistencia en varios sectores, particularmente de la sociedad civil. ¿Qué hay de nuevo, se preguntaron muchos, en esto de venderles a los pobres? Las multinacionales ¿forman parte de la solución, o del problema de la pobreza? Lo que los pobres necesitan, se sugirió, no son opciones de consumo, sino oportunidades de generación de ingresos (Leonard, 2007). Por último, algunos rechazaron una terminología que identificaba a seres humanos como la base de una pirámide, reificándolos a la manera de bloques que forman los cimientos de una construcción.

Esas objeciones instaron a repensar en la convergencia de estrategia comercial y la lucha contra la pobreza y a generar respuestas para esas objeciones legítimas. Por ejemplo, Austin y Chu (2006) señalan que cualquier respuesta efectiva al problema de la pobreza global debe tener tres características: tener escala, permanencia y ser eficaz y efectiva (2006). Desde esa mirada, parece evidente que el sector privado está bien posicionado para hacer una contribución en la lucha contra la pobreza. La filantropía ha demostrado su capacidad para generar soluciones valederas y perdurables, pero suele padecer de cuellos de botella financieros que limitan su escala. Además, los fondos filantrópicos y las políticas públicas y de cooperación con el desarrollo van y vienen según los cambios en las agendas de empresas y gobiernos. Las



empresas también quiebran, pero siempre habrá recursos para satisfacer necesidades que puedan ser atendidas en forma rentable por medio de modelos de negocio probados. Por último, la política pública puede tener impacto y escala, pero la eficiencia en el uso de recursos no suele ser su competencia distintiva.

En la segunda mitad de esta década el concepto echó raíces en la región y generó la convergencia a su alrededor de actores que no necesariamente habían tenido demasiado contacto hasta entonces: grandes empresas, pymes, organizaciones de la sociedad civil, emprendedores sociales, organismos de cooperación internacional, agencias multilaterales y gobiernos. Si bien la terminología BOP continúa teniendo sus adeptos, en líneas generales quienes empujan este enfoque en la región prefieren la terminología de negocios inclusivos. En líneas generales, los negocios inclusivos se caracterizan (Márquez, Reficco y Berger, 2009) por:

- La aspiración a transformar en forma sustancial las condiciones de vida de los sectores de bajos ingresos con los cuales trabaja, lo que justifica el adjetivo de inclusivos.
- El acento en crear valor a través de la innovación, en lugar de redistribuirlo a partir de subsidios implícitos o explícitos
- El alineamiento entre la creación de valor social y valor económico, y no desde el vínculo indirecto y a largo plazo de la RSE, sino de un modo directo e inmediato: la consecución de beneficios financieros se ve como el motor que dinamiza los negocios inclusivos y permite su expansión, aumentando su impacto social.
- La conexión entre lo local y lo global, que rompe el aislamiento que genera la llamada “penalidad de la pobreza”, vincula a los pobres con mercados dinámicos a los cuales “exportar” su fuerza de trabajo o enriquece sus opciones de consumo con bienes de calidad, distribuidos de manera eficiente a un costo asequible.
- La innovación paciente, que incorpora el acompañamiento y el compromiso personal y de largo plazo de la inversión filantrópica estratégica, como paso necesario para hacer viable una dinámica comercial.
- El apalancamiento en activos locales, que busca construir a partir de lo existente en el terreno: liderazgos, redes, prácticas culturales.
- La aceptación entusiasta de protagonistas nuevos y más diversos en las cadenas de valor, en pie de igualdad con empresas tradicionales: desde emprendedores sociales hasta organizaciones de base, y desde cooperativas hasta PyMEs y organizaciones de la sociedad civil (OSC).

La investigación empírica más reciente indica que el concepto de los negocios inclusivos tiene un potencial importante para aportar en la construcción de sociedades más estables y equilibradas. La práctica reciente está lejos de haber hecho realidad ese potencial, pero algunos indicios son alentadores. Por ejemplo, considere los siguientes ejemplos (Reficco, 2009):

- En 2001 Agropalma, el principal productor de aceite de palma de Latinoamérica, lanzó en el estado de Pará el Proyecto de Agricultura Familiar de Dendé, que buscaba generar renta para campesinos de subsistencia, reducir éxodo rural y degradación ambiental y ampliar la capacidad productiva de la empresa. Para los campesinos, el proyecto tuvo un impacto

sustancial en sus vidas. Sus ingresos mensuales aumentaron de US \$27 a US \$345, 1278% en sólo 4 años. Pero ese impacto social no se logró a fuerza de un sacrificio en la cuenta de resultados de la empresa. En el 2007, la empresa había conseguido aumentar su producción un 7% con esta iniciativa, y al momento de terminar el proyecto la habrá hecho en un 44%. Lo destacable es que el proyecto resultó más rentable que la alternativa de *business as usual* (no cambiar nada): la iniciativa le costó a Agropalma US \$2,5 millones, mientras que el camino tradicional de la integración vertical había tenido un costo de US \$3,2 millones.

- Codensa Hogar (CH) es una iniciativa que hace disponible el crédito de consumo a las poblaciones más pobres de Colombia. CH fue creada en 2001 como una unidad de negocio comercial de Codensa, productora y distribuidora de energía eléctrica, que buscaba aumentar la lealtad de sus clientes: 95% de ellos provienen de estratos 1 a 3 (de seis), los más pobres de Colombia. La investigación de mercado reveló una necesidad insatisfecha en la base de la pirámide de ingreso: la compra de electrodomésticos a crédito, de parte de familias que no eran atendidas por el sistema financiero formal. Los bancos rechazaron la idea, por ser “un salto al vacío”. Frente a la falta de entusiasmo del sector financiero, CH desarrolló internamente una serie de procesos innovadores para gestionar el riesgo crediticio en la base de la pirámide. El resultado: CH aprueba el 85% de las solicitudes que recibe, en menos de 48 horas, a personas que jamás habían sido sujeto de crédito. El costo del crédito que CH ofrece es el más bajo del mercado, y las tasas de no pago o incobrables se mantienen por debajo del 2%. El crecimiento fue explosivo: el número de clientes pasó de 8.774 en 2002 a 148.873 en 2005. Y el impacto sobre la calidad de vida de estas familias no se logró a costa de la cuenta de resultados. La iniciativa es rentable, y al 2007 permitió aumentar un 5% las utilidades del grupo.

Queda mucho camino por recorrer, pero resultados como éstos permiten albergar un cauto optimismo. Nuestras castigadas sociedades necesitan que la energía y la creatividad del sector privado se alineen a la solución de sus necesidades insatisfechas.

### 3. A MODO DE CIERRE

Resulta complejo hacer reflexiones que abarquen algo tan extenso y complejo como la meta-disciplina de EyS. Sin embargo, la lectura de las páginas precedentes permite identificar un par de tendencias generales. Una es, sin duda, la expansión horizontal de la agenda: cada una de las literaturas y de las comunidades de práctica mencionadas ha visto expandir sistemáticamente su agenda temática y de acción en los últimos años. La relación entre la empresa y su entorno socioambiental es cada vez más rica y multifacética, hasta el punto de que hoy sería impensable negar o desconocer esas vinculaciones o (menos aún) dar marcha atrás y pretender deshacer ese vínculo. Lo que en algún momento fue un débil cordón umbilical se ha convertido en un rico entramado de relaciones interdependientes, casi simbióticas.

La segunda tendencia es la profundización vertical de las agendas temáticas de la familia EyS, acercándolas cada vez más al corazón de la estrategia de organizaciones públicas, privadas



y sociales. Pese a los matices diferenciales de los campos revisados (RSE, ciudadanía corporativa, desarrollo sostenible, la gobernanza empresarial, ética empresarial y negocios inclusivos) en todos ellos lo ético, lo social, lo ambiental y lo comercial parecen estar cada vez más alineados, aun reconociendo que el camino por recorrer es todavía largo y pleno de desafíos. Sin descuidar una saludable cuota de realismo, esa tendencia es en sí mismo algo para celebrar. Queda mucho por recorrer, pero la dirección del camino parece estar clara. Este volumen permite evaluar con más precisión la medida de los avances y de lo que resta por hacer.

*Ezequiel Reficco es actualmente profesor en la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, en el área de Estrategia. Su agenda de investigación se concentra en la relación entre estrategia comercial y responsabilidad social, los emprendimientos sociales y los negocios inclusivos.*

*Enrique Ogilastri es profesor de INCAE Business School (Costa Rica) y del Instituto de Empresa (España). Sus investigaciones se relacionan con los temas de empresa y sociedad, estrategia y negociaciones interculturales. Ha publicado dieciséis libros.*

## Referencias

- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Austin, J., Gutiérrez, R., Ogilastri, E., & Reficco, E. (Eds.) (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Washington, D. C.: Inter-American Development Bank & David Rockefeller Center for Latin American Studies.
- Austin, J. E., & Chu, M. (2006). Business and low-income sectors: Finding a new weapon to attack poverty. *ReVista, Harvard Review of Latin America*, 6(1), 3-5.
- Babatz Torres, G. (1997). *Ownership structure, capital structure, and investment in emerging markets: The case of Mexico*. Unpublished doctoral dissertation, Cambridge, MA.: Harvard University.
- Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- BBVA. (2002). *Sistema de gobierno corporativo*. Madrid.
- Berger, G., Reficco, E., & Hermelo, R. (2005). *Encuesta de responsabilidad social empresarial en la Argentina*. Buenos Aires: TNS Gallup, Fundación IRSA, Universidad de San Andrés.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman* (1st ed.). New York: Harper.
- Buchholz, R. A., & Rosenthal, S. B. (1997). Business and society: What's in a name. *The International Journal of Organizational Analysis*, 5(2), 180-201.
- Burke, E. M. (1999). *Corporate community relations: The principle of the neighbor of choice*. Westport, Connecticut: Quorum Books.
- Cadbury Committee. (1991). *Report of the Cadbury Committee on the financial aspects of corporate governance*. London, UK.
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility. Evolution of a definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- Casado, T., & Fischer, R. M. (2003). *Natura-Ekos: From the forest to Cajamar*. SEKN case No. SKE016. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.

- Center for Corporate Citizenship. (2009). *Weathering the storm: The state of corporate citizenship in the United States 2009*. Boston, MA: Boston College & The Hitachi Foundation.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro verde: Fomentar un marco para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas. Disponible en [www.empresaresponsable.com/media/0000000500/0000000506.pdf](http://www.empresaresponsable.com/media/0000000500/0000000506.pdf)
- Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo. (1988). *Nuestro futuro común*. Madrid: Alianza Editorial.
- Chong, A., & Lopez-de-Silanes, F. (2007). *Investor protection and corporate governance : Firm-level evidence across Latin America*. Washington, D. C.: World Bank.
- Dahya, J., & McConnell, J. (2007). Board composition, corporate performance and the Cadbury Committee recommendation. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 42, 535-564.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2, 70-76.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks*. Oxford: Capstone Publishing.
- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88(21), 288-307.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26, 301-325.
- Fischer, R. M., & Eboli, M. (2003). Itaú-Cenpec-Unicef. ¿Cuál es el valor real de la alianza? *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 31, 53-86.
- Flores, J., & Ickis, J. (2007). La responsabilidad social en Cementos Lima, y sus efectos en la creación de valor para el negocio y en la gestión del riesgo. En J. Flores, E. Ogliastri, E. Peinado & I. Petry (Eds.), *El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe*. Washington, D. C.: Inter-American Development Bank & Incae Business School.
- Flores, J., Ogliastri, E., Peinado, E., & Petry, I. (Eds.). (2007). *El argumento empresarial de la RSE: 9 casos de América Latina y el Caribe*. Washington, D. C.: Inter-American Development Bank & Incae Business School.
- FOMIN. (2009). *Guía de aprendizaje sobre la implementación de responsabilidad social empresarial en pequeñas y medianas empresas*. Washington, D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Ghoshal, S., & Moran, P. (1996). Bad of practice: A critique of the transaction cost theory. *Academy of Management Review*, 21, 13-47.
- González, M. (2006). Herding behavior and board effectiveness. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 36, 82-100.
- González, R. A., & Márquez, P. (2005). *Ron Santa Teresa's social initiatives*. SEKN Case No. SKE-059. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Grupo de Fundaciones. (2005). *Guía de inversión social privada*. Buenos Aires: Grupo de Fundaciones.
- Gutiérrez, L. H., & Pombo, C. (2004). *Capital markets and corporate governance in Colombia*. Management Galleys, working paper series No. 25. Bogotá: Facultad de Administración, Universidad de los Andes.
- Gutiérrez, L. H., & Pombo, C. (2009). Corporate ownership and control contestability in emerging markets: The case of Colombia. *Journal of Economics and Business*, 61, 112-139.
- Gutierrez, L. H., Pombo, C., & Fortich, R. (2009). *Cross-shares, board interlocks and firm value in Latin America: Evidence from Colombia*. Unpublished manuscript, Bogotá: Universidad de los Andes.

- Heald, M. (1970). *The social responsibilities of business, company, and community, 1900-1960*. Cleveland: Press of Case Western Reserve University.
- Husted, B. W., Dozier, J. B., McMahon, J. T., & Kattan, M. W. (1996). The impact of cross-national carriers of business ethics on attitudes about questionable practices and form of moral reasoning. *Journal of International Business Studies*, 27(2), 366-395.
- Husted, B. W., & Serrano, C. (2002). Corporate governance in Mexico. *Journal of Business Ethics*, 37(3), 337-348.
- Ickis, J., Vásquez, N., & Prado, A. (2005). *Fundemas*. Teaching Case No. 27526. Alajuela, CR: Incae Business School.
- Instituto Costarricense de Turismo, ICT. (1997). Certificado para la Sostenibilidad Turística (CST), disponible en <http://www.turismo-sostenible.co.cr/ES/entrada.shtml>. Consultada en junio de 2007.
- Instituto Ethos (2008). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social*. São Paulo.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Finance and Economics*, 3, 305-369.
- Jiménez, A. (2002). Stakeholders. Una forma innovadora de gobernabilidad de empresa. Análisis de un caso colombiano. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 28, 123-126.
- Kaku, R. (1997). The path of Kyosei. *Harvard Business Review*, 75(4), 55-61.
- Kohlberg, L. (1992). *Psicología del desarrollo moral* (A. Z. Zárate, Trans.). Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Kotter, J. (1998). *El liderazgo de Matsushita: Lecciones del empresario más destacado del siglo XX*. México: Ediciones Granica S. A.
- Leal, R. (2000). Capital markets: Empirical analysis in Brazil. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 24, 109-114.
- Leal, R. P. C., & Carvalhal-da-Silva, A. L. (2007). Corporate governance in Latin America. In A. Chong & F. Lopez-de-Silanes (Eds.), *Investor protection and corporate governance: Firm-level evidence across Latin America* (pp. xxi). Washington, D. C.: World Bank.
- Lefort, F., & Walker, E. (2000). Corporate governance: Challenges for Latin America. *Abante*, 2(2), 183-206.
- Leguizamón, F., Ickis, J., & Vásquez, N. (2006). *Ingenios Pantaleón*. SEKN Case No. SKS059. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Leonard, H. B. (2007). When is doing business with the poor good – for the poor? A household and national income accounting approach. In K. Rangan, J. Quelch, G. Herrero & B. Barton (Eds.), *Business solutions for the global poor. Creating social and economic value* (pp. ???). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lodge, G. C. (2002). The corporate key: Using big business to fight global poverty. *Foreign Affairs*, 81(4), 13-18.
- Márquez, P., Reficco, E., & Berger, G. (2009). Negocios inclusivos en América Latina. *Harvard Business Review ed. América Latina*, 12.
- McKinsey & Company (2008). The state of corporate philanthropy: A McKinsey global survey. *McKinsey Quarterly*, (February).
- Metzger, M., & López, M. A. (2007). *Irupana andean organic food*. Unpublished Working Paper, Alajuela, CR.: Incae Business School.
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*.

- Ogliastri, E., Flores, J., Condo, A., Ickis, J., Leguizamón, F., Pratt, L., *et al.* (2009). La responsabilidad social en América Latina. En *El octágono. Un modelo para alinear la RSE con la estrategia* (capítulo II). Bogotá: Editorial Norma.
- Ogliastri, E., Murillo, J., & Prado, A. (2006). *Asociación de Empresarios para el Desarrollo (AED)* (Teaching case). Alajuela, CR: Incae Business School.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2004a). *OECD Principles of corporate governance*. París.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (2004b). *White Paper sobre gobierno corporativo en América Latina*. París.
- Organisation for Economic Co-operation and Development, & International Finance Corporation (2006). *Estudio de casos de buenas prácticas de gobierno corporativo: círculo de empresas de la Mesa Redonda latinoamericana de gobierno corporativo*. Washington, D. C.
- Partridge, K., Jackson, C., Wheeler, D., & Zohar, A. (2005). From words to action: The stakeholder engagement manual. (Volume 1: The guide to practitioners' perspectives on stakeholder engagement). Tomado de [http://www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/Stakeholder%20Engagement\\_Practitioners'%20Perspectives.pdf](http://www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/Stakeholder%20Engagement_Practitioners'%20Perspectives.pdf). 1 de diciembre de 2007.
- Pérez, F., & Revilla, J. (2003). Posada Amazonas. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 31, 87-116.
- Piaget, J. (1974). *El criterio moral del niño* (N. Vidal, Trans.). Barcelona: Fontanella.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (1999). Philanthropy's new agenda: Creating value. *Harvard Business Review* (November), 121-130.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12), 48-62.
- Porter, M. E., & Linde, C. V. D. (1995). Green and competitive: Ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73(5), 120-134.
- Portocarrero, F., Sanborn, C., Del Castillo, E., & Chávez, M. (2004). *Cementos Lima: construyendo los cimientos de una visión de responsabilidad social*. Caso SEKN No. SKE-069. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Post, J. E., Preston, L. E., & Sachs, S. (2002). Managing the extended enterprise: The new stakeholder view. *California Management Review*, 45(1), 6-28.
- Prahalad, C. K. (2005). *The fortune at the bottom of the pyramid*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- Prahalad, C. K., & Hammond, A. (2002). Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, 80(9), 48-57.
- Prahalad, C. K., & Hart, S. (1999). *Strategies for the bottom of the pyramid: Creating sustainable development*. Unpublished paper.
- Reficco, E. (2007, agosto). Empresa y responsabilidad social empresarial. Repensemos la filantropía. *RS. Responsabilidad & Sostenibilidad*, 12-21.
- Reficco, E. (Sept-Dec 2009). Menos voluntarismo, más innovación. Negocios inclusivos en Latinoamérica. *Incae Business Review*, 1(9).
- Reficco, E., & Márquez, P. (forthcoming). Inclusive networks for building BOP markets. *Business & Society*.
- Rynes, S., T. Giluk, & K. Brown. (2007). The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management, *Academy of Management Journal*, 50(5).

- Robertson, C. J., Crittenden, W. F., Brady, M. K., & Hoffman, J. J. (2003). Situational ethics across borders: A multicultural examination. *Journal of Business Ethics*, 38, 327-338.
- Roitstein, F. (2004). La responsabilidad social empresarial en Argentina: tendencias y oportunidades. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 32, 5-28.
- Roitter, M., & Rena, C. (2007). *Fundación Arcor*: Unpublished working paper. Buenos Aires: Universidad de San Andrés.
- Santiago-Castro, M., & Baek, H. Y. (2003). Board composition and firm performance of large Latin American firms: An exploratory view. *Latin American Business Review*, 4, 1-19.
- Santiago-Castro, M., & Brown, C. J. (2007). Ownership structure and minority rights: A Latin American view. *Journal of Economics and Business*, 59(5), 430-442.
- Schwab, K. (2008). Global corporate citizenship; working with governments and civil society. *Foreign Affairs*, 87(1).
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2008). Integrating and unifying competing and complementary frameworks. The search for a common core in the business and society field. *Business & Society*, 47(2), 148-186.
- Serrano, L., Hernández, L., Hernández, N., & Romero, C. (2005). *Fundación del empresariado chihuahuense (FECHAC)*. SEKN Case No. SKE063. Boston, MA: Harvard Business School Publishing.
- Silva, B., Azúa, D., Díaz, P., & Pizarro, V. (2008). The influence of institutional investors on the transparency of the Chilean capital market. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 40, 54-67.
- Zadek, S., Raynard, P., & Oliveira, C. (2005). *Responsible competitiveness: Reshaping global markets through responsible business practices*. London: AccountAbility & FDC.

Aceptación artículo: 21/10/2009

Marisela Santiago Castro  
*Universidad de Puerto Rico*  
*San Juan, Puerto Rico*  
[prof.msantiagocastro@gmail.com](mailto:prof.msantiagocastro@gmail.com)

Cynthia J. Brown  
*Universidad de Texas Pan American*  
*Edinburg, Texas, Estados Unidos*  
[cjbrown@panam.edu](mailto:cjbrown@panam.edu)

Aníbal Báez-Díaz  
*Universidad de Puerto Rico*  
*San Juan, Puerto Rico*  
[anbaez@uprrp.edu](mailto:anbaez@uprrp.edu)

## ***Prácticas de gobierno corporativo en América Latina***

### ***Overview of Latin American corporate governance mechanisms***

#### **RESUMEN**

El objetivo de este trabajo es proveer un resumen de las prácticas de gobierno corporativo presentes en las empresas de Brasil, Chile y México durante el período de 2000-2002. Este trabajo contribuye a la literatura relacionada con el gobierno corporativo pues examina evidencia empírica en un contexto latinoamericano donde la protección legal de los accionistas, la presencia de inversionistas de referencia, la amenaza de toma de control corporativo, la conformación de las juntas directivas, los directorios entrecruzados y los contratos de incentivos difieren sustancialmente de las de otros países examinados en estudios anteriores. Se puede concluir que aparentemente las prácticas de gobierno corporativo diseñadas para proteger a los accionistas minoritarios son mínimas en las empresas de Brasil, Chile y México durante el período estudiado.

*Palabras clave:* junta directivas, directorios, gobierno corporativo, estructura de propiedad.

#### **ABSTRACT**

The purpose of this paper is to provide an overview of the corporate governance mechanisms in Brazil, Chile, and Mexico during the period of 2000-2002. This work contributes to the corporate governance literature examining empirical evidence in the Latin American context, where corporate governance mechanisms



and ownership structures have distinguished characteristics. Apparently corporate governance mechanisms designed to protect minority shareholders may not be present in Brazil, Chile, and Mexico during the years studied, despite the current efforts to enhance such practices in global equity markets.

*Key words:* corporate governance, board of directors, ownership structure.

## 1. INTRODUCCIÓN

En las empresas de América Latina los accionistas mayoritarios son los que toman las decisiones cuando éstas no están predeterminadas por ley o no han sido delegadas contractualmente a terceras partes. En consecuencia, el derecho de control residual recae principalmente sobre las familias debido a la falta de información a los accionistas minoritarios y a la inercia del sistema legal. Bajo estas condiciones, el oportunismo de los accionistas mayoritarios, y no el de la gerencia, menoscaba los incentivos que tienen los inversionistas minoritarios para invertir en las empresas de los países de la región.

Las prácticas de gobierno corporativo en los países desarrollados incluyen, entre otras: la protección legal de los accionistas (especialmente los minoritarios), la presencia de inversionistas con bloques mayoritarios de acciones, la posibilidad de toma de control corporativo por parte de otra empresa, la independencia de la junta directiva, los directorios entrecruzados<sup>1</sup>, y los excesos o falta de límites en los contratos de incentivos. Shleifer y Vishny (1997) concluyen, después de revisar la literatura sobre gobierno corporativo en Estados Unidos, Japón y Alemania, que las tres prácticas principales de gobierno corporativo son: la protección legal de los inversionistas, los inversionistas grandes y la amenaza de toma de control corporativo. Sin embargo, todavía no existe literatura sobre cuál de estas tres prácticas es la mejor.

Hasta donde conocemos, no existe teoría ni evidencia que revele cuál de todas esas prácticas es superior. La evidencia empírica sugiere que las empresas compensan la disminución en una de las prácticas de gobierno corporativo intensificando el uso de las otras para así obtener el mismo nivel de desempeño (Agrawal y Knoeber, 1996; Booth, Cornett y Tehranian, 2002; Rediker y Seth, 1995).

En el contexto de América Latina, se puede argumentar que la falta de protección legal de los accionistas ha resultado en una alta concentración del control de las empresas en las manos de un grupo élite de familias (Sargent y Ghaddar, 2001), que puede dar paso a un gobierno corporativo ineficiente y dar un matiz diferente al problema de agencia tradicional<sup>2</sup>. La legislación mexicana, por ejemplo, provee los medios básicos necesarios para una defensa efectiva de los derechos de los accionistas minoritarios, sin embargo, la falta de especificidad

<sup>1</sup> Se refiere al enlace entre empresas creado cuando un miembro de la junta directiva de una empresa pertenece a varias juntas directivas de otras empresas.

<sup>2</sup> El modelo de agencia puede explicar en principio por qué algunos países que concentran el control de las empresas en las familias latinoamericanas tienen deficiencias en sus mercados de capitales (Chong y Lopez-de-Silanes, 2007).

en ella deja abierta la posibilidad para que los accionistas mayoritarios la aplique a su favor y en detrimento del grupo minoritario (Babatz Torres, 1997). Aunque México ha hecho reformas en su estatuto de mercado de valores<sup>3</sup>, esto no necesariamente ha implicado una mejor protección al inversionista (Chong y Lopez-de-Silanes, 2007).

Una pregunta que nos surge es si las prácticas de gobierno corporativo en entornos empresariales con características diferentes de aquellos ya estudiados revelan resultados similares. El contexto latinoamericano resulta de especial interés porque puede presentar diferencias marcadas con los países examinados en estudios anteriores. Por esta razón, el objetivo de este trabajo es proveer un resumen de las prácticas de gobierno corporativo presentes en las empresas de Brasil, Chile y México durante el período 2000-2002.

Este trabajo contribuye a la literatura relacionada con el gobierno corporativo al estudiar la evidencia empírica en un contexto latinoamericano donde la protección legal de los accionistas, la presencia de inversionistas de referencia, la amenaza de toma de control corporativo, las juntas directivas, los directorios entrecruzados y los contratos de incentivos difieren sustancialmente de las de otros países examinados en estudios anteriores.

## **2. PROBLEMA DE AGENCIA EN AMÉRICA LATINA**

El marco conceptual clásico del problema de agencia y los mecanismos de control no aplica en los países latinoamericanos. En este ambiente el problema de agencia no surge de las diferencias de intereses entre los gerentes y los dueños, sino entre los dos grupos de accionistas: los mayoritarios y los minoritarios. Como resultado, los primeros se benefician a costa de los segundos a través de la expropiación, el nepotismo y la corrupción política (Barclay y Holderness, 1989; Barclay, Holderness y Pontiff, 1993; Johnson, La Porta, Lopez-de-Silanes y Shleifer, 2000; La Porta, Lopez-de-Silanes y Shleifer, 1999; Shleifer y Vishny, 1997). Gomes (2000) argumenta que la raíz de este problema surge de dos fuentes: (a) la estructura de gobierno corporativo de las compañías transadas públicamente en la bolsa pública aísla a los grandes accionistas de las amenazas de tomas de control y los monitoreos, y (b) el sistema legal no protege a los accionistas minoritarios porque las leyes son insuficientes o porque no se ejercen.

En América Latina, donde el sistema de protección legal es débil, el control tiene un valor incremental para los accionistas mayoritarios (controladores) porque provee grandes beneficios privados (Barclay y Holderness, 1989; Chong y Lopez-de-Silanes, 2007; Dyck y Zingales, 2004; Nenova, 2003). Este valor incremental del control<sup>4</sup> usualmente excede los derechos de los flujos de efectivo que un accionista puede tener (Leal y Carvalhal-da-Silva, 2007).

---

<sup>3</sup> En 2001, se tomaron medidas para mejorar la transparencia y los derechos de los accionistas y en 2002 se tomaron provisiones adicionales para una mayor protección de los accionistas minoritarios. Un año más tarde se implementó la Circular Única para Emisoras (Chong y Lopez-de-Silanes, 2007).

<sup>4</sup> Barclay y Holderness (1989) documentan una prima promedio del 20% al intercambiar bloques de acciones comunes de al menos 5% en la bolsa de Nueva York y en la American Stock Exchange (AMEX). En Latinoamérica, Dyck y Zingales (2004) presentan que el valor de la prima de bloques de control es alto (por encima de 30%), particularmente en Brasil, México y la República Bolivariana de Venezuela.



Los accionistas mayoritarios emplean diferentes mecanismos para mantener el control, por ejemplo: empleándose en la gerencia alta, sirviendo en la junta directiva, limitando el intercambio de acciones y/o formando grupos de empresarios (Claessens, Djankov y Lang, 2000; Johnson *et al.*, 2000; La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer y Vishny, 1997, 1998; La Porta *et al.*, 1999). Por ejemplo, en Chile, Sigdo Koppers (SK) es una coalición de seis individuos con la misma participación en el grupo de 12,5% a través de empresas de inversión. El grupo SK posee 54 empresas en las áreas de servicio, industrial, comercial y automotriz, en donde cada individuo posee directamente menos del 10%, pero en conjunto mantienen el control de éstas. Por otro lado, Babatz Torres (1997) reporta que entre las compañías mexicanas listadas en la bolsa de valores de Nueva York el 44% tienen un grupo de accionistas con una participación mayoritaria en la firma.

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. Datos

Los datos para este estudio fueron recogidos manualmente de los Informes 20-F obtenidos de la Base de Datos EDGAR de la página web de la Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos (Securities Exchange Comisión, SEC), de Lexis-Nexis Academic Universe y de las páginas web de las empresas en nuestra muestra. El período en estudio cubre tres años: 2000 a 2002. Las empresas latinoamericanas que venden valores bajo las regulaciones de la SEC tienen que radicar anualmente los Informes 20-F. Estos informes requieren que se incluya la composición de la junta directiva de la empresa, información sobre la estructura de propiedad (*ownership structure*) y los estados financieros, entre otros datos.

Hasta el momento, debido a la falta de bases de datos (Chong y Lopez-de-Silanes, 2007) y a las dificultades para recopilar información, los estudios que se han realizado sobre gobierno corporativo en economías emergentes han utilizado datos para un solo período o año. Sin embargo, este estudio utiliza un período de tres años que comienza en el año fiscal 2000 y termina en 2002. De esta manera, contribuimos a la literatura sobre gobierno corporativo examinando evidencia empírica en un contexto latinoamericano y utilizando una de las muestras más grandes recogidas hasta el momento.

Según la lista oficial de la SEC, al 31 de diciembre de 2002 existían 110 empresas latinoamericanas que intercambiaban sus acciones en los Estados Unidos, de las cuales 83% representaba a empresas de Brasil (39 empresas), Chile (24) y México (71).

La muestra final utilizada en este estudio está compuesta por 269 observaciones, con por lo menos una observación para cada año por empresa. Sin embargo, no todas las empresas estuvieron activas durante el período de tres años. En consecuencia, el total de observaciones asciende a 97 empresas divididas por países según se indica a continuación: Brasil (34), Chile (28) y México (35). La lista completa de las empresas que conforman la muestra está disponible por petición directa al autor principal.

### 3.2. Variables

#### 3.2.1. Características de la junta directiva

Las características de la junta directiva se definieron utilizando la clasificación clásica propuesta por Baysinger y Butler (1985): directores internos, directores externos afiliados (directores grises) o directores externos independientes. Usualmente, los directores internos son gerentes corporativos o jubilados y miembros de la familia. Los directores externos afiliados no son empleados de tiempo completo de la empresa, pero de alguna manera están asociados con ella. Esta clase incluye a los banqueros de inversión y los banqueros comerciales que le han prestado dinero a la empresa, abogados y consultores que han prestado sus servicios a la entidad, gerentes y directores de los proveedores y clientes de la empresa, y directores comunes a otras empresas. Los directores externos independientes no tienen ninguna asociación con la empresa más allá de ser miembros del directorio o junta directiva. Este grupo puede incluir a inversionistas privados, ejecutivos de otras empresas, profesores y miembros del sector público (Byrd y Hickman, 1992).

En este artículo, la variable de directores externos incluye a los directores realmente independientes y excluye a los directores afiliados o “grises”. Estos últimos fueron considerados como directores internos debido a su estrecha relación con la empresa<sup>5</sup>. En algunos casos el Informe 20-F ya revelaba si los directores eran externos o internos. Sin embargo, en aquellos casos donde el Informe no divulgaba explícitamente la clasificación de los directores se utilizó una metodología de dos pasos para determinar la clasificación final del director. Primero, se utilizaron los apellidos o la biografía del director para identificar si existía o no alguna asociación con las familias. Segundo, se utilizó la lista de altos ejecutivos de la empresa para determinar si el director formaba parte de ésta o no. La variable de directores internos incluye a todos los directores que no fueron clasificados como directores externos.

En algunas situaciones, aunque para propósitos de divulgación y cumplimiento, las empresas identificaban a los directores como externos e independientes, nuestra metodología indicó lo contrario. Por ejemplo, en 2000, la empresa mexicana Elektra informó que en octubre de 1999 había aprobado algunas enmiendas al reglamento para aumentar de tres a cuatro el número de directores independientes. Específicamente, las nuevas reglas requerían que el comité de inversiones incluyera por lo menos dos directores externos independientes. Después de examinar la composición de este comité, concluimos que sólo uno de los dos directores externos era realmente independiente de la empresa. Por otro lado, la existencia de una red de juntas directivas entrelazadas reveló que, según la metodología del estudio, el segundo director externo no era independiente. En otro caso, la empresa mexicana ICA informó en 2001 que tenía siete directores externos. Sin embargo, luego del análisis se determinó que sólo tres

---

<sup>5</sup> Según lo explicado, uno de los mecanismos para lograr la expropiación de los derechos de los accionistas minoritarios comprende las transacciones entre partes y grupos relacionadas (Johnson *et al.*, 2000).

eran realmente independientes. Aunque pueda parecer que en los países del estudio ha habido reformas en las leyes y códigos en pro de un mejor gobierno corporativo, la práctica de las empresas es otra, como reflejan los datos<sup>6</sup>.

La variable tamaño de la junta representa el total de miembros activos de la junta según lo informado por las empresas en el Informe 20-F. Las juntas directivas de las empresas latinoamericanas cuentan con directores alternos que están autorizados para servir en sustitución de aquellos directores que deben ausentarse de las reuniones o actividades de la junta. Para propósitos de este trabajo, estos directores alternos no se tomaron en cuenta ya que su participación es contingente. El promedio de directores alternos en nuestra muestra es de 2,69 directores. Es importante señalar que 63,9% de la muestra no tenía directores alternos.

Para cada director externo y para cada presidente ejecutivo (CEO, por sus siglas en inglés), el número de años de servicio en la posición se determinó utilizando la información biográfica provista en el Informe 20-F. Se computaron dos medidas de años de servicio: a) total de años del CEO, y b) total de años de los directores externos. La segunda medida se determinó dividiendo el valor agregado de los años de servicio de todos los directores externos por el número total de directores externos.

Además, para cada director externo y para cada CEO se determinó su participación sobre el capital de la empresa. El promedio de participación en el capital por parte de los directores externos es 0,00011 para las empresas chilenas. Sin embargo, esta información no fue divulgada por las empresas de México y Brasil. En aquellos casos donde la participación de los directores y el CEO es menor de 1%, las empresas no divulgan la proporción exacta. Por lo general, las empresas divulgan que “todos los altos gerentes y directores poseen X por ciento”. Una vez se descontó la participación de la familia, el por ciento de otros directores y la gerencia resultó ser cero o menos de 1%, en cuyo caso fue imposible determinar la proporción de cada individuo. Dado que un número muy pequeño de los directores externos posee acciones de las empresas, se entiende que este grupo no puede influenciar las decisiones de la empresa. Por lo tanto, la variable de participación de los directores externos en el capital de la empresa no se utilizó en el análisis.

La variable líder-doble indica que el CEO y el presidente de la junta directiva son la misma persona. El promedio de observaciones con líder-doble es 19%. Para Chile, esta variable es cero porque la ley de corporaciones chilena (ley 18.046, título 4, artículo 49) no permite esta dualidad. Para Brasil y México, el promedio fue 18% y 35%, respectivamente. Dado que esta variable es significativa sólo en México, no se utilizó en el análisis final.

El número de directorios entrecruzados se determinó leyendo la biografía o la descripción personal de cada miembro de la junta directiva. Un individuo que sirve en la junta de otra empresa que es parte de un grupo o familia se considera que tiene un directorio entrecruzado. En algunos casos la biografía de los miembros de la junta no estaba disponible o era muy vaga porque no mencionaban los nombres de las empresas con directorios entre-

<sup>6</sup> En su trabajo Chong y Lopez-de-Silanes (2007) documentan que no ha habido reformas en las leyes corporativas en los últimos treinta años en la mitad de los países latinoamericanos que estudiaron. Sólo Brasil, Chile y Colombia han reformado parcialmente sus regulaciones corporativas (Fortich, Gutiérrez, y Pombo, 2008).

cruzados (ejemplo: “este director sirve en varias juntas directivas de diferentes empresas”). En consecuencia, esta medida se construyó tomando en cuenta solamente el directorio entre las empresas de la muestra.

### 3.2.2. Características de la estructura de propiedad

Para determinar la estructura de propiedad de la muestra se siguió la siguiente metodología. Utilizando los informes 20-F se identificaron todos los accionistas con una participación de 5% o más de los derechos votantes. Este paso es iterativo y, por lo tanto, para aquellos accionistas identificados como empresas afiliadas se siguió aplicando la metodología hasta identificar los accionistas controlantes (*ultimate owners*). Cuando los informes 20-F no proporcionaban la información necesaria para determinar la identidad de los accionistas controlantes, se utilizaron otras fuentes de información, como por ejemplo, las páginas web de las empresas.

Una vez se identificaron los accionistas controlantes, se procedió a determinar los derechos de control de la empresa en la muestra y, de modo similar a Lins (2003), se clasificaron en uno de los siguientes grupos de dueños: grupo familiar-gerencial (familia), grupo empresarial no afiliado (empresa no afiliada), grupo gubernamental (gobierno), grupo institucional (instituciones), grupo individual (individuos), y grupo misceláneo (misceláneo).

En el primer grupo se incluyeron a los miembros de familia (con base en el traslapo de apellidos o el conocimiento de los autores sobre las relaciones familiares), y al funcionario a cargo de la gerencia o director. El segundo grupo comprende otras empresas que tienen una participación en la empresa bajo estudio pero que no están afiliadas al grupo de la familia. El interés directo e indirecto de todas las agencias y empresas identificadas como propiedad del gobierno componen el tercer grupo. El grupo institucional incluye el interés de propiedad de fondos de jubilación, empresas de seguros y bancos. Los individuos que no eran miembros de la familia ni administradores se clasificaron en el grupo de individuos. Finalmente, el grupo misceláneo de propiedad incluye cualquier interés que no se pueda clasificar en los otros cinco grupos. Los casos donde no se pudo identificar claramente a cuál grupo pertenecía se trataron “no identificable”. Para más información sobre como se construyeron estos grupos ver Santiago-Castro y Brown (2007).

La variable grupo afiliado recoge la afiliación con una familia o grupo. 64% de las empresas están afiliadas a un grupo o familia. Chile presenta la proporción más alta de empresas afiliadas a un grupo con 96%, le sigue Brasil con 72% y México con 57%. La literatura reconoce que una de las características más importantes de las economías emergentes son los grupos. Estos han podido crecer y aumentar su alcance y prácticas incluso en tiempos de reformas económicas y desregulación (Khanna y Palepu, 2000). Más aun, Lefort y Walker (2007) afirman que los grupos pueden gozar de ventajas adicionales en países donde el ambiente legal es débil.

Las empresas utilizan distintas formas para divulgar el grupo afiliado. Por ejemplo, algunas presentan un Informe 20-F consolidado, junto con información separada para cada entidad. Tal es el caso de las empresas brasileñas Unibanco Holdings y Unibanco. En otros casos, las empresas del mismo grupo preparan y presentan el Informe 20-F por separado. Este es el caso de las empresas mexicanas Iusacell e Iusacell Celular, y TVAzteca y TV Azteca Holdings.

Finalmente, otro aspecto existente en las empresas latinoamericanas que aumenta los incentivos para que los accionistas mayoritarios abusen de su poder, en detrimento de los accionistas minoritarios, es la emisión de más de una clase de acciones con derechos de votación distintos (*dual-class shares*). La variable acciones con votación diferenciada indica si la empresa emite o no más de una clase de acciones. Esto conlleva la emisión de dos clases de acciones con diferentes derechos de votación: acciones regulares con derecho al voto, acciones sin derecho al voto, o acciones con alguna restricción en cuanto al voto. Bajo estas circunstancias, un accionista puede mantener control de la empresa aun cuando no posea la mayoría de las acciones votantes. Usualmente, esta estructura de capital con más de una clase de acción se utiliza para minimizar el capital invertido y el costo de ejercer control sobre las operaciones de la empresa. Nenova (2003) informa que este tipo de estructura de capital es utilizado con regularidad en las empresas de Brasil, Chile, y México.

#### 4. DISCUSIÓN

El cuadro 1 presenta el promedio (desviación estándar en paréntesis) de las características de la junta directiva y de la participación en el capital de la empresa para las 269 observaciones que componen la muestra de Brasil, Chile y México, luego de agregar todas las observaciones para el período de los tres años examinados (2000, 2001 y 2002). En promedio, las empresas latinoamericanas tienen nueve miembros en su junta de gobierno, de los cuales ocho son miembros internos. Es importante notar que para el 40,5% de las observaciones no se tiene directivos externos. Esto es evidencia del control y dominio que tienen las familias en estas empresas. En comparación con las empresas de Brasil y Chile, donde el promedio de miembros en la junta directiva es de ocho, las empresas mexicanas tienden a tener juntas directivas grandes con un promedio de once miembros.

El CEO ha servido, en promedio, ocho años en su posición en comparación con los 2,68 años de servicio de los directivos externos. El período de servicio de ambos en las empresas mexicanas (12,9 para el CEO y 3,9 para de los directivos externos) es mayor que en las empresas de Brasil (5,8 y 1,6 años, respectivamente) y Chile (5,0 y 2,3 años).

El CEO es al mismo tiempo el presidente de la junta directiva en 19%<sup>7</sup> de los casos. Estos resultados difieren del perfil en Estados Unidos, pues Brickley, Coles y Jarrell (1997) encontraron una tasa de liderazgo combinada en las empresas estadounidenses de entre 70% y 80%. En promedio, el CEO posee sólo el 7% de las acciones cuando se toma en consideración la muestra completa.

El CEO en las empresas mexicanas tenía la proporción de propiedad (*ownership*) más alta con un 17%. Una posible explicación del porqué la magnitud de la propiedad es baja es que las empresas latinoamericanas contratan a ejecutivos profesionales para que administren

<sup>7</sup> Este porcentaje representa 18 empresas o 21% para el año 2000, y 16 empresas o 18% para 2001 y 2002.

la empresa en lugar de asignar a un miembro de la familia. Sólo en el 29% de las empresas estudiadas (28 empresas) el CEO era parte de la familia. De este total, 20 empresas son de México, seguido de Chile y Brasil con cuatro cada uno.

**Cuadro 1**

*Características de la junta directiva y estructura de propiedad (datos agregados).*

Variable	Todos	Brasil	Chile	México
<b>Junta directiva</b>				
Directores externos	1,42 (1,68)	1,30 (1,44)	1,47 (1,86)	1,50 (1,77)
Directores internos	8,29 (3,52)	7,63 (3,06)	6,62 (2,22)	10,19 (3,86)
Tamaño de la Junta	9,72 (3,62)	8,93 (3,56)	8,08 (1,53)	11,69 (3,9)
Años de servicio del CEO	8,13 (8,91)	5,82 (6,15)	5,04 (3,82)	12,85 (11,64)
Años de servicio directores externos <sup>a</sup>	2,65 (4,5)	1,61 (2,02)	2,32 (2,69)	3,90 (6,59)
Participación del CEO <sup>b</sup> sobre el capital	7,43% (16,8)	2,15% (7,78)	0,857% (2,11)	17,48% (23,55)
Directorios entrecruzados	2,06 (2,21)	1,60 (2,15)	1,89 (1,83)	2,62 (2,41)
<b>Estructura de propiedad</b>				
Familia	0,58	0,43	0,48	0,79
Empresas no afiliadas	0,14	0,06	0,25	0,13
Gobierno	0,03	0,06	0,03	
Instituciones	0,18	0,30	0,23	0,01
Individuos	0,02		0,01	0,04
Misceláneos	0,04	0,10		
Afiliación grupal	0,74	0,72	0,96	0,57
Acciones con votación diferenciada	0,24	0,14	0,07	0,48
N	269	98	73	98

<sup>a</sup>n = 268; 1 valor faltó para Chile. <sup>b</sup>n = 266; 2 valores faltaron para Chile, y 1 para México.

Otras medidas alternas para la composición de la junta directiva, tales como el número de directores externos dividido entre el total de miembros de la junta o el número de directores externos dividido entre el número de directores internos, se pueden evaluar para determinar el grado de independencia de la junta (Santiago-Castro y Baek, 2003). Estas medidas también reflejan la realidad sobre el control de los directores internos en las juntas directivas de empresas latinoamericanas. La proporción de directores externos en el total de directores es, en promedio, de 14,4%. Por otro lado, la razón de directores externos respecto a los directores internos es, en promedio, de 27,7%. Chile tiene los resultados más altos en ambas proporciones, con 18,1% y 50,1% respectivamente. Eso puede indicar que las empresas chilenas están mejorando sus prácticas de gobierno corporativo aumentando la presencia de directores externos en sus juntas. Sin embargo, cuando examinamos detalladamente la tendencia anual de esta variable notamos

una historia distinta (véase cuadro 2). El número de directores externos en las empresas chilenas ha ido disminuyendo a través de los años.

El dueño principal en la mayoría de las empresas de nuestra muestra (58,2%) es miembro de la familia o grupo. En las empresas mexicanas este dominio de las familias es más claro (79%), mientras que en el caso de Brasil y Chile es sólo 42,9% y 47,9%, respectivamente. Luego los inversionistas institucionales constituyen el segundo grupo de dueños, seguidos muy de cerca por el grupo de empresas no afiliadas.

El 24% de la muestra utiliza acciones con votación diferenciada. Casi la mitad (48%) de las empresas en México han emitido más de una clase de acción. Esto contrasta con el 14% en Brasil y un 7% en Chile.

El cuadro 2 resume las características de la junta de gobierno y la estructura de propiedad, segregadas por país y por año.

**Cuadro 2**  
*Características de la junta directiva y estructura de propiedad*  
*(observaciones por país y año).*

	Brasil			Chile			México		
Variable	2000	2001	2002	2000	2001	2002	2000	2001	2002
<b>Junta directiva</b>									
Directores externos	1,35 (1,64)	1,21 (1,39)	1,32 (1,34)	1,71 (2,03)	1,40 (1,83)	1,29 (1,86)	1,53 (1,81)	1,50 (1,76)	1,47 (1,80)
Directores internos	7,61 (3,00)	7,58 (3,23)	7,71 (3,04)	6,33 (2,43)	6,76 (2,03)	6,75 (2,25)	10,28 (3,82)	10,41 (4,01)	9,91 (3,86)
Tamaño de la Junta	8,97 (3,60)	8,79 (3,71)	9,03 (3,49)	8,04 (1,68)	8,16 (1,49)	8,04 (1,46)	11,81 (4,00)	11,91 (3,89)	11,38 (3,91)
Años de servicio del CEO	5,45 (6,01)	5,88 (6,18)	6,09 (6,42)	4,79 (3,83)	5,12 (3,52)	5,21 (4,23)	12,47 (11,44)	12,84 (11,95)	13,21 (11,89)
Años de servicio Directores externos <sup>a</sup>	1,40 (1,91)	1,39 (1,89)	2,01 (2,24)	2,67 (3,02)	1,97 (2,32)	2,34 <sup>b</sup> (2,76)	3,92 (7,03)	4,37 (7,52)	3,43 (5,25)
Participación del CEO <sup>b</sup> sobre el capital	2,27% (8,06)	2,13% (7,82)	2,07% (7,71)	0,84% (2,10)	0,84% (2,12)	0,89% <sup>c</sup> (2,19)	20,1% <sup>c</sup> (24,79)	17,28% (24,11)	15,31% (22,31)
Directorios entrecruzados	2,03 (2,79)	1,61 (1,98)	1,21 (1,53)	2,04 (1,60)	1,60 (1,73)	2,04 (2,16)	2,53 (2,41)	2,69 (2,47)	2,65 (2,42)
<b>Estructura de propiedad</b>									
Familia	0,45	0,42	0,41	0,54	0,48	0,42	0,77	0,84	0,82
Empresas no afiliadas	0,07	0,06	0,06	0,17	0,24	0,33	0,13	0,13	0,15
Gobierno	0,07	0,06	0,06		0,04	0,04			
Instituciones	0,32	0,27	0,29	0,29	0,24	0,17	0,03		
Individuos						0,04	0,07	0,03	0,03
Misceláneos	0,07	0,12	0,12						
Afiliación grupal	0,71	0,73	0,74	0,96	0,96	0,96	0,56	0,56	0,59
Acciones con votación diferenciada	0,13	0,15	0,15	0,08	0,08	0,04	0,47	0,50	0,47
N	31	33	34	24	25	24	31	32	34

<sup>a</sup>n = 24. <sup>b</sup>n = 23. <sup>c</sup>n = 31.



Los países de América Latina se han unido a la tendencia global actual de los mercados de valores exigiendo mejores prácticas de gobierno corporativo. Por ejemplo, en marzo de 2002, en Brasil entraron en vigor enmiendas legales que buscan aumentar la transparencia en las empresas y motivar la inversión de grupos minoritarios. Por otro lado, en México, en junio de 2001, entraron en vigencia las enmiendas a la ley de valores que buscan aumentar la protección de los inversionistas minoritarios. A pesar de estos esfuerzos por mejorar el gobierno corporativo, los tres países en estudio reflejan una disminución en el número de directores externos aun cuando el tamaño de las juntas directivas en sus empresas se mantuvo constante durante los tres años estudiados. El caso de Chile es más notorio porque el promedio de directores externos bajó de 1,7 a 1,29. Chong y Lopez-de-Silanes (2007) sugieren que las reformas legales han sido lentas y que los países latinoamericanos han optado por la ruta más fácil de cambiar las leyes de títulos valores, lo cual implica menos conflictos políticos.

El período de servicio del CEO de las empresas mexicanas duplica el de sus contrapartes en Brasil y Chile. El período de servicio más largo es de 53 años en una empresa mexicana (2002). Estos resultados son consistentes con la realidad en las empresas familiares, donde el fundador, por lo general, preside la empresa hasta que muere. Este argumento es apoyado también por la tendencia ascendente en el período de servicio promedio por año en los tres países. Por otra parte, ninguno de los presidentes ejecutivos de Chile ha servido más de 14 años en su puesto.

El período de servicio promedio de los directores externos en las empresas mexicanas es el más largo con 3,9 años, casi el doble del tiempo de sus contrapartes en Brasil y Chile, con 1,61 y 2,32 años, respectivamente. México también tiene el número más alto de empresas donde el CEO ocupa también la presidencia de la junta. Es interesante señalar que en muchas de las empresas latinoamericanas el CEO es miembro de la junta directiva, aunque no necesariamente la preside. En el caso de Chile la ley requiere que el CEO forme parte de la junta, pero prohíbe que este la dirija.

Aunque Chile refleja una tendencia decreciente en la inclusión de directores externos, continúa exhibiendo el nivel más alto de independencia en los tres países<sup>8</sup>. La proporción promedio de directores externos con relación al tamaño de la junta varía entre 21,5 y 16,3 en el caso de Chile, y entre 12,6 y 13,8 en Brasil y México, respectivamente. Estos resultados contrastan con los de Estados Unidos, donde la tendencia es en ascenso. Allí, la inclusión de directores independientes ha aumentado de 70,6% en 1987 a 81,9% en 1995 (Nelson, 2005). En 2000 y 2001, la proporción promedio de directores externos con relación al número de directores internos es más alta en Chile que en los otros dos países. Aun así, esta variable disminuyó de 50,5% en 2001 a 35,3% en 2002. Sin embargo, debido a la naturaleza de la muestra sería prematuro concluir que Chile está abandonando las buenas prácticas de gobierno corporativo.

Brasil presenta una tendencia ascendente tanto en la proporción de directores externos frente al tamaño de la junta y la proporción de directores externos con relación al número de directores internos. Esto es indicativo de que allí las empresas están comenzando a adoptar

---

<sup>8</sup> Este resultado concuerda con los resultados de Leal y Carvalhal-da-Silva (2007), que indican que la protección de los inversionistas es mejor en Chile que en Brasil.

mejores prácticas de gobierno corporativo, lo cual pudo ser causado por el hecho de que los reguladores en Brasil revisaron significativamente la ley durante el período 2000-2001. Además, este país ha experimentado una ola de inversiones extranjeras provenientes de economías desarrolladas, especialmente en el área de las telecomunicaciones. Las empresas extranjeras de este tipo que se han establecido en Brasil aparentemente también han importado sus buenas prácticas de gobierno corporativo.

En promedio, la participación del CEO en la estructura de propiedad de la empresa es muy baja (menos de 1%). De los tres países estudiados, es en México donde estos ejecutivos tienen la participación más alta, entre 0,20% y 0,15% durante el período de tres años. Este hallazgo puede explicarse por el hecho de que estas empresas están contratando gerentes profesionales para ocupar el puesto de CEO en lugar de a miembros de la familia. Por otro lado, ha disminuido la práctica de que el CEO y el presidente de la junta directiva sean la misma persona, en aquellos países donde es legal.

Las empresas mexicanas tienen la frecuencia más alta de directorios entrelazados con 2,62 directores en promedio. Este dato contradice las expectativas de un número alto de directorios entrelazados en las empresas latinoamericanas. Sin embargo, este hallazgo es paralelo a la tendencia decreciente en Colombia en este tipo de directores, según lo presentan Fortich, Gutiérrez y Pombo (2008). Estos autores encontraron que entre 1998 y 2004 el número de directores sin sillas externas se duplicó en Colombia y aducen que esto es una señal de buenas prácticas de gobierno corporativo.

El cuadro 2 también incorpora las características de la estructura de propiedad. La familia es el dueño o accionista más grande en los tres países y durante los tres años. México refleja la proporción más alta de empresas en esta categoría con 77,4% en 2000, 84,4% en 2001, y 82,4% en 2002. Brasil y Chile presentan una tendencia decreciente en esta categoría. El segundo dueño o accionista más grande es el grupo institucional y Brasil reporta la proporción mayor. Las empresas de México, sin embargo, revelan que el grupo institucional no existe en los años 2001 y 2002.

## 5. CONCLUSIONES

Se examinaron las prácticas de gobierno corporativo presentes en las empresas de Brasil, Chile y México durante el período 2001-2002. El análisis está basado en una muestra compuesta por empresas latinoamericanas que venden acciones en los Estados Unidos y, por lo tanto, radican anualmente los Informes 20-F.

Utilizando datos recolectados manualmente de los Informes 20-F se obtuvo información sobre la composición de la junta directiva de la empresa, la estructura de propiedad (*ownership structure*) y los estados financieros, entre otros aspectos. Los resultados indican que, en general, las prácticas de gobierno corporativo diseñadas para proteger a los accionistas minoritarios son mínimas en las empresas de Brasil, Chile y México durante el período estudiado. Por ejemplo, más del 40% de las juntas directivas carecen de directores externos. En promedio, ocho de los nueve miembros de las juntas de estas empresas son directores internos. Esto refleja el control

de las familias en las empresas estudiadas. Observamos, además, que la familia es el accionista más grande en el 58% de las empresas estudiadas.

De los tres países, las empresas chilenas aparentan tener las juntas directivas más independientes. Este hallazgo no es una sorpresa dado que está muy bien documentado que el ambiente económico en Chile está más desarrollado que en México y Brasil. Chile tiene los índices de mercados de capital externo más altos de América Latina. Incluso la razón entre la capitalización del mercado en manos de los accionistas minoritarios y el producto nacional bruto es más alta en Chile que en los Estados Unidos (La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer y Vishny, 1997). Además, Chile tiene un índice de economía libre (0,936) más alto que Brasil (0,791) y México (0,595). El índice desarrollado por la Fundación Heritage (Lovell, Rivas y Jackson, 2005), representa un promedio de diez factores individuales, entre ellos: política de intercambio, intervención del gobierno, inversión extranjera, jornales y precios, regulación, carga fiscal, política monetaria, banca y finanzas, derechos de propiedad y mercado negro.

Hasta donde conocemos, este trabajo es el primero en el área de gobierno corporativo que examina evidencia empírica en un contexto latinoamericano para un período mayor a un año. Además, este estudio provee un mejor entendimiento de las prácticas de gobierno corporativo presentes en las empresas de Brasil, Chile y México, donde la protección legal de los accionistas, la presencia de inversionistas con bloques de acciones mayoritarios, la amenaza de toma de control corporativo, la independencia de la junta directiva, los directorios entrecruzados y los contratos de incentivos difieren sustancialmente de las de otros países examinados en estudios anteriores.

Existen otras direcciones prometedoras hacia donde extender el actual trabajo sobre las prácticas de gobierno corporativo en América Latina. Por razones de tiempo y principalmente por limitación de datos, se examinó un período de tiempo corto, se utilizaron sólo tres países latinoamericanos de una gran región durante el período de 2000-2002, y se utilizó una muestra compuesta exclusivamente por empresas que venden acciones en los Estados Unidos. Así, nuestros resultados no se pueden generalizar a toda la región ni a años subsiguientes a 2002. Proponemos en un futuro expandir la muestra de países, actualizar la base de datos y ampliar el período de estudio para examinar el efecto de la implantación de nuevas reformas a las leyes que regulan las emisiones de acciones en las prácticas de gobierno corporativo, especialmente después de 2005.

*Marisela Santiago-Castro, CPA, obtuvo su Ph. D. en la Universidad de Texas–Pan American. Actualmente enseña en la Universidad de Puerto Rico, Río Piedras. Recientemente ha publicado en Journal of Economics and Business, Latin American Business Review y Annals of Finance. Sus intereses de investigación incluyen las finanzas corporativas y la educación contable.*

*Cynthia J. Brown obtuvo su Ph. D. en la Universidad de Texas–Pan American. Actualmente, se desempeña como vicerrectora de Estudios Graduados en la misma institución. Recientemente ha publicado en Journal of Economics and Business, Research Review y Annals of Finance. Sus intereses de investigación incluyen mercados de capitales en Latinoamérica.*

Aníbal Báez Díaz, CPA, obtuvo su Ph. D. en la Universidad Estatal de Kent. Actualmente, dirige el Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas en la Universidad de Puerto Rico, Río Piedras. Sus intereses de investigación incluyen la manipulación de ganancias y la valoración del informe contable.

## Referencias

- Agrawal, A., & Knoeber, C. R. (1996). Firm performance and mechanisms to control agency problems between managers and shareholders. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 31, 377-397.
- Babatz Torres, G. (1997). Ownership structure, capital structure, and investment in emerging markets: The case of Mexico. Ph. D. Harvard University.
- Barclay, M. J., & Holderness, C. G. (1989). Private benefits from control of public corporations. *Journal of Financial Economics*, 25(2), 371-395.
- Barclay, M. J., Holderness, C. G., & Pontiff, J. (1993). Private benefits from block ownership and discounts on closed-end funds. *Journal of Financial Economics*, 33(3), 263-291.
- Baysinger, B. D., & Butler, H. N. (1985). Corporate governance and the board of directors: Performance effects of changes in board composition. *Journal of Law, Economics and Organization*, 1, 101-124.
- Brickley, J. A., Coles, J. L., & Jarrell, G. A. (1997). Leadership structure: Separating the CEO and chairman of the board. *Journal of Corporate Finance*, 3, 189-220.
- Booth, J. R., Cornett, M. M., & Tehranian, H. (2002). Boards of directors, ownership, and regulation. *Journal of Banking and Finance*, 26, 1973-1996.
- Byrd, J. W., & Hickman, K. A. (1992). Do outside directors monitor managers? Evidence from tender offer bids. *Journal of Financial Economics*, 32, 195-221.
- Chong, A., & Lopez-de-Silanes, F. (2007). Corporate governance in Latin America. En A. Chong & F. Lopez-de-Silanes (Eds.), *Investor protection and corporate governance: Firm-level evidence across Latin America*. Stanford: Stanford University Press.
- Claessens, S., Djankov, S., & Lang, L. H. P. (2000). The separation of ownership and control in East Asian corporations. *Journal of Financial Economics*, 58(1-2), 81-112.
- Dyck, A., & Zingales, L. (2004). Private benefits of control: An international comparison. *Journal of Finance*, 59(2), 5637-6000.
- Fortich, R., Gutiérrez, L., & Pombo, C. (2008). *Cross-shares, board structure and firm performance in emerging markets*. Manuscrito sin publicar.
- Gomes, A. (2000). Going public without governance: Managerial reputation effects. *Journal of Finance*, 55(2), 615-646.
- Johnson, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2000). Tunneling. *The American Economic Review*, 90(2), 22-27.
- Khanna, T., & Palepu, K. (2000). Emerging markets business groups, foreign intermediaries, and corporate governance. En R. Morck (Ed.), *Concentrated corporate ownership*. Chicago: The University of Chicago Press.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54(2), 471-517.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). Legal determinants of external finance. *Journal of Finance*, 52(3), 1131-1150.

- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1998). Law and finance. *Journal of Political Economy*, 106(6), 1113-1155.
- Leal, R. P. C., & Carvalhal-da-Silva, A. L. (2007). Corporate governance in Latin America. En A. Chong & F. Lopez-de-Silanes (Eds.), *Investor protection and corporate governance: Firm-level evidence across Latin America*. Stanford: Stanford University Press.
- Lefort, F., & Walker, E. (2007). Corporate governance in Latin America. En A. Chong & F. Lopez-de-Silanes (Eds.), *Investor protection and corporate governance: Firm-level evidence across Latin America*. Stanford: Stanford University Press.
- Lins, K. V. (2003). Equity ownership and firm value in emerging markets. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(1), 159-184.
- Lovell, K. S., Rivas, A. E., & Jackson, D. O. (2005). The comparative efficiency of “grupo” and foreign controlled banks in Latin America. *Global Business and Finance Review*, 10(1), 15-25.
- Nelson, J. (2005). Corporate governance practices, CEO characteristics and firm performance. *Journal of Corporate Finance*, 11, 197-228.
- Nenova, T. (2003). The value of corporate voting rights and control: A cross-country analysis. *Journal of Financial Economics*, 68, 325-351.
- Rediker, K. J., & Seth, A. (1995). Board of directors and substitution effects of alternative governance mechanisms. *Strategic Management Journal*, 16(2), 85-99.
- Santiago-Castro, M., & Baek, H. Y. (2003). Board composition and firm performance of large Latin American firms: An exploratory view. *Latin American Business Review*, 4, 1-19.
- Santiago-Castro, M., & Brown, C. J. (2007). Ownership structure and minority rights: A Latin American view. *Journal of Economics and Business*, 59(5), 430-442.
- Sargent, J., & Ghaddar, S. (2001). International success of business groups as an indicator of national competitiveness: The Mexican example. *Latin American Business Review*, 2, 97-121.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52, 737-775.

Recepción del artículo: 01/09/2007

Envío evaluación a autores: 22/04/2008

Recepción correcciones: 06/11/2008

Aceptación artículo: 11/06/2009

Christian Espinosa Méndez  
Universidad Diego Portales,  
Chile  
[christian.espinosa@udp.cl](mailto:christian.espinosa@udp.cl)

***Estructura de propiedad y  
desempeño de la firma:  
el caso chileno***

***Ownership structure and  
firm performance:  
The Chilean case***

**RESUMEN**

Este artículo investiga la relación entre estructura de propiedad y desempeño de 204 empresas chilenas para el período 1998-2007. Contrario a lo reportado por Demsetz (1983), Demsetz y Lehn (1985) y Demsetz y Villalonga (2001), la estructura de propiedad está relacionada con el desempeño de la firma. Los resultados del análisis econométrico muestran una relación negativa entre estructura de propiedad y desempeño, de carácter no lineal y estadísticamente significativa. En resumen, las empresas chilenas poseen una alta concentración de la propiedad que, aparentemente, es motivada por la posibilidad de extraer riqueza por parte del principal accionista.

*Palabras clave:* estructura de propiedad, datos de panel, método generalizado de momentos.

**ABSTRACT**

This article studies the relation between ownership structure and performance of 204 Chilean firms for the period 1998-2007. In contrast to what was reported by Demsetz (1983), Demsetz and Lehn (1985) and Demsetz and Villalonga (2001), ownership structure is related to the performance of the firm. The empirical analysis shows a negative relation between ownership structure and performance, characterized by non linearity and it is statistically significant. In summary,

Chilean firms ownership is highly concentrated, which is apparently motivated by the possibility of extracting wealth by the major shareholder.

*Key words:* ownership structure, panel data, generalized method of moments.

## 1. INTRODUCCIÓN

La estructura de propiedad ha ocupado un lugar importante en la discusión sobre los gobiernos corporativos, desde el trabajo de Berle y Means (1932)<sup>1</sup>. A partir de entonces mucho se ha escrito acerca de cuál es su origen, sus causas y consecuencias para la organización. De la misma manera, se han formulado propuestas para encontrar una estructura de propiedad tal que aumente el valor de la firma. Así, por ejemplo, destacan los trabajos de Jensen y Meckling (1976), Demsetz (1983), Jensen (1986), Morck, Shleifer y Vishny (1988), Shleifer y Vishny (1997), La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer y Vishny (1999), Claessens, Djankov y Lang (2000), Demsetz y Villalonga (2001), entre muchos otros<sup>2</sup>.

Específicamente, la relación entre estructura de propiedad y desempeño a nivel internacional es disímil. Es así que, empíricamente, se han encontrado relaciones positivas, negativas y de carácter endógeno en diferentes mercados y países.

En Chile, las investigaciones acerca de la relación entre ambas variables reportan relaciones positivas y negativas, sin haberse encontrado evidencia de una relación endógena. Las diferencias entre estos trabajos se concentran principalmente en las muestras analizadas (algunos utilizan empresas no financieras, otros conglomerados y algunos consideran todas aquellas que cotizan en bolsa), el horizonte temporal (unos consideran un año en particular y otros un período breve de estudio) y el método econométrico utilizado (la técnica generalmente es de corte transversal y no captura los posibles problemas de endogeneidad). Estas diferencias son las que se pretenden suavizar en el presente trabajo, estudiando un horizonte de tiempo amplio y empleando la técnica de datos de panel que incorporen los posibles problemas de endogeneidad.

El presente estudio se estructura como sigue: en el apartado 2 se realiza una breve revisión acerca de los diversos estudios que relacionan la estructura de propiedad con el desempeño. En el apartado 3 se describen los datos y se realiza un análisis descriptivo de ellos. El apartado 4 explica la metodología y reporta los resultados encontrados. En el apartado 5 se exploran los determinantes de la estructura de propiedad de las empresas chilenas. Finalmente, el apartado 6 resume las principales conclusiones.

---

<sup>1</sup> Los autores analizaron la estructura de propiedad de las grandes empresas norteamericanas y los problemas de control que genera la dispersión del capital y encontraron que la separación entre estructura y control afecta el valor de la firma.

<sup>2</sup> Para una revisión acerca de gobiernos corporativos véanse Shleifer y Vishny (1997) y para estructura de propiedad véase Malla Praveen Bhasa (2006).



## 2. BREVE REVISIÓN ACERCA DE LA RELACIÓN ENTRE ESTRUCTURA DE PROPIEDAD Y DESEMPEÑO

La estructura de propiedad de una empresa ha sido abordada de diferentes maneras. Por una parte, Demsetz (1983) plantea que dicha estructura, concentrada o dispersa, debe ser tal que maximice el valor de la compañía. Por tal motivo no debería existir una relación sistemática entre los cambios en la propiedad y los cambios en el valor de la firma. Así, plantea que ésta es determinada endógenamente. Este planteamiento es posteriormente confirmado por Demsetz y Lehn (1985). Más recientemente, Demsetz y Villalonga (2001) muestran que dicha estructura no influye el valor de la firma y confirman el carácter endógeno de ella, tal como lo planteó Demsetz (1983) en un principio. Este resultado también es reportado para el mercado australiano por Welch (2003). A su vez, Dilling-Hansen (2005) reporta, para una muestra de 1.564 firmas danesas, una relación no lineal y endógena entre estructura de propiedad y valor de la firma. Además, manifiesta que las empresas pequeñas son diferentes de las grandes en que las primeras poseen una mayor concentración y un peor desempeño.

Una segunda postura acerca de la relación entre estructura de propiedad y desempeño de la empresa se encuentra en estudios donde no se considera el carácter endógeno de la estructura de propiedad y que proporcionan evidencia acerca de una relación entre ésta y el valor de la firma. Por ejemplo, Shleifer y Vishny (1986) encontraron una relación positiva entre concentración de la propiedad y desempeño. Similar resultado fue encontrado por Alonso y Alonso (2002) para el mercado español. En dicho estudio los autores reportan una relación positiva, sistemática y significativa entre concentración de la propiedad y valor de la compañía (esta relación se mantiene luego de controlar por adscripción sectorial y por la naturaleza del accionista). Por su parte, Wu y Cui (2002), luego de analizar 909 firmas para el mercado accionario continental chino en el año 2000, encontraron que firmas con alto grado de concentración tienen mejores beneficios contables pero un mal desempeño de mercado. Es decir, muestran una relación no lineal entre estructura de propiedad y valor de la empresa. En este sentido Morck, Shleifer y Vishny (1988) reportan una relación no lineal entre concentración de la propiedad y valor de la firma. No obstante, manifiestan que, en promedio, la concentración tiene un efecto negativo sobre el valor la empresa.

Desde sus planteamientos respectivos, estas hipótesis han sido sometidas a prueba en diversos mercados y se han obtenido resultados disímiles. Por ejemplo, Grant y Kirchmaier (2004) hallaron evidencia en contra de la postura de Demsetz y Lehn (1985) con relación a que la estructura de propiedad en Alemania, el Reino Unido, Francia, Italia y España no es concordante con el principio de maximización del valor de la firma. Los autores reportan que dichas estructuras varían entre sí y que tienen un impacto significativo en el valor de la empresa. En síntesis, muestran que la participación de accionistas dominantes destruye el valor de la firma.

Otras variables también se han incorporado para explicar la relación entre estructura de propiedad y desempeño. Por ejemplo, Lee y Ryu (2003), luego de analizar la industria química de Japón para el período comprendido entre 1981 y 1990, encontraron que la estructura de propiedad histórica, y no su nivel actual, influye en la determinación del valor de la firma,

aunque reconocen que dicho hallazgo merece mayor investigación empírica. Para Brasil los resultados son diferentes, ya que Rogers, Dami, Ribeiro y Sousa (2007) reportan que la estructura de propiedad no tiene influencia sobre el desempeño financiero ni sobre el valor de la firma y encontraron que dicha estructura está determinada por el tamaño de la empresa, la inestabilidad del mercado y la regulación.

Grosfeld y Hashi (2003), por su parte, considerando la estructura de propiedad como variable endógena, hallaron que la concentración de la propiedad para los procesos de privatización en la República Checa y Polonia depende del grado de incertidumbre en el entorno de la firma. Es decir, en un entorno más riesgoso las empresas tienden a tener una propiedad más dispersa. A su vez, Pivovarsky (2003) reporta que la concentración de propiedad tiene influencia en los resultados de las empresas y que esta depende de la naturaleza de los accionistas mayoritarios.

Desde otra perspectiva, La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer y Vishny (1997, 1999) manifiestan que la estructura de propiedad está determinada por el sistema legal operante en cada país. Los autores reportan que los países con tradición de *common law* protegen más a los accionistas, lo que permite un mayor grado de dispersión de la propiedad, y que los países con tradición de *civil law* otorgan una menor protección y que para subsanarla muestran una tendencia hacia una mayor concentración de la propiedad. En síntesis, muestran que existe una relación entre el grado de protección a los accionistas y el grado de concentración de la propiedad.

Por su parte Claessens, Djankov y Lang (2000), tras examinar la separación de la estructura y control de la propiedad para 2.980 firmas en nueve países de Asia oriental, reportan que más de dos tercios de las firmas estudiadas son controladas por un único accionista y que la separación entre propiedad y control es más pronunciada en firmas pequeñas y con control familiar. Los hallazgos para los mercados asiáticos son confirmados por Crespí y Jansson (2004), quienes reportan que en estos países se encuentran más empresas bajo control familiar que en Europa. En este contexto, Villalonga y Amit (2006) reportan que en el mercado estadounidense la propiedad familiar crea valor solo cuando el fundador actúa como CEO de la empresa familiar, o como *chairman* con un CEO contratado, y encontraron una relación positiva entre estructura de propiedad y desempeño de la firma. Cuando la administración recae en los descendientes del fundador, hallaron una relación negativa entre ambas variables lo que ocasiona una destrucción de valor para la compañía.

En Chile, existen varios trabajos sobre gobierno corporativo<sup>3</sup> y otros que investigan la relación entre estructura de propiedad y desempeño de la firma. En este contexto, a nivel de conglomerados, se encuentra una alta concentración accionaria y que los grupos económicos son la principal forma de estructura corporativa (Lefort y Walker, 2000b). Sin embargo, las características de una alta concentración y la pertenencia a grupos de negocios tienden a perder

---

<sup>3</sup> Véanse, por ejemplo, Agosin y Pastén (2003) para una descripción del gobierno corporativo en Chile en los años noventa; Lefort y Walker (2000a) para un análisis del efecto de los *shocks* económicos y políticos sobre el gobierno corporativo en Chile; y Lefort (2003) quien desarrolla un marco conceptual para entender el funcionamiento y efecto del gobierno corporativo en el caso de empresas que funcionan en economías emergentes.

importancia para explicar el desempeño de las firmas a partir de la segunda mitad de la década de los noventa (Raineri y Valenzuela, 2001).

A nivel de empresas, Paredes y Flor (1993) estudiaron la estructura de propiedad de las firmas chilenas durante los años 1980, 1985, 1987 y 1990 desde una perspectiva de la teoría de agencia y encontraron que dicha estructura es compatible con el objetivo de maximización de beneficios. Por su parte, Lefort (2003) manifiesta que la estructura de propiedad de las empresas chilenas se caracteriza por la alta concentración de la propiedad y la generalizada presencia de grupos o conglomerados. Paralelamente, Azofra, Saona y Valledado (2004), en su estudio que abarca 169 empresas no financieras para el período comprendido entre 1990 y 2001, relacionaron la estructura de propiedad y las oportunidades de crecimiento como determinantes de la estructura de endeudamiento en Chile y hallaron, entre otros aspectos, que un mayor grado de concentración de la propiedad facilita el financiamiento externo al reducir los eventuales problemas de agencia y contar con oportunidades de crecimiento.

Más recientemente, Lefort y Walker (2005), tras analizar 177 empresas chilenas durante el período 1990-2002, reportan una relación negativa entre estructura de propiedad y desempeño. A su vez, Maquieira y Espinoza (2006), luego de estudiar la relación entre valor de la empresa, diversificación y gobierno corporativo para 52 sociedades anónimas que transaron sus acciones durante el período 1995-2002, reportan, cuando las familias son el principal controlador de la compañía, una relación positiva entre estructura de propiedad y desempeño cuando estas tienen una participación hasta del 40% y, a partir de un 65% de participación, una relación negativa. Esta relación no lineal también es reportada por Silva, Majluf y Paredes (2006). Los autores reportan, para una muestra del año 2000 de 177 firmas no financieras, que cuando la concentración de propiedad es menor a un 21%, esta afecta positivamente el desempeño de la firma, que cuando se encuentra entre 21% y 74%, impacta negativamente, y que para una concentración mayor al 74% la relación vuelve a ser positiva.

Las diferencias entre estos trabajos (ya esbozados en la introducción del presente estudio) son las que se pretende suavizar estudiando un horizonte de tiempo amplio y continuo, con una muestra representativa y empleando la técnica de datos de panel, que incorporen los posibles problemas de endogeneidad.

### 3. DATOS Y ANÁLISIS DESCRIPTIVO

#### 3.1. Datos

Los datos corresponden a un panel compuesto por 204 empresas que han cotizado en la Bolsa de Comercio de Santiago durante el período comprendido entre 1998 y 2007. La combinación entre las firmas incluidas y los diez períodos analizados proporcionan un panel equilibrado con 2.040 observaciones. Para el presente estudio se utilizan las variables descritas en el cuadro 1. La información se obtuvo de Economática (2008).

**Cuadro 1**  
*Descripción de variables.*

Variable	Descripción
PROP1	Porcentaje en manos del principal accionista
PROP3	Porcentaje en manos de los tres principales accionistas
QTOBIN	Medida de desempeño (Q de Tobin financiera)
TAMANO	Medida de tamaño (logaritmo natural de activo total)
APALANC	Medida de riesgo financiero (deuda neta sobre activo total)
BETA	Medida de riesgo de mercado (referente: IPSA)
REGULA	Variable dicotómica; 1 para empresa regulada y 0 en caso contrario
AFJ/PN	Medida discrecional del principal o los principales accionistas (activo fijo sobre patrimonio neto)

### 3.2. Análisis descriptivo

El cuadro 2 muestra los porcentajes de la participación accionaria de los diez principales accionistas para el período en estudio. Se observa que la concentración de la propiedad cuando está en manos de un solo accionista pasó de un 44,0% en 1998 a un 50,7% en el año 2007, lo que representa un aumento en la concentración para este período de un 15,3%; cuando se concentra en manos de los tres mayores accionistas pasó de un 64,0% a un 69,0% lo que representa un aumento en la concentración para este período de un 7,8%. Es decir, el aumento de la concentración accionaria es más pronunciado cuando está en manos de un accionista que cuando es más dispersa. Así, para el caso de los cinco principales accionistas el aumento fue de un 5,2% y cuando está en manos de los diez accionista principales fue de un 3,0%.

La concentración promedio para el período en estudio es de un 48,8%, inferior al 55% reportado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2004)<sup>4</sup>; superior al 46,2% informado por Lefort y Walker (2000b) para conglomerados chilenos; y superior al 45% reportado por Djankov, La Porta, Lopez-de-Silanes y Shleifer (2006). En este último estudio los autores reportan que el promedio mundial del porcentaje promedio de propiedad de acciones comunes en manos de los tres mayores accionistas para las diez mayores empresas privadas no financieras de cada país es de un 47%, lo que refleja para Chile una concentración de la propiedad levemente más dispersa que la del resto del mundo. En particular, Chile presenta una concentración de la propiedad semejante a la de Dinamarca (45%), Tailandia (47%) y Alemania (45%). Sin embargo, es lejana de los niveles de Japón (18%), Corea del sur (23%), Taiwán (18%), el Reino Unido (19%) y Estados Unidos (20%).

<sup>4</sup> El estudio informa que para Argentina la concentración es de un 61%, para Perú un 57%, México un 52%, Brasil un 51% y Colombia un 44%.

**Cuadro 2**  
*Concentración de la propiedad para 204 empresas chilenas que cotizan en la Bolsa de Comercio de Santiago para el período 1998-2007.*

Año	% del accionista principal	% de los 2 accionistas principales	% de los 3 accionistas principales	% de los 4 accionistas principales	% de los 5 accionistas principales	% de los 6 accionistas principales	% de los 7 accionistas principales	% de los 8 accionistas principales	% de los 9 accionistas principales	% de los 10 accionistas principales
1998	44,0%	57,1%	64,0%	68,6%	71,9%	74,4%	76,4%	77,9%	79,2%	80,4%
1999	45,7%	61,2%	68,6%	73,3%	76,6%	79,0%	80,9%	82,3%	83,5%	84,5%
2000	46,8%	62,3%	69,0%	73,1%	76,0%	78,2%	79,9%	81,2%	82,3%	83,3%
2001	49,1%	64,1%	71,3%	75,5%	78,3%	80,4%	82,0%	83,2%	84,2%	85,0%
2002	49,1%	62,7%	69,3%	73,1%	75,9%	78,0%	79,7%	81,0%	82,1%	83,0%
2003	50,1%	62,8%	69,2%	73,1%	75,8%	77,8%	79,4%	80,7%	81,8%	82,8%
2004	50,4%	63,0%	69,1%	72,9%	75,6%	77,7%	79,3%	80,6%	81,8%	82,8%
2005	51,1%	63,2%	69,2%	72,9%	75,7%	77,7%	79,4%	80,7%	81,8%	82,8%
2006	50,4%	62,8%	68,9%	72,8%	75,4%	77,5%	79,1%	80,4%	81,6%	82,6%
2007	50,7%	63,0%	69,0%	72,9%	75,6%	77,7%	79,3%	80,6%	81,8%	82,8%
Prom.	48,8%	62,2%	68,8%	72,8%	75,7%	77,8%	79,5%	80,9%	82,0%	83,0%

Nota: se desglosa el porcentaje de propiedad en manos del principal accionista hasta los diez principales accionistas.

El cuadro 3 muestra las estadísticas de las variables de los modelos que se estimarán. Se destaca la heterogeneidad de los sectores involucrados. Entre estos, los que presentan mayor concentración de la propiedad corresponden al de minería (83,48%), seguido del textil (76,83%) y telecomunicaciones (75,66%). En cuanto a los que muestran una menor concentración, estos corresponden a los de química (34,54%) y construcción (37,11%).

La Q financiera promedio es de 0,97. Este resultado está determinado, principalmente, por los sectores textil y construcción. Los sectores minería, energía eléctrica y petróleo y gas son los que presentan un mejor desempeño.

Las empresas de mayor tamaño están concentradas en los sectores energía eléctrica, petróleo y gas, y papel; por su parte, el sector textil es el más pequeño de los analizados. Desde la perspectiva del riesgo financiero las empresas insertas en los sectores construcción, y finanzas y seguros presentan un mayor riesgo; no obstante, en promedio, las empresas chilenas denotan un apalancamiento moderado teniendo espacios importantes para apalancarse, sobre todo en sectores de gran tamaño como el de papel y celulosa. No obstante, este sector presenta un mayor riesgo de mercado (1,28).

En general, se observa que el equilibrio macroeconómico, fiscal y político, ha permitido minimizar el impacto que tienen los riesgos de mercado sobre las empresas, con lo cual las decisiones (de financiamiento, de inversión y de pago de dividendos, entre otras) de las propias firmas tienen un impacto más determinante en el desempeño que los *shocks* externos.

Por último, la posibilidad de que el accionista mayoritario extraiga para sí mismo riqueza desde la conversión de activos fijos de la compañía está más presente en empresas de los sectores telecomunicaciones, energía eléctrica y petróleo y gas. En contraposición, en sectores

como construcción y fondos tal posibilidad está más acotada. Lo anterior puede deberse no a la posibilidad de convertir fácilmente los activos fijos en líquidos, sino más bien al atractivo de las posibilidades de inversión que presentan estos sectores.

### Cuadro 3

*Estadísticas de las variables incluidas en los modelos a estimar.*

Sector	N= EMP.	% respecto del total	PROPI	PROP3	QTOBIN	TAMAÑO	APALANC	BETA	REGULA	AFJ/PN
Agro y Pesca	19	9,31%	49,57%	72,05%	0,74	70.729	0,34	0,49	No	0,83
Alimentos y Bebidas	12	5,88%	53,16%	75,21%	0,95	109.887	0,44	0,65	No	0,87
Comercio	15	7,35%	50,40%	70,11%	1,13	79.613	0,40	0,63	No	0,68
Construcción	4	1,96%	37,11%	59,94%	0,55	106.799	0,60	0,91	No	0,26
Energía Eléctrica	18	8,82%	54,44%	72,95%	1,27	166.372	0,47	0,73	Si	1,55
Finanzas y Seguros	17	8,33%	42,01%	61,79%	0,85	366.501	0,59	0,77	Si	0,48
Fondos	27	13,24%	45,87%	66,58%	1,02	99.151	0,33	0,59	Si	0,32
Minerales no Metálicos	5	2,45%	61,43%	81,54%	0,82	208.238	0,36	0,49	No	0,92
Minería	3	1,47%	83,48%	85,97%	3,05	6.487	0,47	0,42	No	0,45
Otros	46	22,55%	41,30%	59,63%	0,88	7.423	0,35	0,38	No	1,19
Papel y Celulosa	2	0,98%	50,76%	65,36%	0,64	1.160.539	0,20	1,28	No	1,00
Petróleo y Gas	2	0,98%	56,81%	65,45%	1,22	1.942.769	0,51	0,99	Si	1,61
Química	7	3,43%	34,54%	58,70%	0,95	55.957	0,42	0,51	Si	0,74
Siderúrgica & Metalúrgica	7	3,43%	45,51%	66,85%	0,60	101.806	0,48	0,62	No	0,87
Telecomunicaciones	6	2,94%	75,66%	86,84%	0,80	70.067	0,53	0,35	Si	3,54
Textil	4	1,96%	76,83%	89,27%	0,32	4.771	0,32	0,04	No	0,49
Transporte	10	4,90%	47,01%	77,06%	0,71	164.000	0,52	0,65	Si	0,92
Total	204	100,00%		Promedio	0,97	277.712	0,43	0,62		0,98

El cuadro 4 muestra la matriz de correlaciones entre las variables en estudio. Se observa una correlación positiva y fuerte entre estructura de propiedad y desempeño (0,64 para PROP1 y 0,40 para PROP3). Esto es concordante con lo reportado por Shleifer y Vishny (1986); sin embargo, hay que considerar el carácter endógeno de la estructura de propiedad, lo que puede modificar este resultado. En cuanto a la discrecionalidad sobre los activos fijos se confirma que estos tienen una correlación positiva y fuerte con la estructura de propiedad.

El apalancamiento financiero está correlacionado positivamente con el desempeño de las firmas pero negativamente con la estructura de propiedad, y la regulación se correlaciona negativamente tanto con el desempeño como con la concentración de la propiedad.

**Cuadro 4**  
*Matriz de correlaciones.*

	PROP1	PROP3	QTOBIN	TAMANO	APALANC	BETA	REGULA	AFJ/PN
PROP1	1							
PROP3	0,90	1						
QTOBIN	0,64	0,40	1					
TAMANO	-0,02	-0,26	-0,08	1				
APALANC	-0,08	-0,07	0,18	-0,04	1			
BETA	-0,45	-0,57	-0,22	0,68	0,06	1		
REGULA	-0,15	-0,14	-0,11	0,22	0,41	0,12	1	
AFJ/PN	0,35	0,30	-0,19	0,18	0,16	-0,08	0,37	1

#### 4. METODOLOGÍA Y ANÁLISIS ECONOMETRICO

Para relacionar estructura de propiedad y desempeño de las empresas chilenas se procedió en dos etapas. En la primera se analiza el desempeño de las compañías chilenas empleando como variable dependiente Q de Tobin (QTOBIN<sup>5</sup>) y como variables explicativas, en una primera regresión, PROP1 (concentración de la propiedad en manos del principal accionista), TAMANO (tamaño de la firma), APALANC (riesgo financiero) y BETA (riesgo de mercado); en la segunda regresión cambia la variable explicativa PROP1 por PROP3 (concentración de la propiedad en manos de los tres principales accionistas) y el resto de las variables (dependiente y explicativas) se mantienen. Debido a las diferencias de tamaño y desempeño de las empresas chilenas en estudio se realizó un ajuste por industria<sup>6</sup> creando una nueva variable denominada QTOBADJ<sup>7</sup>. En síntesis, los modelos que se estimarán son:

$$Q\_Tobin_{it} = \alpha_{it} + \beta_1 PROP1_{it} + \beta_2 TAMANO_{it} + \beta_3 APALANC_{it} + \beta_4 BETA_{it} + \mu_{it} \quad (1)$$

$$Q\_Tobin_{it} = \alpha_{it} + \beta_1 PROP3_{it} + \beta_2 TAMANO_{it} + \beta_3 APALANC_{it} + \beta_4 BETA_{it} + \mu_{it} \quad (2)$$

<sup>5</sup> Cabe señalar que la Q de Tobin pierde calidad cuando las acciones de las firmas no se transan frecuentemente. En este contexto, Demsetz y Villalonga (2001) manifiestan que los retornos contables denotan de mejor manera los efectos de la propiedad que los valores de mercado. Por otra parte, Lefort y Walker (2005) manifiestan que el mercado de capitales de Chile está relativamente desarrollado y que tiene ya más de veinte años con una participación considerable de inversionistas institucionales; esto sugeriría que la pérdida de calidad respecto a indicadores contables es baja. Con lo anterior, en este estudio se emplea específicamente Q financiera como proxy de la Q de Tobin. Chung y Pruitt (1994) compararon los valores de la Q financiera con los valores de la Q de Tobin de Linderberger y Ross (1981) y encontraron que la Q financiera explica al menos en un 96,6% la Q de Tobin.

<sup>6</sup> Para este efecto se sigue a Villalonga y Amit (2006).

<sup>7</sup> Donde QTOBADJ es la medida de desempeño ajustada por industria (diferencia entre qtobin de la empresa i en el año t menos el promedio qtobin de la industria a la cual pertenece la empresa i para el año t).



$$Q\_TobAdj_{it} = \alpha_{it} + \beta_1 PROP1_{it} + \beta_2 TAMANO_{it} + \beta_3 APALANC_{it} + \beta_4 BETA_{it} + \mu_{it} \quad (3)$$

$$Q\_TobAdj_{it} = \alpha_{it} + \beta_1 PROP3_{it} + \beta_2 TAMANO_{it} + \beta_3 APALANC_{it} + \beta_4 BETA_{it} + \mu_{it} \quad (4)$$

En la segunda etapa se buscan los determinantes de la estructura de propiedad. Para este efecto se utiliza como variable dependiente, en una primera regresión, PROP1, y en una segunda, PROP3; como variables explicativas se emplean QTOBIN (medida de desempeño), APALANC (medida de riesgo financiero), BETA (medida de riesgo de mercado), REGULA (mide si la regulación tiene un impacto significativo sobre la estructura de propiedad) y AF/AT (cuantifica la proporción de activos fijos que el accionista principal puede transformar para beneficio propio). Al igual que en la primera etapa de este análisis, se reemplaza QTOBIN por QTOBADJ para corregir por industria. La metodología empleada abarca la utilización de métodos econométricos que incluyen mínimos cuadrados ordinarios, mínimos cuadrados ordinarios en dos etapas y el método generalizado de momentos.

Para establecer la relación entre desempeño y estructura de propiedad se estiman modelos utilizando la técnica de datos de panel. La especificación general de un modelo de regresión con datos de panel es la siguiente:

$$y_{it} = \alpha_{it} + \beta x_{it} + \mu_{it} \quad (5)$$

con  $i = 1, \dots, N$ ; y  $t = 1, \dots, T$

donde  $i$  se refiere al individuo o la unidad de estudio, empresas en nuestro caso (corte transversal),  $t$  a la dimensión en el tiempo,  $\alpha$  es un vector de interceptos de  $n$  parámetros,  $\beta$  es un vector de  $K$  parámetros y  $X_{it}$  es la  $i$ ésima observación al momento  $t$  para las  $K$  variables explicativas (la muestra total de observaciones viene dada por  $N \cdot T$ ). A partir de este modelo general se derivan otras variantes de modelos de datos de panel (con efectos constantes, efectos fijos y aleatorios, entre otros)<sup>8</sup>.

Primeramente, se estimó un modelo de efectos fijos<sup>9</sup>. Al principio se corroboró si estos efectos se pueden considerar iguales para las secciones cruzadas y el tiempo. El estadístico *Redundant Fixed Effects-Likelihood* reportó que los efectos fijos de las empresas son diferentes con un 99% de confianza. Los efectos fijos de tiempo son iguales con un 95% de confianza, lo cual hace prescindir de su estimación<sup>10</sup>. Esto último es consistente en economías pequeñas dada

<sup>8</sup> Véanse Arellano y Bover (1990) para más detalles.

<sup>9</sup> Previo a esto se estimó un modelo con coeficientes (efectos) constantes. Los resultados de esta estimación, que se realizó mediante mínimos cuadrados ordinarios, mostraron una relación negativa entre estructura de propiedad y desempeño, estadísticamente significativa al nivel de 5% de significancia en las cuatro regresiones estimadas. Este tipo de modelos asume que los coeficientes no cambian en el tiempo cuestión que es difícil de asumir en el presente estudio. De igual manera se estimó un modelo de datos de panel con efectos aleatorios; dichos modelos resultaron no ser adecuados de acuerdo al test de Hausman (Chi-Sq. Statistic 11,99 para el modelo uno; 14,23 para el modelo dos; 11,10 para el modelo tres; y 15,55 para el modelo cuatro).

<sup>10</sup> Estos resultados fueron similares para los cuatro modelos estimados.

la alta concentración de la propiedad y la interrelación existente entre los sectores económicos. En efecto, el alto grado de concentración permite, entre otros aspectos, tener un poder de mercado tal que el movimiento de unas cuantas empresas determina la conducta de la industria (efecto manada); este efecto contagia las relaciones provenientes de la integración (vertical y horizontal) que posea la compañía, con lo que se afectan otras empresas independientemente del período de tiempo.

Dado lo anterior, se estimaron modelos de efectos fijos de secciones cruzadas. Los test de Bartlett, Levene y Brown-Forsythe rechazan la hipótesis de heteroscedasticidad. Por su parte, el estadístico Durbin-Watson (DW) reportó un valor cercano a 2,6 en los cuatro modelos estimados lo que denota una leve autocorrelación negativa de los residuos<sup>11</sup>. Para obtener errores robustos a la correlación serial se empleó la corrección de White (1984) con el método de coeficiente de covarianza. Los resultados, que se muestran en el cuadro 5, muestran una relación negativa entre estructura de propiedad y desempeño estadísticamente significativa al nivel del 5% en los modelos 1, 2 y 4, y al 10% en el modelo 3. Estos resultados son contrarios a los reportados por Shleifer y Vishny (1986), que encuentran una relación positiva entre estructura de propiedad y desempeño.

**Cuadro 5**  
*Determinantes del desempeño.*

Variables dependientes	QTOBIN		QTOBADJ	
	1	2	3	4
PROPI	-0,16* -4,29	-0,35* -6,31	-0,17** -1,92	-0,25* -2,28
TAMAÑO	-0,05* -4,23	-0,04* -3,68	-0,05* -3,76	-0,04* -3,57
APALANC	-0,35* 	-0,34* 	-0,30* 	-0,30* 
BETA	0,06* 2,58	0,05* 2,47	0,01 0,57	0,01 0,54
C	1,74* 12,69	1,84* 12,12	0,78* 5,89	0,82* 6,08
R-squared	0,25	0,25	0,24	0,25
Durbin-Watson stat	2,60	2,62	2,65	2,65
F-statistic	1,50	1,55	1,48	1,52
Prob (F-statistic)	0,00	0,00	0,00	0,00

Nota: se estiman modelos con datos de panel con efectos fijos de secciones cruzadas. Las estimaciones se realizan empleando mínimos cuadrados ordinarios robusto a la heteroscedasticidad. Los asteriscos representan los niveles de significancia: \* es al 5% y \*\* al 10%.

Este tipo de estimación supone que las variables son exógenas e incurre en el sesgo de heterogeneidad. Para corregir lo anterior se asume la estructura de propiedad como una variable

endógena<sup>12</sup>. Esta asunción otorga pistas más claras acerca de la causalidad de la concentración de la propiedad sobre el valor de la firma y permite dilucidar cuáles son los factores determinantes de los diferentes modos de propiedad.

Para resolver el problema de endogeneidad se emplean mínimos cuadrados en dos etapas (MC2E). Para la estimación se emplearon efectos fijos de secciones cruzadas y de tiempo; además, se utilizó el método de corrección de White robusto a la autocorrelación residual (véase cuadro 6). En general, se confirma una relación negativa entre estructura de propiedad y desempeño. El análisis de este resultado es interesante y es de notar que el impacto negativo que tiene la concentración de la propiedad sobre el desempeño de la firma es mayor cuando esta se concentra entre los tres accionistas mayoritarios y que cae cuando la concentración aumenta. Esto es concordante con la idea de que cuantos menos sean los responsables de tomar las decisiones, estas se tomarán de manera más rápida y requerirán menor consenso; así, esta forma de actuar beneficiará el desempeño de la empresa. Por lo tanto, si bien afecta negativamente el desempeño de la empresa, este efecto es menor a medida que se concentra aun más la propiedad; sin embargo, tal beneficio por concentración pierde significancia cuando dicha propiedad está concentrada en un solo accionista mayoritario. En este caso, a pesar de que el impacto negativo es menor, sus acciones no repercuten significativamente en el desempeño de la firma<sup>13</sup>.

De acuerdo con lo anterior, en la medida que exista más de un accionista mayoritario<sup>14</sup> la forma en que se estructura la propiedad toma vital importancia, por cuanto el efecto negativo que tiene la concentración sobre el desempeño es significativo y creciente.

La variable TAMANO presenta una relación levemente negativa sobre el desempeño de la firma, similar a lo reportado por Silva, Majluf y Paredes (2006). El riesgo financiero, medido como el grado de apalancamiento (APALANC), al igual que en Demsetz y Villalonga (2001) y Villalonga y Amit (2006), tiene un efecto negativo sobre el desempeño de la firma; para empresas más riesgosas financieramente su desempeño es peor. El riesgo de mercado, medido como beta, a pesar de que tiene un efecto positivo sobre el desempeño de la empresa, su impacto es leve y es estadísticamente significativo solo cuando el desempeño no es ajustado

<sup>11</sup> Wooldrige (2006) manifiesta que si hay una gran autocorrelación negativa en los residuos, el estimador de efectos fijos es mejor que el de primeras diferencias.

<sup>12</sup> Véanse Demsetz y Lehn (1985) y Demsetz y Villalonga (2001).

<sup>13</sup> Este resultado es concordante con lo reportado para firmas cerradas por Bennedsen y Wolfenzon (2000) y Nagar, Petroni y Wolfenzon (2008). Estos autores reportan que la relación entre el número de accionistas y el desempeño es negativa. A su vez, argumentan que como los derechos de propiedad se distribuyen entre varios accionistas, es más fácil formar una coalición, la cual actúa como un solo gran accionista. Esta coalición internaliza en mayor medida las consecuencias de sus acciones y, por lo tanto, toma medidas más eficientes que las de cualquiera de sus miembros individuales, con lo que mejora el desempeño de la firma, lo que es concordante con el beneficio por concentración.

<sup>14</sup> En este estudio se considera accionista mayoritario al que tiene por lo menos el 40% de la propiedad de la empresa. A su vez, se consideran accionistas mayoritarios a los tres principales accionistas. La suma del porcentaje de propiedad de los accionistas mayoritarios es en conjunto por lo menos un 35% mayor que el porcentaje de propiedad que tiene el accionista mayoritario.

por industria. Esto habla de que las decisiones que toma la compañía son más relevantes para determinar su desempeño en comparación con lo que suceda a nivel agregado.

**Cuadro 6**  
*Determinantes del desempeño.*

Variables dependientes	QTOBIN		QTOBADJ	
	1	2	3	4
PROP1	-0,16* -4,34	-0,22* -4,39	-0,17** -1,95	-0,24* -1,98
TAMAÑO	-0,05* -4,31	-0,05* -4,32	-0,05* 0,00	-0,05* -3,86
APALANC	-0,35* -3,68	-0,33* -3,50	-0,30* 0,00	-0,28* -3,43
BETA	0,06* 2,62	0,05* 2,58	0,01 0,57	0,01 0,51
C	1,74* 12,98	1,81* 12,54	0,78* 0,00	0,85* 6,37
R-squared	0,25	0,25	0,25	0,25
Durbin-Watson stat	2,60	2,61	2,65	2,66
F-statistic	1,44	1,44	1,42	1,42
Prob (F-statistic)	0,00	0,00	0,00	0,00

Nota: se estiman modelos con datos de panel con efectos fijos de secciones cruzadas y de tiempo. Las estimaciones se realizan empleando mínimos cuadrados en dos etapas (MC2E) robusto a la heteroscedasticidad y con la corrección de White robusto a la autocorrelación residual. Los asteriscos representan los niveles de significancia: \* es al 5% y \*\* al 10%.

Para corroborar estos hallazgos se estimó un panel dinámico utilizando el método generalizado de momentos (GMM) en dos etapas, siguiendo la metodología de Arellano y Bond (1991), la cual es apropiada cuando el número de secciones cruzadas (N) es grande y las secciones de tiempo (T) es pequeña; en nuestra caso N = 204 y T = 10. Estos autores proponen el GMM para instrumentar las variables explicativas mediante el uso de valores retardados de los regresores originales y así solucionar el problema de endogeneidad.

El GMM puede controlar la correlación de los errores a través del tiempo, la heteroscedasticidad entre las empresas, la simultaneidad y los errores de medición causados por el uso de condiciones ortogonales de la matriz de varianzas (Azofra, Saona y Vallelado, 2004). Para dicha estimación se aplicaron variables dicotómicas para controlar los efectos del tiempo y, para eliminar los efectos inobservables sobre secciones cruzadas, la transformación por diferencias<sup>15</sup>. Además, se empleó la corrección de White para solucionar problemas de heteroscedasticidad y autocorrelación en los residuos.

<sup>15</sup> Se descarta el método *within* dado que este proporciona estimadores que tienen buenas propiedades cuando se supone que las variables son exógenas, caso que no es el nuestro.

Los resultados que se muestran en el cuadro 7 y en el cuadro 8 confirman los hallazgos. Se encuentra una relación negativa entre estructura de propiedad y desempeño estadísticamente significativa al nivel del 5% de significancia para los cuatro modelos estimados<sup>16</sup>. Además, la magnitud del efecto sobre el desempeño de las empresas es mayor a la obtenida por mínimos cuadrados en dos etapas. Las variables TAMANO, APALANC y BETA mantienen el signo encontrado y todas son estadísticamente significativas al nivel del 5% de significancia. Esto quiere decir que el tamaño de la empresa, el riesgo financiero y el de mercado tienen un impacto sobre el desempeño de la firma y que es de menor magnitud cuando la propiedad está en manos de un solo accionista. A su vez, el riesgo financiero tiene un efecto negativo mayor que el riesgo de mercado sobre el desempeño de la firma, lo que confirma que las decisiones que toman las compañías individualmente tienen un mayor efecto en el desempeño de las mismas que los *shocks* de mercado.

**Cuadro 7**  
*Determinantes del desempeño.*

Variables dependientes	QTOBIN		QTOBADJ	
	1	2	3	4
PROP1	-0,64 -3,08*	-0,92 -2,73*	-0,85 -3,65 *	-1,07 -9,74*
TAMAÑO	-0,13 -4,48*	-0,15 -3,60*	-0,12 -2,25*	-0,16 -5,29*
APALANC	-0,63 -2,46*	-0,75 -2,18*	-0,69 -2,56*	-0,81 -3,30*
BETA	0,33 6,13*	0,58 6,21*	0,58 3,44*	0,24 3,81*
Sargan Test	22,01*	16,84*	20,41*	21,20*
p-value Sargan	0,11	0,26	0,09	0,22
r(-1)	-1,09 -6,46*	-0,98 -5,89*	-1,00 -5,38*	-1,21 -5,54*
r(-2)	-0,44 -1,47	-0,28 -0,97	-0,29 -1,27	-0,68 -1,95
Wald Test conjunto	55,73*	50,07*	59,37*	152,82*

Nota: se estiman paneles dinámicos utilizando el método generalizado de momentos (GMM) en dos etapas, siguiendo la metodología de Arellano y Bond (1991). Se empleó la corrección de White para solucionar problemas de heteroscedasticidad y autocorrelación en los residuos. Los asteriscos representan los niveles de significancia: \* es al 5% y \*\* al 10%.

Para probar la consistencia del estimador GMM (en el cual el término error no debe presentar correlación serial de segundo orden y se deben validar los instrumentos empleados),

<sup>16</sup> Estos resultados son corroborados con modelos de corte transversal para cada uno de los años considerados en el presente estudio (véase cuadro 8).

se sigue a Arellano y Bond (1991). Así, se aplica primeramente el test de Sargan<sup>17</sup> para evaluar la validez de los instrumentos seleccionados y se analiza la correlación de segundo orden. Además, se aplica un test de significación conjunta de las variables TAMANO, APALANC, BETA y PROP1; y luego PROP3, a través del test de Wald para restricciones lineales.

**Cuadro 8**  
*Determinantes del desempeño.*

Variable dependiente: XQTOBIN									
	PROP1	PROP3	TAMANO	APALANC	BETA	C	R-squared	F-statistic	Prob (F-statistic)
1998	-0,11		0,02	-0,12	0,02	0,76	0,34	13,89	0,00
1999	-0,05		0,02	-0,17	0,05	0,69	0,38	16,08	0,00
2000	-0,25		-0,05	-0,24	-0,05	1,78	0,98	1377,80	0,00
2001	-0,23		-0,07	0,05	0,07	1,83	0,82	130,12	0,00
2002	-0,18		-0,03	-0,25	0,09	1,45	0,66	56,59	0,00
2003	-0,10		-0,01	-0,31	0,04	1,13	0,87	177,69	0,00
2004	-0,32		-0,07	-0,29	0,16	2,02	0,61	42,99	0,00
2005	-0,38		-0,12	0,06	0,15	2,49	0,94	429,82	0,00
2006	-0,50		-0,06	-0,58	0,12	2,12	0,89	226,34	0,00
2007	-0,14		0,01	-0,33	-0,01	0,95	0,22	7,78	0,00
1998		-0,19	0,03	-0,22	0,04	0,86	0,84	145,11	0,00
1999		-0,17	0,02	-0,07	0,05	0,73	0,54	31,35	0,00
2000		-0,43	-0,05	-0,15	-0,04	1,89	0,84	157,09	0,00
2001		-0,50	-0,05	0,01	0,03	1,86	0,99	3022,55	0,00
2002		-0,43	-0,01	-0,25	0,10	1,45	0,96	667,35	0,00
2003		-0,51	0,01	-0,23	0,01	1,26	0,81	117,71	0,00
2004		-0,39	-0,07	-0,31	0,15	2,14	0,82	129,32	0,00
2005		-0,65	-0,13	0,09	0,16	2,81	0,96	645,54	0,00
2006		-0,68	-0,05	-0,48	0,09	2,21	0,65	52,38	0,00
2007		-0,44	0,02	-0,35	0,02	1,12	0,88	198,64	0,00
Variable dependiente: XQTOBADJ									
	PROP1	PROP3	TAMANO	APALANC	BETA	C	R-squared	F-statistic	Prob (F-statistic)
1998	0,12		0,00	-0,15	-0,02	0,10	0,47	24,45	0,00
1999	-0,35		0,07	-0,19	-0,04	-0,64	0,96	677,45	0,00

(Continúa)

<sup>17</sup> El test de Sargan es un test de sobreidentificación de restricciones y se encuentra asintóticamente distribuido como una Chi cuadrado.

**Cuadro 8**  
*Determinantes del desempeño.*

	PROP1	PROP3	TAMANO	APALANC	BETA	C	R-squared	F-statistic	Prob (F-statistic)
2000	-0,10		-0,04	-0,27	-0,06	0,73	0,71	69,23	0,00
2001	-0,51		-0,04	-0,04	0,00	0,78	0,98	1510,68	0,00
2002	0,04		-0,08	-0,02	0,07	0,89	0,79	105,79	0,00
2003	-0,48		0,03	-0,16	-0,11	-0,04	0,64	47,90	0,00
2004	0,03		-0,07	-0,38	0,11	0,96	0,97	925,77	0,00
2005	-0,40		-0,08	-0,08	0,17	1,13	0,82	126,08	0,00
2006	-0,14		-0,06	-0,34	0,07	0,97	0,67	55,05	0,00
2007	-0,53		0,03	-0,38	-0,04	0,09	0,86	175,51	0,00
1998		0,31	0,01	-0,23	-0,01	-0,22	0,23	8,23	0,00
1999		-0,47	0,07	-0,15	-0,04	-0,46	0,68	57,62	0,00
2000		-0,39	-0,04	-0,24	-0,07	0,90	0,85	163,52	0,00
2001		-0,72	-0,03	-0,07	0,00	0,87	0,92	345,72	0,00
2002		0,14	-0,06	-0,08	0,06	0,63	0,51	30,73	0,00
2003		-0,70	0,03	-0,08	-0,11	0,18	0,94	441,67	0,00
2004		0,01	-0,07	-0,36	0,10	0,95	0,94	413,20	0,00
2005		-0,52	-0,09	0,04	0,17	1,33	0,99	2068,18	0,00
2006		-0,39	-0,07	-0,33	0,06	1,19	0,97	954,53	0,00
2007		-0,77	0,03	-0,42	-0,02	0,29	0,93	394,78	0,00

Nota: se estiman modelos empleando mínimos cuadrados ordinarios robusto a la heteroscedasticidad. Todos los coeficientes son significativos al 5% de nivel de significancia.

El test de Sargan no rechaza la validez de los instrumentos seleccionados, el test de correlación denota la ausencia de correlación serial de segundo orden ( $r(-2)$ ) y el test de Wald presenta una alta significación conjunta. Lo anterior indica que el modelo está bien especificado y confirma una relación negativa entre estructura de propiedad y desempeño de la firma.

## 5. EXPLORANDO LOS DETERMINANTES DE LA ESTRUCTURA DE PROPIEDAD

En Chile muy poco se sabe acerca de cuáles son los determinantes de la estructura de propiedad. Lo habitual es encontrar trabajos que emplean dicha variable como explicativa de otra. El trabajo de Paredes y Flor (1993) es una excepción. En él los autores toman como base el estudio de Demstey y Lehn (1985) y encuentran que el tamaño es la variable más importante en la determinación de la estructura de propiedad, seguida por el riesgo específico (no sistemático) y la regulación. No obstante, el método econométrico utilizado en este estudio no captura los posibles problemas de endogeneidad.



Por lo anterior, en esta sección se pretende entregar una nueva aproximación acerca de cuáles son los determinantes de la estructura de propiedad de las empresas chilenas, empleando datos más amplios y corrigiendo los potenciales problemas de endogenidad. De esta manera, se estimó un panel dinámico utilizando el método generalizado de momentos (GMM) en dos etapas, siguiendo la metodología de Arellano y Bond (1991). Para dicha estimación se aplicaron variables dicotómicas para controlar los efectos del tiempo y, para eliminar los efectos inobservables sobre secciones cruzadas, la transformación por diferencias. Además, se empleó la corrección de White para solucionar problemas de heteroscedasticidad y autocorrelación en los residuos.

Así, se estimaron cuatro modelos. En los dos primeros, la variable dependiente es PROP1 (medida de concentración de propiedad en manos de un solo accionista), mientras que en el tercero y cuarto es PROP3 (medida de concentración de propiedad en manos de los tres principales accionistas). Como variables explicativas se emplearon QTOBIN, TAMANO, BETA, AFJ/PN y REGULA para los modelos 1 y 3, y QTOBADJ, TAMANO, BETA, AFJ/PN y REGULA para los modelos 2 y 4.

Los resultados que se muestran en el cuadro 9 indican que para el primer modelo solo QTOBIN, APALANC y AFJ/PN son significativas al 5% del nivel de significancia. De esta forma se confirma una relación negativa y significativa entre estructura de propiedad y desempeño de la firma, aunque de magnitud leve cuando la propiedad está en manos de un solo accionista. A su vez, el riesgo financiero (medido por APALANC) tiene un efecto negativo sobre la estructura de propiedad, es decir, a menor riesgo financiero más concentrada se encuentra la propiedad de las empresas. Esto sugeriría que el accionista principal, eventualmente, podría extraer beneficios para sí mismo en la medida que aumente el nivel de endeudamiento de la firma. Este puede ser un motivo poderoso para que la propiedad quede en manos de un solo accionista en empresas con bajo apalancamiento financiero.

La conjetura de “desviación de riqueza” desde la firma hacia el accionista principal es también sugerida con el resultado de la variable AFJ/PN de signo positivo y es estadísticamente significativa. En efecto, a medida que la firma presente una mayor discrecionalidad para utilizar los activos fijos como *covenants* o, simplemente, para transformarlos en activos líquidos, mayor sería el interés del accionista en tomar el control de la propiedad.

Ahora, cuando la propiedad está en manos de los tres principales accionistas, se mantiene lo reportado, pero la magnitud de la variable APALANC cae manteniendo su signo. Esto sugiere que el impacto del riesgo financiero sobre la estructura de propiedad es menor a medida que ésta se dispersa. Esto es concordante, en la medida en que existan más accionistas principales y que estos no actúen como una coalición. En este caso, se dificulta la posibilidad de aumentar el nivel de endeudamiento de la firma, al dificultarse el proceso de consenso, con lo cual cae la posibilidad de extraer riqueza por esta vía. Por su parte, la variable AFJ/PN mantiene su signo y su impacto no cambia sustancialmente; esto sugiere, por una parte, una influencia sistemática sobre la estructura de propiedad y, por otra, que la magnitud de activos fijos por sobre el patrimonio neto de la empresas es una fuente más poderosa que el nivel de endeudamiento que puedan alcanzar dichas firmas para extraer riqueza.

**Cuadro 9**  
*Determinantes de la estructura de propiedad.*

Variables dependientes	PROP1		PROP3	
	1	2	2	4
QTOBIN	-0,05* -3,59		-0,06* -7,79	
QTOBADJ		-0,06* -4,06		-0,07* -8,36
TAMAÑO	0,01 1,12	0,01 1,07	-0,02** -1,86	-0,02** -1,79
APALANC	-0,60* -5,33	-0,58* -5,08	-0,24* -3,62	-0,20* -3,14
BETA	-0,04 -0,87	-0,03 -0,82	0,01 0,30	0,01 0,32
AF/PN	0,33* 8,84	0,31* 8,34	0,32* 10,73	0,30* 11,34
REGULA	0,05 0,79	0,03 0,45	0,08* 2,88	0,08* 2,89
Sargan Test	12,20*	12,36*	13,71*	13,34*
p-value Sargan	0,20	0,19	0,13	0,15
r(-1)	-0,24 -0,91	-0,23 -0,82	-0,20 -0,85	-0,18 -0,77
r(-2)	-0,04 -0,10	-0,12 -0,32	-0,14 -0,25	-0,31 -0,64
Wald Test conjunto	327,12*	510,28*	432,89*	607,27*

Nota: se estiman paneles dinámicos utilizando el método generalizado de momentos (GMM) en dos etapas, siguiendo la metodología de Arellano y Bond (1991). Se empleó la corrección de White para solucionar problemas de heteroscedasticidad y autocorrelación en los residuos. Los asteriscos representan los niveles de significancia: \* es al 5% y \*\* al 10%.

El riesgo de mercado (BETA) no es estadísticamente significativo, con lo cual los eventos de mercado no influyen las decisiones acerca de cómo se determina la estructura de propiedad. Las variables TAMANO y REGULA son estadísticamente significativas solo cuando la propiedad no está concentrada en un solo accionista y su impacto es muy leve. Específicamente, cuando la propiedad está en manos de un accionista, a mayor tamaño, más concentrada se encuentra la firma; sin embargo, no tiene impacto en la determinación de la estructura de propiedad. A medida que la propiedad está más dispersa, a mayor tamaño de las empresas, su propiedad está menos concentrada y, en este caso, sí pasa a ser una variable que debe considerarse para determinar la estructura de propiedad, aunque de muy leve magnitud.

Por su parte, la regulación solo adquiere importancia en la determinación de la estructura de propiedad cuando esta se encuentra en manos de más de un accionista.

Para probar la consistencia del estimador GMM se sigue a Arellano y Bond (1991). De esta manera, se aplica primeramente el test de Sargan y se analiza la correlación de segundo orden. Además, se aplica un test de significación conjunta de las variables explicativas en cada una de las regresiones, a través del test de Wald para restricciones lineales.

El test de Sargan no rechaza la validez de los instrumentos seleccionados, el test de correlación denota la ausencia de correlación serial de segundo orden ( $r(-2)$ ) y el test de Wald presenta una alta significación conjunta. Lo anterior indica que el modelo está bien especificado y confirma una relación negativa entre estructura de propiedad y desempeño de la firma.

## 6. CONCLUSIONES

Este trabajo investiga la relación entre estructura de propiedad y desempeño para 204 empresas chilenas que han cotizado en la Bolsa de Comercio de Santiago durante el período comprendido entre 1998 y 2007. Los principales resultados se pueden agrupar en dos partes: la primera, como consecuencia del análisis descriptivo, y la segunda, como consecuencia de los resultados del análisis econométrico.

Concerniente a lo primero, la concentración de la propiedad de las empresas chilenas cuando está en manos de un solo accionista pasó de un 44,0% en 1998 a un 50,7% en el año 2007, lo que representa un aumento en la concentración para este período de un 15,3%. A su vez, la concentración promedio para el período en estudio es de un 48,8%, inferior al 55% reportado por la OCDE (2004); superior al 46,2% informado por Lefort y Walker (2000b) para conglomerados chilenos, y al 45% reportado por Djankov, La Porta, Lopez-de-Silanes y Shleifer (2006). Los sectores que presentan la mayor concentración de propiedad corresponden a los de minería (83,48%), seguido del textil (76,83%) y telecomunicaciones (75,66%). En cuanto a los que muestran una menor concentración, estos corresponden a los de química (34,54%) y construcción (37,11%).

Referente a lo segundo, y contrario a los resultados reportados por Demsetz (1983), Demsetz y Lehn (1985) y Demsetz y Villalonga (2001), el presente estudio encuentra una relación negativa entre estructura de propiedad y desempeño, de carácter no lineal y estadísticamente significativa, resultado que va en la línea de lo encontrado por Morck, Shleifer y Vishny (1988). Este efecto negativo sobre el desempeño es más pronunciado cuando la propiedad se encuentra más dispersa. A medida que la propiedad se concentra este efecto es de menor magnitud, con lo cual la empresa obtiene un beneficio por concentración.

En cuanto a los determinantes de la estructura de propiedad de las empresas chilenas el presente trabajo ofrece una nueva aproximación sobre cuáles son. Así, las variables explicativas QTOBIN, APALANC y AFJ/PN son estadísticamente significativas para niveles de concentración de uno y de los tres principales accionistas. Estos resultados confirman la relación inversa entre estructura de propiedad y desempeño. A su vez, sugieren que es el nivel de desviación de riqueza, desde los accionistas minoritarios hacia los mayoritarios, la manera en que se configura la propiedad de las empresas chilenas.

*Christian Espinosa Méndez es licenciado en Finanzas de la Universidad Diego Portales. Tiene un Magíster en Finanzas de la Universidad de Chile y es candidato a doctor en Finanzas en la Universidad del CEMA (Argentina). Actualmente es director académico del Magíster en Finanzas y profesor investigador en la Escuela de Auditoría de la Facultad de Economía y Empresas de la Universidad Diego Portales (Chile). Sus líneas de investigación son: gobiernos corporativos y la teoría de caos aplicada a los mercados financieros.*

## Referencias

- Agosin, M. R., & Pastén, E. (2003). Corporate governance in Chile. *Working Paper Central Bank of Chile*, 209. Meeting on corporate Governance in Developing Countries and Emerging Economics by OECD Development Center and the European Bank for Reconstruction and Development. París, abril.
- Andrés Alonso, P., & Alonso Bonis, S. (2002). Estructura de propiedad y resultados en la gran empresa española. Evidencia empírica en el contexto de una relación endógena. Documentos de trabajo *Nuevas tendencias en dirección de empresas*, DT 08/02, Universidad de Valladolid.
- Arellano, M., & Bond, S. (1991). Some tests of specification for panel data: Monte Carlo evidence and an application to employment equations. *Review of Economic Studies*, 58, 277-297.
- Arellano, M., & Bover, O. (1990). La econometría de datos de panel. *Investigaciones Económicas*, 14(1), 3-45.
- Azofra V., Saona, P., & Vallelado, E. (2004). Estructura de propiedad y oportunidades de crecimiento como determinantes del endeudamiento de las empresas chilenas. *Revista Abante*, 7(2), 105-145.
- Bennedsen, M., & Wolfenzon, D. (2000). The balance of power in closely held corporations. *Journal of Financial Economics*, 58, 113-139.
- Berle, A., & Means, G. (1932). *The modern corporation and private property*. New York: The MacMillan Company.
- Chung, K. H., & Pruitt, S. W. (1994). A simple approximation of Tobin's Q. *Financial Management*, 23(3), 70-74.
- Claessens, S., Djankov, S., & Lang, L. (2000). The separation of ownership and control in East Asian corporations. *Journal of Financial Economics*, 58, 81-112.
- Crespi, R., & Jansson, E. (2004). Estructura de propiedad en las grandes sociedades anónimas por acciones. Evidencia empírica española en el contexto internacional. *Working paper in the Documents de treball d'economia de l'empresa serie*, 04/3.
- Demsetz, H. (1983). The structure of ownership and the theory of the firm. *Journal of Law and Economics*, 26, 375-390.
- Demsetz, H., & Lehn, K. (1985). The structure of corporate ownership: Causes and consequences. *Journal of Political Economy*, 93, 1155-1177.
- Demsetz, H., & Villalonga, B. (2001). Ownership structure and corporate performance. *Journal of Corporate Finance*, 7, 209-233.
- Dilling-Hansen, M. (2005). *Small firm performance and ownership structure*. School of economics and management, University of Aarhus, rev. date: 2005-03-14.
- Djankov, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2006). The law and economics of self-dealing. *NBER Working Paper*, 11883.
- Económica. (2008). <http://economica.com>.

- Grant, J., & Kirchmaier, T. (2004). Corporate ownership structure and performance in Europe. *CEP Discussion Paper*, 631, Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science.
- Grosfeld, I., & Hashi, I. (2003). Mass privatization, corporate governance and endogenous ownership structure. *William Davidson Institute Working Paper*, 596.
- Jensen, M. (1986). Agency cost of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *American Economic Review*, 76(2), 323-329.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (1997). Legal determinants of external finance. *Journal of Finance*, 52(3), 1131-1150.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54(2), 471-517.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (2000). Investor protection and corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 58(1-2), 3-27.
- Lee, S. M., & Ryu, K. (2003). Management ownership and firm's value: An empirical analysis using panel data. *ISER Discussion Paper*, 593, Samsung Financial Research Institute and Seoul National University-School of Economics.
- Lefort, F. (2003). Gobierno corporativo: ¿Qué es? y ¿cómo andamos por casa? *Cuadernos de Economía*, 120(40), 207-237.
- Lefort, F., & Walker, E. (2000a). The effects of economic shocks on corporate governance systems in Chile. *Revista Abante*, 2(2), 183-206.
- Lefort, F., & Walker, E. (2000b). Ownership and capital structure of Chilean conglomerates: Facts and hypothesis in Chile. *Revista Abante*, 3(1), 3-27.
- Lefort, F., & Walker, E. (2005). The effect of corporate governance practices on company market valuation and payout policy in Chile. *Working Paper*, R-515, Inter-American Development Bank, Latin American Research Network.
- Linderberger, E. B. & Ross, S. A. (1981). Tobin's Q ratio and industrial organization. *Journal of Business*, 54, 1-12.
- Malla Praveen Bhasa (2006). Ownership structure and firm performance: A review of literature. *Journal of Corporate Governance*, 4(4), 29-49.
- Maquieira, C. & Espinoza, C. (2006). Relación entre valor de la empresa, diversificación y gobierno corporativo. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 4(3), 223-257.
- Morck, R., Shleifer, A. & Vishny, R. (1988). Management ownership and market valuation: An empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, 20, 293-315.
- Nagar, V., Petroni, K. & Wolfenzon, D. (2008). *Governance problems in close corporations*. Archive@NYU, Stern School of Business, NYU Pollack Center for Law & Business Working Papers, retrieved from <http://hdl.handle.net/2451/25997>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE (2004). *White paper on corporate governance in Latin America*.
- Paredes, R., & Flor, L. (1993). Estructura de propiedad: ¿Maximizan beneficios las firmas en Chile? *El Trimestre Económico*, 240, 885-908.
- Pivovarsky, A. (2003). Ownership concentration and performance in Ukraine's privatized enterprises. *IMF Staff Papers*, 50(1), 10-42.
- Raineri, R., & Valenzuela, P. (2001). *El valor de las estructuras de propiedad en el desempeño de las empresas chilenas (1990-2000)*. Paper presentado en el Segundo Encuentro de Finanzas, Santiago, Chile.

- Rogers, P., Dami, A. T., Ribeiro, K. C., & Sousa, A. F. (2007). Corporate governance and ownership structure in Brazil: Causes and consequences. *Corporate Ownership and Control*, 5(2). Disponible en SSRN: <http://ssrn.com/abstract=976198>
- Shleifer, A., & Vishny, R. (1986). Large shareholders and corporate control. *Journal of Political Economy*, 94(3), 461-488.
- Shleifer, A., & Vishny, R. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52, 737-783.
- Silva, F., Majluf, N., & Paredes, R. (2006). Ownership structure and performance: Empirical evidence from Chilean firms. *Corporate Ownership and Control Journal*, 3(4), 173-181.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80, 385-417.
- Welch, E. (2003). The relationship between ownership structure and performance in listed Australian companies. *Australian Journal of Management*, 28(3), 287-306.
- Wooldrige, J. M. (2006). *Introducción a la econometría: Un enfoque moderno* (2ª ed.). Madrid: Thomson Paraninfo S. A.
- Wu, S., & Cui, H. (2002). Consequences of the concentrated ownership structure in mainland China: Evidence of year 2000. *Working Paper*. Hong Kong: City University of Hong Kong.

Recepción del artículo: 24/03/2009

Envío evaluación a autores: 11/09/2009

Recepción correcciones: 23/09/2009

Aceptación artículo: 11/09/2009

Cristina De Fuentes  
Universidad de Valencia,  
Valencia, España  
[cristina.de-fuentes@uv.es](mailto:cristina.de-fuentes@uv.es)

María Consuelo Pucheta-Martínez  
Universidad Jaume I,  
Castellón, España  
[pucheta@cofin.uji.es](mailto:pucheta@cofin.uji.es)

***Auditor independence,  
joint determination of audit  
and non-audit fees and the  
incidence of qualified audit  
reports\****

***Independencia del auditor,  
determinación conjunta de  
los honorarios de auditoría y  
de servicios adicionales y la  
incidencia de los informes de  
auditoría con salvedades***

**ABSTRACT**

The aim of this study is to examine whether the provision of non-audit services by the incumbent auditor compromises auditor independence in a low litigation risk environment such as in the case of Spain, where the audit litigation risk is not likely to be the main external deterrent for audit malpractices. To achieve this goal we analyse whether audit and non-audit fees are simultaneously determined, and we also test whether the joint provision of audit and non-audit services reduces the incidence of qualified audit reports. Confirming prior research, when running single equation models the results obtained are supportive of the presence of knowledge spillovers between the two services. Nevertheless, we also empirically establish that audit and non-audit fees are jointly determined and when applying a simultaneous-equation model, then, the flows of knowledge spillovers cannot be proved. We also find that auditors are not less likely to issue qualified audit reports when they jointly supply audit and non-audit services.

*Key words:* ethical behaviour, auditor independence, audit fees/non-audit fees, knowledge spillover, qualified audit reports.

---

\* This paper has received financial support from the Spanish Ministry of Science and Technology under project SEJ2006-05905/ECON and FEDER.



## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar si la independencia del auditor de una empresa se ve comprometida cuando presta de forma conjunta servicios de auditoría y servicios adicionales a la misma, en un entorno con bajo riesgo de litigio como es el español, donde no es probable que el auditor de cuentas se enfrente a algún litigio por haber llevado a cabo una mala praxis. Para alcanzar este objetivo, nosotros estudiamos si los honorarios de la auditoría y de los servicios adicionales a la misma se determinan de forma conjunta, así como también si la provisión conjunta de ambos servicios reduce la incidencia de informes de auditoría con salvedades. Al igual que la evidencia previa, nosotros concluimos que cuando aplicamos un sistema de ecuaciones simples se pone de manifiesto transferencia de conocimientos entre los dos servicios. No obstante, nosotros también contrastamos empíricamente que los servicios de auditoría y de los servicios adicionales a la misma se determinan conjuntamente y cuando aplicamos un modelo de ecuaciones simultáneas, los resultados no revelan transferencia de conocimientos. Por otra parte, también evidenciamos que los auditores que prestan de forma conjunta los dos servicios no son más proclives a reducir la emisión de informes de auditoría con salvedades.

*Palabras clave:* comportamiento ético, independencia del auditor, honorarios de auditoría y de servicios adicionales a la auditoría, transferencia de conocimiento, informes de auditoría con salvedades.

## 1. INTRODUCTION

The joint provision of audit and non-audit services by the same audit firm and the fact that it may jeopardize the independence of the auditor when issuing the audit report has repeatedly been a controversial issue.

The literature has traditionally contemplated two aspects of the audit independence: the mental attitude of the auditor characterized by the integrity and the objective approach to the audit process (named in fact independence). Some authors (Bazerman, 2007; Moizer, 1997; Sutton, 1997) point out that mental independence requires a freedom from personal interest, bias or susceptibility to excessive pressure. However, since this mental process is unobservable and auditors also have incentives to violate their independence through satisfying their clients so as to maintain the economic bonding to the client (Bazerman, Moore, Tetlock & Tanlu, 2006; DeAngelo, 1981), there is a need for the auditors to be perceived as independent (named independence in appearance) from the management team who prepares the financial statements. In this regard, the Securities and Exchange Commission (SEC) relies on the apparent independence when establishing that an auditor cannot be considered independent with respect to a particular client “if a reasonable investor, with knowledge of all relevant facts

and circumstances, would conclude that the auditor is not capable of exercising objective and impartial judgement” (SEC 2000, Section I).

The joint provision of audit and non-audit services has repeatedly been considered as the Damocle’s sword hanging over the independence of the auditor because it can increase the economic bond between clients and auditors (Ashbaugh, 2004; Beattie, Goodacre & Fearnley, 2003; De Fuentes, 2005; Larcker and Richardson, 2004). The fee dependence may influence the auditor to agree, against his/her better judgment, with management’s interpretations of accounting matters, which is an unethical behaviour that threatens auditor independence in fact. Therefore, after the well known financial scandals surrounding the beginning of this decade, and with the aim of restoring the apparent independence of the auditors and the reliability of financial information, regulators have placed particular attention on the provision of non-audit services by the incumbent auditor. In the United States, the Sarbanes Oxley Act (SOX) (2002) banned most non-audit services, meanwhile in Europe the new Eighth Directive focused on the economic dependence of the auditor when stating that:

Member States shall ensure that adequate rules are in place which provide that fees for statutory audits are not influenced or determined by the provision of additional services to the audited entity (25th art. Directive 2006/43/CE).

However, highly reputed researchers have raised doubts about the adequacy of such normative restrictions, since the empirical evidence is far from providing homogeneous results and being supportive of impairment of independence fears. For instance, De Fond and Francis stated: “We believe that the SOX provision that bans most non-audit services is at best misguided and at worst politically-motivated” (2005).

However, archival literature reveals that financial statements’ users perceive that the joint provision of both services threatens auditor independence (Bartlett, 1993; Geiger, Lowe & Pany, 2002; Gul, 1991; Lowe and Pany, 1995; Lowe, Geiger & Pany, 1999; Knapp, 1985; Shockley, 1981). Additionally, some authors document that the joint provision of both services can cause a reduction of qualified audit reports (Wines, 1994), more earnings management (Frankel, Johnson & Nelson, 2002) or more errors waived, among others, reducing audit quality as well (Hay, Knechel & Wong, 2006b). Thus, the regulators’ worries about how objective an accounting firm can be in an audit, when it is also making millions of Euros providing the same client with other services, make sense.

Therefore, in our view, there is a need for further research that provides additional evidence supporting or rejecting the foundations of the auditor independence rules. The aim of this paper is to shed some light onto this topic by addressing two questions: the first one being a methodological issue, i.e. analysing if the use of simultaneous equations better estimate the amount of audit and non-audit fees and how the knowledge spillovers flow from one service to another. The second research question we address is whether the provision of non-audit services by the incumbent auditor reduces the incidence of qualified audit reports.

In our opinion, the Spanish setting represents a particularly useful context in which to analyse these research questions for several reasons. Firstly, following the international regulatory wave in response to the Enron debacle, the Spanish Audit Law (1988) was amended by

the Financial System Reform Act, 2002 (Law 44 / 22 November 2002). The new legislation hardened the joint provision of audit and non-audit services and required the full disclosure of related fees paid to the incumbent auditor by public companies, in order to supply information to investors that can therefore estimate if the magnitude of non-audit fees impairs their confidence in auditors' independence.

Secondly, the audit market structure is, as in most countries, highly dominated by the Big Auditing Firms. The Spanish audit market received a major boost from the mandatory audit requirement established by the Audit Act of 1988, but by the mid-1990s the market became increasingly mature and there was strong competition to win clients (García Benau, Garrido, Vico, Moizer & Humphrey, 1999)<sup>1</sup>. The mergers between Price Waterhouse and Coopers & Lybrand, and Arthur Andersen and Deloitte & Touche further increased the market share of the Big Four, making up to 98.66% of the total turnover of listed companies in 2003, while the merged firm of Deloitte España, S.L. accounted for 67% (De Fuentes, 2005).

Although the regulatory reassurance of the auditor independence and the high concentration of the audit market structure are almost worldwide characteristics of the audit service, the institutional, legal and corporate governance peculiarities of the Spanish setting are rather different from the circumstances of Anglo-Saxon countries to which most of the existing audit and non-audit fees literature refers to. Spanish companies are characterized by high ownership concentration, the major shareholders being industrial corporations and banks when referring to public entities, although the role of the financial institutions is not as prevalent as in other countries such as Japan and Germany. Besides, the legal environment is similar to most European and South American countries, classified as a French-origin civil law country, with weak investor rights, low investor protection and low litigation risk (La Porta, Lopez-de-Silanes, Shleifer & Vishny, 1998).

Summarising, although in Spain the legislative reform has paid particular attention to the influence of the amount of non-audit fees provided to the audit client, auditors face low external deterrents for independence malpractices since the audit litigation risk is low.

Our findings show that even in a country of low audit litigation risk, where auditors are hardly ever sued for misconduct and negligence, they are not less likely to give a qualified audit report when providing audit and non-audit services. Hence, our results are supportive of

---

<sup>1</sup> The demand side of the audit service does show different growth rates in the number of audits: While the rate for mandatory audits is positive, basically due to the growth of companies, the demand for voluntary services is much more volatile, fluctuating between negative growth in 1994 and 1997 and expanding as high as 18% of growing rate in 1998. In more recent years, there was a steep fall in voluntary audit services impacting the total hours billed in 2003. This may have been a consequence of the loss of confidence in the reliability and credibility of the financial statements as a result of the Enron and Parmalat scandals in the United States and Italy, respectively.

On the supply side, the number of audit firms in Spain increased from 645 in 1991 to 1187 in 2005, but throughout that period the dominance of the Big Audit Firms has been outstanding. In this regard, empirical studies carried out in Spain (Carrera, Gutierrez & Carmona, 2005; García-Ayuso & Sánchez, 1999; García Benau, Ruiz Barbadillo & Vico Martínez, 1998) show that the market for audit services does not differ significantly from neighboring countries in structure and is highly concentrated.

the reputational theory, where the economic losses associated to the reputational damage and the loss of clients are external deterrents for an auditor misapplication of the audit standards.

The structure adopted in this paper is as follows. After this introduction, the second section provides a review of the prior research and the hypotheses development. In the third section, we present the methodology and sample used in our empirical study. The fourth section presents and analyses the results, and the fifth and final section describes our main conclusions.

## 2. LITERATURE REVIEW AND HYPOTHESES

Given that the aim of this paper is to examine whether the provision of non-audit services by the incumbent auditor compromises auditor independence, firstly we briefly analyse previous studies on audit and non-audit fees and their joint determination, and secondly we revise previous research on the effect that the joint provision of audit and non-audit services can have on the auditors' propensity to issue qualified audit reports.

### 2.1. Impairment of the auditor independence by the joint provision of audit and non-audit services

Since the seminal work by Simunic (1980) three research lines have emerged. The first consists of a group of studies that mainly estimate the model developed by Simunic (1980). These studies all deal with the likelihood that the Big Accounting Firms operate as a cartel and charge an audit premium to their clients (Cameran, 2005; Danos & Eichenseher, 1982; Eichenseher & Danos, 1981; Firth, 1985; Francis, 1984; Francis & Stokes, 1986; Low, Tan & Koh, 1990; Palmrose, 1986a; Simon, 1985).

The studies of the second research line concentrate on the existence of low-balling (Monterrey & Sanchez-Segura, 2007; O'Keefe, Simunic & Stein, 1994; Simon & Francis, 1988; Stein, Simunic & O'Keefe, 1994; Turpen, 1990; Walker & Castarella, 2000). In addition, these studies also aim to identify other, previously unanalysed determinants of audit fees (Bell, Landsman & Shackelford, 2001; Chan, Ezzamel & Gwilliam, 1993; Davis, Ricchiute & Trompeter, 1993; De Fuentes, 2005; Firth, 1997; Jubb, Houghton & Butterworth, 1996; Low *et al.*, 1990; O'Keefe *et al.*, 1994; Scott & Gist, 2005; Stein *et al.*, 1994; Turpen, 1990).

The studies of the third research line focus on the joint provision of audit and non-audit services. Furthermore, these studies also analyse the determinants of non-audit fees, or add non-audit fees as an explanatory variable for audit fees. An excellent meta-analysis of audit fees studies undertaken in various countries can be found in Hay *et al.* (2006b). Simunic (1984) models the joint demand for audit and non-audit services. His model suggests that the auditor would retain a portion of the cost savings from knowledge spillover when providing both services to the client. Results consistent with knowledge spillover are reported by Simunic (1984), Simon (1985), Palmrose (1986b), Turpen (1990), Barkess and Simnett (1994), Butterworth and Houghton (1995), Ezzamel, Gwilliam and Holland (1996), Jubb *et al.* (1996), Craswell and Francis, (1999), Bell *et al.* (2001), Seetharaman, Gul and Lynn (2002), Whisenant, Sankara-

guruswamy and Raghunandan (2003), Alam and Baez-Díaz (2005), De Fuentes (2005), Antle, Gordon, Narayanamoorthy and Zhou (2006), and Monterrey and Sanchez-Segura (2007). In general terms, these studies conclude that purchasers of non-audit services pay their auditors higher audit fees because of knowledge flowing from one service to the other. Felix, Gramling and Maletta (2001) find a negative and significant relationship between audit and non-audit fees. Conversely, Abdel-Khalik (1990), Davis *et al.* (1993), O'Keefe *et al.* (1994), Stein *et al.* (1994) and Sharma and Sidhu (2001) document no association between audit and non-audit fees; that is, they fail to find evidence of knowledge spillover.

A further step in this line of research is the analysis of the non-audit fee determinants (Abbot, Parker, Peters & Raghunandan, 2003; Antle *et al.*, 2006; Barkess & Simnett, 1994; Defond, Raghunandan & Subramanyam, 2002; Frankel *et al.*, 2002; ParKash & Venable, 1993; Raghunandan, Read & Whisenant, 2003; Sharma & Sidhu, 2001; Whisenant *et al.*, 2003).

Whisenant *et al.* (2003) use a simultaneous equation model and show empirically that audit fees and non-audit fees are simultaneously determined. They find a positive relationship between audit fees and non-audit fees when *OLS* is used, but they find no relationship when they use a simultaneous specification of the fee model applying two-stage least squares (2SLS). In the same vein, Hay, Knechel and Li (2006a) document that in New Zealand OLS regression results show a positive association between audit and non-audit fees, but they find no relationship between audit and non-audit fees using a simultaneous-equation model applying 2SLS, suggesting that audit and non-audit services are jointly determined.

Contrary to this evidence, Alam and Baez-Díaz (2005) find an association between audit and non-audit services using a simultaneous and single equation model and they reveal that audit and non-audit fees are simultaneously determined in the banking industry in the U.S. This evidence is supported by Antle *et al.* (2006). These results are consistent with economies of scope (knowledge spillover) running in both directions between audit and non-audit services.

Summarising, prior evidence about the association between audit and non-audit fees is mixed. Some authors conclude that non-audit services purchasers pay higher audit fees than non-purchasers (see, for instance, Ezzamel *et al.*, 1996, Seetharaman *et al.*, 2002; Simunic, 1984). One explanation for this is that knowledge flows from audit to non-audit services. On the other hand, O'Keefe *et al.* (1994) claim that the relation between audit and non-audit fees should be negative. In this regard, Felix *et al.* (2001) find a negative and significant relationship between audit and non-audit fees. Hence, we make no prediction about the association between audit and non-audit fees when jointly purchased by the client and, therefore, the null hypotheses we seek to test are:

H1: Non-audit fees paid to the incumbent auditor are not associated with audit fees paid to the incumbent auditor.

H2: Audit fees paid to the incumbent auditor are not associated with non-audit fees paid to the incumbent auditor.

## 2.2. Impairment of auditor independence by the low incidence of qualified audit reports

On the other hand, Basioudis, Papakonstantinou and Geiger (2006) reveal that companies which pay higher audit fees are more likely to receive a going concern opinion, while companies with higher non-audit fees are less likely to receive this type of opinion. Similar evidence is reported by Wines (1994). Concretely, he reports that companies which pay higher non-audit fees to the auditing firms are less likely to receive qualified audit opinions.

On reflection, the previous research provides mixed evidence. However, considering that Spain is a context where auditors are less likely to be sued for misconduct and negligence (low litigation risk), we predict a negative relationship between the provision of non-audit services by the incumbent auditor and the auditors' propensity to qualify audit reports, and the hypothesis we seek to test is:

H3: The provision of non-audit services by the incumbent auditor is associated with the low incidence of qualified audit reports.

## 3. METHODOLOGY AND SAMPLE

### 3.1. Methodology

To test the first and second hypotheses we analyse whether audit and non-audit fees are simultaneously determined and whether economies of scope (knowledge spillover) run in both directions between audit and non-audit services.

As in previous research, the factors or determinants for audit and non-audit fees can be estimated (applying, for instance, the ordinary least squares [OLS] method) independently, using a single equation model for each estimation. Specifically, this procedure would consist of the following two fee models:

$$LNAF_i = \beta_0 + \beta_1 LNNAF_i + \beta' FACTORS_i + e_i \quad (1)$$

and

$$LNNAF_i = \lambda_0 + \lambda_1 LNAF_i + \lambda' FACTORS_i + \mu_i \quad (2)$$

where  $LNAF_i$  and  $LNNAF_i$  are the natural logs of audit and non-audit fees for firm<sub>*i*</sub>, respectively;  $FACTORS_i$  is a vector of determinants or factors that are supposed to influence audit and non-audit fees; and  $e_i$  and  $\mu_i$  are the error terms.

In equation (1),  $LNNAF_i$  and the error term  $e_i$  are likely to be correlated as the variable  $LNAF_i$  and the error term  $\mu_i$  in equation (2). Therefore, the OLS estimators are biased and inconsistent if the explanatory variables are distributed independently of the error term. This problem can be overcome through the use of simultaneous equations, so following prior authors (Alam & Baez-Díaz 2005, Antle *et al.*, 2006; Hay *et al.*, 2006a; Whisenant *et al.*, 2003), we run single-equation models in order to estimate audit and non-audit fees in equations (1) and (2),



respectively. Next we estimate equations (1) and (2) using a simultaneous equations approach (two-stage least square [2SLS]). The 2SLS model cleans the explanatory variables in (1) and (2) of the influence of their respective error term (*i.e.*  $e_i$  and  $\mu_i$ ).

As follows, we describe audit and non-audit fee models. To this end, we discuss variables that are likely to affect audit and non-audit fees.

### 3.1.1. Audit fees

In this section we discuss variables we expect to affect audit fees. We draw on Simunic (1980), Cameran (2005) and De Fuentes (2005) to identify factors that affect audit fees. Hence, the general model specification for the audit fee is as follows:

$$LNAF_i = \beta_0 + \beta_1 LNNAF + \beta_2 SIZE + \beta_3 BIG4 + \beta_4 AUDTEN + \beta_5 LOSS + \beta_6 OPINQUAL + \beta_7 PROFIT + \beta_8 LEV + \beta_9 INVREC + \beta_{10} SUBS + \beta_{11} SUBSFOR + \beta_{12} EXT + \beta_{13} AC + \beta_{14} DATE + e_i \quad (3)$$

Where:

- LNAF = Natural log of audit fees (in thousands of Euros)
- LNNAF = Natural log of non-audit fees (in thousands of Euros)
- SIZE = Natural log of total sales or turnover (in thousands of Euros)
- BIG4 = An indicator variable equal to 1 when the auditor is a Big Four firm, and 0 otherwise.
- AUDTEN = Number of years the auditor has audited the financial statements of the company
- LOSS = An indicator variable equal to 1 if the firms report negative net income in the current year or in the prior two years, and 0 otherwise.
- OPINQUAL = An indicator variable equal to 1 if the company received a qualified opinion in either the current or previous year, and 0 otherwise.
- PROFIT = Variable defined as net income less extraordinary items divided by total sales or turnover.
- LEV = Leverage (Total Debt/Equity).
- INVREC = Inventory plus accounts receivable divided by total assets.
- SUBS = Square root of number of subsidiaries.
- SUBSFOR = Number of foreign subsidiaries/Total number of subsidiaries.
- EXT = Extraordinary items/Net income.
- AC = An indicator variable equal to 1 if the company has an audit committee, and 0 otherwise.
- DATE = An indicator variable equal to 1 if the fiscal year ends at 31<sup>st</sup> December, and 0 otherwise.

The most consistent result in all of the previous studies has been that company size is by far the most significant explanatory variable in determining audit fees. Then, the control variable measuring the natural log of total sales, SIZE, is intended to control for the size of the firm. It



is probable that audit work will increase with company size and, consequently, it is expected that bigger clients will pay higher audit fees than smaller clients (Whisenant *et al.*, 2003). Thus, the variable SIZE is hypothesised to have a positive relationship with audit fees.

Meanwhile, evidence shows that auditor size (Cameran, 2005; Palmrose, 1986a) is one of the variables that explains the level of audit fees. According to several authors (Chan *et al.*, 1993; Firth, 1985; Pong and Whittington, 1994), this is because the large accounting firms spend a lot of time and effort on testing and analysing information and data. In addition, according to DeAngelo (1981), big accounting firms can charge a premium as high quality auditors. Thus, a positive coefficient sign is expected on the BIG4 variable. Another variable introduced to control for auditor characteristics is auditor's tenure, AUDTEN. According to Antle *et al.* (2006), where auditors can charge higher audit fees in the first year of the audit engagement, a positive relationship can be expected between audit fees and auditor's tenure. Thus, we expect a positive association between audit tenure and audit fees.

To capture audit risk (see, for instance, Chan *et al.*, 1993; Firth, 1985), we include a variable reflecting whether the company reported negative net income in the current year or in the two prior years (LOSS). We expect a positive association between negative net income and audit fees. Another variable in the audit fee equation to control for audit risk is whether the firms received a qualified audit report (OPINQUAL). Given that a qualified audit report is a measure of risk, we predict a positive relationship between audit fees and a qualified opinion. A further audit risk variable is profit (PROFIT). Profitability can be another measure of firm risk, and therefore, we expect high profitability to lower risk for the auditor, because it is supposed that the company will be in good financial health. To control for agency costs, we include leverage (LEV). A positive relationship between leverage and audit fees is expected.

We also included variables in the audit fee equation to control for audit effort and complexity (see, for instance, Chan *et al.*, 1993; O'Keefe *et al.* 1994). A high ratio of inventory plus accounts receivable divided by total assets (INVREC) shows that the company has high levels of accounts receivable and inventory and, as a result, a greater audit effort will be required. For this reason, we predict a positive association between INVREC and audit fees. The complexity variables, which are expected to be positively associated with audit fees, are the square root of the number of subsidiaries (SUBS), the ratio of the number of foreign subsidiaries to the total number of subsidiaries (SUBSFOR), and the ratio of extraordinary items to net income (EXT). These three items may increase the complexity of the audit and, consequently, we expect audit fees to rise in their presence. An additional audit effort variable is whether the company has established an audit committee (AC)<sup>2</sup>. To the extent that an audit committee implies more work for auditors (monitoring and controlling managers and meeting with audit committee members) (see Vera-Muñoz, 2005), we expect a positive association between audit committees and audit fees.

<sup>2</sup> Apart from De Fuentes (2005), we have not found any previous work that has used the existence of an audit committee as a determinant of audit fees. In Spain, Audit committees became well-known when the Olivencia Code of Good Governance was published in 1998 (Fernández, 1999), although a few Spanish listed companies already had it.

Audit work has a high seasonal component, so auditors could try to smooth their workload through pricing policy. Thus, emoluments for audit work performed during the period of the normal fiscal year end would be higher than audit fees charged to companies whose accounting period is different from the majority of firms. This factor has been tested through a dichotomy variable that references the normal/abnormal fiscal year end used, among others, by Chan *et al* (1993), Waresul and Moizer (1996) or Carson, Fargher, Simon and Taylor (2004). We expect a positive association between the dummy variable DATE and audit fees.

### 3.1.2. Non-audit fees

For factors affecting non-audit fees, we draw on Parkash and Venable (1993), Firth (1997) and Whisenant *et al.* (2003). The vector FACTORS (equation 2) refers to variations in the complexity of the auditee's operations, agency costs, the client's and auditor's size, audit risk, operating performance or profitability, audit tenure and audit quality. Hence, the general model specification for non-audit fees is as follow:

$$LNNAF_i = \lambda_0 + \lambda_1 LNAF + \lambda_2 SIZE + \lambda_3 BIG4 + \lambda_4 AUDTEN + \lambda_5 LOSS + \lambda_6 LIQUID + \lambda_7 OPINQUAL + \lambda_8 PROFIT + \lambda_9 LEV + \lambda_{10} INVREC + \lambda_{11} SUBS + \lambda_{12} SUBSFOR + \lambda_{13} EXT + \lambda_{14} AC + \lambda_{15} EQUITY + \mu_i \quad (4)$$

Where:

- LIQUID = Ratio of current assets divided by current liabilities.  
EQUITY = An indicator variable equal to 1 if the company issued new shares during the year or in the previous two years, and 0 otherwise.

The remaining variables are explained above in the audit fee model. Thus, the only differences between the audit and non-audit fee models are the variables DATE, EQUITY and LIQUID. The first was chosen as a determinant of audit fees because the literature on auditing pricing finds that DATE is positively associated with audit fees, whereas no empirical evidence exists to suggest that this variable is directly associated with non-audit fees. Consequently, we have not included DATE in the non-audit fee model.

On the other hand, we include EQUITY in the non-audit fee model because previous research (Firth, 1997; Raghunandan *et al.*, 2003; Whisenant *et al.*, 2003) shows that there is a positive association between new financing and non-audit fees. However, EQUITY has been excluded from the audit fee model because no empirical research exists to suggest that new financing directly determines audit fees. The issue of securities in the stock market, an activity which firms engage in occasionally, is not frequent; however, this activity has important implications for the company, and if it takes place, firms prefer to hire non-audit services to receive advice. In addition, it will be more effective and efficient if these non-audit services are hired from the incumbent auditor. For this reason, we also predict a positive relationship between the non-audit fees and EQUITY variable.

Furthermore, we include the Current or Liquidity ratio (LIQUID) as a measure of liquidity because companies with low liquidity levels may require a greater quantity of non-audit services or consultancy advice in order to resolve this problem (Firth, 2002). In this sense, employing the incumbent auditor as a consultancy adviser may increase efficiency and reduce costs. This means that the LIQUID variable has a negative relationship with non-audit fees.

BIG4 is included as a control variable. Previous research has shown that big auditing firms charge a premium fee, and this suggests that the type of accounting firm can influence non-audit fees. Nevertheless, the expected sign is not clear. Proxy for agency cost is LEV, expecting a negative sign. Meanwhile, the relationship (expected coefficient sign) between LOSS, PROFIT, OPINQUAL, INVERC, SUBS, SUBSFOR, EXT and AC and non-audit fees is the same as that holding between them and audit fees (i.e. it is positive or negative, as explained above).

### 3.1.3. Qualified audit reports

We test the third hypothesis examining the relationship between various combinations of four auditor fees variables and the audit opinion, estimating the following logistical regression model:

$$AR_i = \delta_0 + \delta_1 AUDITORFEE + \delta_2 SIZE + \delta_3 BIG4 + \delta_4 AUDTEN + \delta_5 LOSS + \delta_6 LEV + \delta_7 PROFIT + \delta_8 LIQUID + \delta_9 SUBS + \delta_{10} INVREC + \delta_{11} LITGRISK + \delta_{12} AOPRIOR + \eta_i \quad (5)$$

Where:

- AR = This variable takes the value 1 if the firm has received a qualified audit report and 0 if it has received a clean opinion.
- AUDITORFEE = In order to test the hypothesis regarding qualified audit reports, we added to the model four different fee variables in various combinations. Thus, AUDITORFEE is either NAF/TF (ratio of non-audit fees to total fees paid to the incumbent auditor), LNAF (natural log of audit fees), LNNAF (natural log of non-audit fees) or LNTF (natural log of total fees).
- LITGRISK = An indicator variable equal to 1 if the firm operates in a high-risk industry, as identified by Francis, Philbrick and Schipper (1994).
- AOPRIOR = An indicator variable equal to 1 if the company received the same qualification in the previous and the current year; and 0 otherwise.

The remaining variables are explained above in previous models. As indicated above, the auditor fees variables NAF/TF, LNAF, LNNAF and LNTF are added to the model in various combinations. Whether the joint provision of audit and non-audit services compromises auditor independence, we expect a negative coefficient on NAF/TF, LNTF and on its separate components, LNAF and LNNAF.

Since the prior literature has shown that the propensity to issue a qualified audit report may be influenced by other factors, we have included several control variables that are likely

to affect this propensity (see Pucheta-Martínez & De Fuentes, 2007). Thus, we use company size, SIZE, as a proxy for auditor independence, although we do not expect any sign since the literature provides contradictory results (Carcello, Hermanson & Huss, 1995; McKeown, Mutchler & Hopwood, 1991; Mutchler, Hopwood & McKeown, 1997). For the variable auditor type, BIG4, we expect a positive sign since the likelihood of receiving a qualified audit report is higher for companies audited by Big brand-name auditors than for firms audited by second-tier firms (DeAngelo, 1981; Becker, DeFond, Jambalvo & Subramanyam, 1998; Teoh & Wong, 1993). On the other hand, we expect a negative association between the probability of receiving a qualified audit report and the auditor tenure variable, AUDTEN, since the longer the auditor's tenure (and the more dependent the auditor is on the client), the more likely the auditor will be to yield to client pressures (Richard & Vanstraelen, 1999).

Given that financial health has been identified as a factor that may increase the likelihood of the auditor's issuing a qualified audit report (Carcello *et al.*, 1995; Chen & Church, 1992; Mutchler *et al.*, 1997), four variables have been included to control for the financial distress effect. These are leverage, LEV, as a proxy for the agency cost of debt (see Archambeault & DeZoort, 2001; Willekens, Bauwhede & Gaeremynck, 2004) and reported negative net income in the current year or in the prior two years; LOSS, since high leverage and losses may increase the likelihood of receiving qualified audit reports (Ruiz Barbadillo, Gómez Aguilar & Carrera Pena, 2006; Sánchez Segura, 1999). Moreover, we have also added PROFIT and LIQUID, expecting a negative sign for both variables because a company with high profitability and liquidity is supposed to be in good financial health and therefore, it is less likely to receive a qualified audit report.

To capture the complexity of business operations that can lead to more errors and irregularities and a greater likelihood of qualification of the accounts by the auditor, we consider the square root of number of subsidiaries, SUBS.

Two additional variables are used to capture higher liquidity risk areas for auditor responsibility and for which greater caution and exercise of independent auditor judgement is called (Monroe & Teh, 1993). These are the ratio inventory plus accounts receivable divided by total assets, INVERC, larger values of which are more likely to be associated with an increased propensity to qualify as well as firms that operate in a high-risk industry, as identified by Francis *et al.* (1994), LITGRISK.

Another factor requiring control is whether the qualification is initial or recurrent, as this could affect the likelihood of receiving a qualified audit report in the next year. An initial qualification is received when the audit report for the previous year was unqualified or contained a qualification of a different category from that issued in the current year. When the same qualification is expressed for two or more years running, it is defined as recurrent. In this regard, it is likely that a firm that received a qualified audit report due, for instance, to an uncertainty with unquantifiable potential effects on the financial statements, will receive a similar audit report the next year if the circumstances have not changed. Thus, we expect a positive association between the variable AOPRIOR and the receipt of a qualified audit report.

### 3.2. Sample

As mentioned above, the public disclosure of audit and non-audit fees became compulsory for public companies after the approval of the Spanish Financial System Reform Act in 2002.

The sample for this study consists of all firms required to file their financial statements, audit report and management report to the “Comision Nacional del Mercado de Valores” (CNMV) (the supervisory body of the Spanish stock exchanges). Consequently, it includes all companies listed on one or more of the Spanish Securities Exchanges or issuing bonds or debentures. The CNMV keeps an Official Register, freely accessible to the public, where the financial data can be consulted.

The sample comprises 135 companies, excluding financial services firms<sup>3</sup> and companies that did not provide data for the whole set of variables, during the year 2002. Of the 135 studied, 94 were listed on the *Mercado Continuo Español* (MCE-Spanish Interconnected Market), a computerized network connecting the country’s four exchanges (Madrid, Barcelona, Valencia and Bilbao), during the period analysed. All the major and most liquid securities are traded electronically on this market. Audit and non-audit data for all the firms were obtained from their financial statements. A summary of the sample used is provided in Table 1.

**Table 1**  
*Description of the sample.*

Initial sample of firms	148
Less: firms not providing data concerning one or more of the model variables, banking and financial industry companies and companies whose turnover was 0 during the year 2002	13
Total firms forming the final sample	135

In Table 2 we show the distribution of the sample by industry. Table 3 reports descriptive statistics for the variables in the audit fees and non-audit fees models. Analysing the mean of audit and non-audit fees, we observe that Spanish clients tend to purchase the same amount of audit and non-audit services. In addition, comparing the mean values of audit fees, non-audit fees and total sales, we may observe that almost €1 of audit and non-audit fees are paid to the incumbent auditor for every €5.069 in total sales. This suggests that audit and non-audit fees represent approximately 0.02% of total sales for the sample.

<sup>3</sup> Financial services companies have been excluded from the sample because, given their activity, this sector presents certain particularities which make it different from the non-financial sectors. For instance, these firms usually provide a high ratio of leverage, which can bias the results.

**Table 2**  
*Sample distribution by industry.*

Industry description	Number	Percentage
Basic metals	8	5.92
Cement, glass and construction materials	5	3.72
Construction	7	5.17
Energy and water (water, gas, electricity, mining and petrol)	14	10.39
Mass media	6	4.41
New technology	8	5.92
Property	26	19.25
Retailing and other services	12	8.88
Metal manufacturing	8	5.92
Transportation and communication	9	6.67
Other manufacturing industries (food, drinks, tobacco, textiles and printing)	28	20.75
Other	4	2.97
Total	135	100

**Table 3**  
*Descriptive statistics for variables.*

Panel A: Continuous variables				
Variable	Mean	Standard	Minimum	Maximum
			Deviation	
AUDITFEES (e thousands)	72.04	109.225	1	800
NONAUDITFEES (e thousands)	73.11	249.57	0	2.253
TOTALFEES (e thousands)	145.16	320.00	1	2.632
SIZE (e thousands)	365.011	1.060.377	84	9.348.387
AUDTEN	4.55	1.90	1	6
LIQUID	2.88	6.25	0.05	52.05
PROFIT	0.86	2.47	-0.82	16.46
LEV	0.47	.22	0.01	1.07
INVEREC	.26	.23	0	0.84
SUBS	3.34	2.44	0	12.88
SUBSFOR	.22	.26	0	1
EXT	-.24	1.37	-7.19	4.03
Panel B: Dichotomous variables				
Variable	N	Proportion of dummy = 1 (%)		
BIG4	135	79%		
DT	135	38%		
PWC	135	19%		

**Table 3** (Continued)  
*Descriptive statistics for variables.*

Variable	N	Proportion of dummy = 1 (%)
EY	135	10%
KPMG	135	13%
OAF*	135	21%
LOSS	135	14%
OPINQUAL	135	15%
AC	135	22%
DATE	135	96%
EQUITY	135	21%
LITGRISK	135	32%

AUDITFEES = Audit fees (in thousands of euros)

NONAUDITFEES = Non-Audit fees (in thousands of euros)

TOTAL FEES = The sum of audit and non-audit fees.

SIZE = Total sales or turnover (in thousands of euros)

AUDTEN = Number of years the auditor has audited the financial statements of the company

LIQUID = Ratio of current assets divided by current liabilities.

PROFIT = Variable defined as net income less extraordinary items divided by total sales or turnover

LEV = Leverage (Total Debt/Equity)

INVREC = Inventory plus accounts receivable divided by total assets

SUBS = Square root of number of subsidiaries

SUBSFOR = Number of foreign subsidiaries/Total number of subsidiaries

EXT = Extraordinary items/Net income

BIG4 = An indicator variable equal to 1 when the auditor is a Big Four firm, and 0 otherwise.

DT = Deloitte & Touche

PWC = PriceWaterhouseCoopers

EY = Ernst & Young

KPMG

OAF = Other audit firms or Second tier firms

LOSS = An indicator variable equal to 1 if the firms reports negative net income in the current year or in the two years prior, and 0 otherwise.

OPINQUAL = An indicator variable equal to 1 if the company received a qualified opinion in either the current or previous year, and 0 otherwise.

AC = An indicator variable equal to 1 if the company has an audit committee, and 0 otherwise.

DATE = An indicator variable equal to 1 if the fiscal year ends at 31<sup>st</sup> December, and 0 otherwise.

EQUITY = An indicator variable equal to 1 if the company issued new shares during the year or in the two years prior, and 0 otherwise.

LITGRISK = An indicator variable equal to 1 if the firm operates in a high-risk industry, as identified by Francis *et al.* (1994)



## 4. EMPIRICAL ANALYSES

### 4.1. Audit and non-audit fees paid to accounting firms by industry

Table 4 shows audit and non-audit fees paid to accounting firms by industry. As we can observed, companies in retailing and other services, basic metals, transportation and communication and metals manufacturing sectors pay more than 85% of total fees for audit services. Companies in cement, glass and construction materials or in construction sectors pay almost 73% and 60%, respectively, of their total fees for audit services. On the other hand, property and other manufacturing industries (Food, drinks, tobacco, textiles and printing) pay approximately 50% of total fees for audit and the remaining 50% for non-audit services. Finally, audit firms receive more than 60% of their total fees from non-audit services provided to the energy and water, mass media and new technology sectors. We can observe that there is a great disparity in the volume of additional services provided to different industrial sectors: Meanwhile non-audit services emoluments of retailing companies only account for up to 2% of the total fees, new technology companies pay a bill of additional services that represents 68% of the total amount.

### 4.2. Hausman test for endogeneity

Before estimating equations (3) and (4) simultaneously, we identify whether there is simultaneity, that is, if the regressors in equations (3) and (4) are endogenous and, therefore, likely to be correlated with their respective error terms. Then, as explained above, we need to use an alternative procedure such as the two stage least squares (2SLS)<sup>4</sup> method (Gujarati, 1995).

We use the Hausman test for this purpose, which includes the residuals of each endogenous right-hand side variable, as a function of all exogenous variables, in a regression of the original model. This involves running each of the equations (3) and (4) in two-steps. In the first step, an estimate of the endogenous variables is obtained by regressing on exogenous variables. The coefficients are estimated in the second step using the residuals from the first stage as an added variable. If the coefficient of the residuals is different from zero, then the simultaneity has caused a bias.

In our statistical analysis, both coefficients are different from zero and statistically significant so the evidence supports the presence of endogeneity in both directions. Thus, we estimate a system of two simultaneous equations in order to jointly determine audit and non-audit fees.

---

<sup>4</sup> Two-stage least-squares regression uses instrumental variables that are uncorrelated with the error terms to compute estimated values of the problematic predictor(s) (the first stage), and then uses those computed values to estimate a linear regression model of the dependent variable (the second stage). Since the computed values are based on variables that are uncorrelated with the errors, the results of the two-stage model are optimal.

**Table 4**  
*Audit fees and Non-Audit fees paid to Accounting firms by industry.*

Industry description	Number	Audit Fees Mean (in thousands of euros) (%)	Non-Audit Fees Mean (in thou- sands of euros) (%)	Total Fees Mean (in thou- sands of euros)
Basic metals	8	54.25 (96.88)	1.75 (3.13)	56 (100)
Cement, glass and construction materials	5	70.20 (72.37)	26.80 (27.63)	97 (100)
Construction	7	88.86 (60.04)	59.14 (39.96)	148 (100)
Energy and water (water, gas, electric- ity, mining and petrol)	14	183.98 (35.67)	331.78 (64.33)	515.76 (100)
Mass media	6	68.83 (38.17)	111.50 (61.83)	180.33 (100)
New technology	8	107.25 (31.78)	230.25 (68.22)	337.50 (100)
Property	26	28.83 (55.70)	22.93 (44.30)	51.76 (100)
Retailing and other services	12	106.33 (98.08)	2.08 (1.92)	108.41 (100)
Metal manufacturing	8	63.37 (85.06)	11.13 (14.94)	74.50 (100)
Transportation and communication	9	22.00 (92.94)	1.67 (7.06)	23.67 (100)
Other manufacturing industries (food, drinks, tobacco, textiles and printing)	28	59.71 (54.10)	50.64 (45.90)	110.35 (100)
Other	4	17.50 (87.50)	2.5 (12.50)	20 (100)

#### 4.3. Audit fees

In Table 5 we present the results of estimating the audit fees equation using a single equation model (OLS estimate) and a simultaneous-equation model. Using the single-equation specification, the F-statistic is significant at 1% and adjusted  $R^2$  is 81%. The intercept is significant at 5% and shows a negative relationship with audit fees. Consistent with prior evidence, we find a significant and positive coefficient for the non-audit fee variable (LNNAF). This suggests that non-audit services purchasers pay higher audit fees than non-purchasers.

On the other hand, SIZE, BIG4, PROFIT and SUBS are statistically significant at 1%, showing a positive association with audit fees. This suggests that big companies audited by

a big auditing firm with high levels of profit and subsidiaries pay more audit fees than small firms audited by a second-tier firm with low levels of profit and no subsidiaries. The remaining variables are not statistically significant.

All the significant variables offer the expected sign, except the coefficient on profit, which shows a positive direction, opposite to the predicted sign but similar to prior findings (Carson *et al.*, 2004; Waresul Karim & Moizer, 1996).

Next, we examine whether the findings obtained from single-equation estimation of audit fees leads to incorrect inferences because of simultaneous-equation bias. Table 5 also offers the 2SLS estimates based on equations (3) and (4). We find that the LNNAF variable is not statistically significant and therefore does not directly influence audit fees after controlling for the joint determination of the fees. The audit fee model explains 56.22% of the variation in audit fees. We find that only the SUBS variable is positive and statistically significant so, consistent with Whisenant *et al.* (2003), the complexity of operations influences the determination of audit fees.

**Table 5**  
*Result for the determinants that affect AUDIT FEES (N=135 companies).*

Variables	OLS estimate (Single-Equation Specification)			2SLS estimate (Simultaneous-Equation Specification)	
	Expected sign	Parameters estimated	t statistic	Parameters estimated	t statistic
Intercept	+/-	-1.200	-3.230**	7.387	0.846
Independent variables					
LNNAF	+/-	0.054	2.127**	1.942	1.011
Control variables					
SIZE	+	0.339	10.098***	-0.631	-0.643
BIG 4	+	0.567	4.358***	-0.793	-0.567
AUDTEN	+	0.018	0.733	-0.041	-0.538
LOSS	+	0.113	0.814	-0.971	-0.868
OPINQUAL	+	0.077	0.556	0.750	1.026
PROFIT	-	0.120	5.241***	-0.204	-0.621
LEV	+	-0.201	-0.795	-1.028	-1.029
INVREC	+	0.072	0.305	3.774	0.994
SUBS	+	0.107	4.431***	0.177	2.250**
SUBSFOR	+	0.060	0.300	-0.776	-0.860
EXT	+	0.023	0.654	0.727	1.011
AC	+	0.084	0.686	-0.365	-0.698
DATE	+	0.094	0.413	0.160	0.389
<b>Statistics</b>					
Adjusted or pseudo R <sup>2</sup>		81.03%		56.22%	
F-statistic		42.713		12.20	
(probability value)		(0.000***)		(0.000***)	

\*\*\*Significant at the level of 1%.

\*\*Significant at the level of 5%.

\*Significant at the level of 10%

**Table 5** (continued)  
*Result for the determinants that affect AUDIT FEES (N=135 companies).*

---

LNNAF = Natural log of non-audit fees (in thousands of euros).
SIZE = Total sales or turnover (in thousands of euros).
BIG4 = An indicator variable equal to 1 when the auditor is a Big Four firm, and 0 otherwise.
AUDTEN = Number of years the auditor has audited the financial statements of the company.
LOSS = An indicator variable equal to 1 if the firms reports negative net income in the current year or in the two years prior, and 0 otherwise.
OPINQUAL = An indicator variable equal to 1 if the company received a qualified opinion in either the current or previous year, and 0 otherwise.
PROFIT = Variable defined as net income less extraordinary items divided by total sales or turnover.
LEV = Leverage (Total Debt/Equity).
INVREC = Inventory plus accounts receivable divided by total assets.
SUBS = Square root of number of subsidiaries.
SUBSFOR = Number of foreign subsidiaries/Total number of subsidiaries.
EXT = Extraordinary items/Net income.
AC = An indicator variable equal to 1 if the company has an audit committee, and 0 otherwise.
DATE = An indicator variable equal to 1 if the fiscal year ends at 31 <sup>st</sup> December, and 0 otherwise.

---

#### 4.4. Non-audit fees

In Table 6 we report the results for the determinants of non-audit fees using a single equation model (OLS estimate). We find that the model is significant at 1% and adjusted  $R^2$  is 35.30 %. LNAF is positive and significant at 1%. The intercept is significant at 1% and shows a negative relationship with non-audit fees. On the other hand, the SIZE, INVREC, SUBS, EXT and EQUITY variables are also statistically significant at 1% or 5%, with SIZE and EQUITY showing a positive association with non-audit fees, while INVREC, SUBS and EXT display a negative association. This suggests that big companies which issued new shares during the year or in the two years prior will pay higher non-audit fees than smaller firms, whereas companies with a high ratio of INVREC (Inventory plus accounts receivable divided by total assets), a high ratio of EXT (extraordinary items/net income) and with subsidiaries will pay lower non-audit fees. We find that the remaining variables are not statistically significant and do not influence non-audit fees.

We also report in Table 6 the results for the simultaneous-equation specification of the non-audit pricing model. The LNAF variable is not statistically significant. This suggests that audit fees are not a determinant of non-audit fees after controlling for simultaneous bias. Thus, it seems that simultaneous bias is the reason for the reported association between audit and non-audit fees in the non-audit fees model. Additionally, we find that the model is statistically significant and adjusted or pseudo  $R^2$  is 34.50%. Only the INVREC, EXT and EQUITY variables are statistically significant. While INVREC and EXT exhibit a negative association with non-audit fees, EQUITY shows a positive relationship.

**Table 6**  
*Result for the determinants that affect Non-AUDIT FEES (N=135 companies).*

Variables	OLS estimate (Single-Equation Specification)			2SLS estimate (Simultaneous-Equation Specification)	
	Expected sign	Parameters estimated	t statistic	Parameters estimated	t statistic
Intercept	+/-	-4.338	-3.903***	-2.353	-0.625
LNAF	+/-	0.599	1.912*	1.931	0.706
Control variables					
SIZE	+	0.346	2.213**	-0.173	-0.176
BIG 4	+/-	0.193	0.397	-0.686	-0.396
AUDTEN	+	0.020	0.233	0.003	0.029
LOSS	+	0.559	1.183	0.316	0.541
LIQUID	-	0.014	0.451	0.008	0.282
OPINQUAL	+	-0.361	-0.755	-0.450	-0.889
PROFIT	-	0.122	1.387	-0.064	-0.182
LEV	-	0.610	0.679	1.020	1.038
INVREC	+	-1.753	-2.227**	-1.684	-2.079**
SUBS	+	-0.177	-1.996**	-0.288	-0.900
SUBSFOR	+	0.553	0.810	0.343	0.479
EXT	+	-0.357	-2.906***	-0.369	-2.968***
AC	+	0.190	0.444	0.148	0.279
EQUITY	+	0.888	2.216**	1.083	2.663***
<b>Statistics</b>					
Adjusted or pseudo R <sup>2</sup>		35.30%		34.50%	
F-statistic		5.866		5.670	
(probability value)		(0.000***)		(0.000***)	

\*\*\*Significant at the level of 1%.

\*\*Significant at the level of 5%.

\*Significant at the level of 10%

LNAF = Natural log of audit fees (in thousands of euros).

SIZE = Total sales or turnover (in thousands of euros).

BIG4 = An indicator variable equal to 1 when the auditor is a Big Four firm, and 0 otherwise.

AUDTEN = Number of years the auditor has audited the financial statements of the company.

LOSS = An indicator variable equal to 1 if the firms reports negative net income in the current year or in the two years prior, and 0 otherwise.

LIQUID = Ratio of current assets divided by current liabilities.

OPINQUAL = An indicator variable equal to 1 if the company received a qualified opinion in either the current or previous year, and 0 otherwise.

PROFIT = Variable defined as net income less extraordinary items divided by total sales or turnover.

LEV = Leverage (Total Debt/Equity).

INVREC = Inventory plus accounts receivable divided by total assets.

SUBS = Square root of number of subsidiaries.

SUBSFOR = Number of foreign subsidiaries/Total number of subsidiaries.

EXT = Extraordinary items/Net income.

AC = An indicator variable equal to 1 if the company has an audit committee, and 0 otherwise.

EQUITY = An indicator variable equal to 1 if the company issued new shares during the year or in the two years prior, and 0 otherwise.

#### 4.5. Qualified audit reports

In Table 7 we report the results of estimating the logistic regression in equation (5), introducing various combinations of the fee variables in Model 1, 2, 3 and 4, with Model 2 testing whether total fees reduce the propensity to issue qualified audit reports and Model 4 simultaneously analysing the effect of non-audit and total fees on the low incidence of qualified audit reports.

**Table 7**  
*Result for the factors that affect Qualified audit reports (N=135 companies).*

		Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Variables	Expected sign	Parameters estimated (p-value)	Parameters estimated (p-value)	Parameters estimated (p-value)	Parameters estimated (p-value)
Intercept	+/-	-3.096 (0.280)	-3.104 (0.283)	-2.977 (0.309)	-2.827 (0.343)
NAF/TF	-	-1.408 (0.352)		-1.686 (0.420)	
LNTF	-		-0.280 (0.595)	0.144 (0.847)	
LNAF	-				0.410 (0.599)
LNNAF	-				-0.122 (0.534)
Control variables					
SIZE	+/-	-0.302 (0.274)	-0.230 (0.483)	-0.347 (0.337)	-0.420 (0.253)
BIG 4	+	1.415 (0.249)	1.371 (0.275)	1.362 (0.281)	1.148 (0.366)
AUDTEN	-	0.134 (0.539)	0.162 (0.470)	0.124 (0.581)	0.112 (0.621)
LOSS	+	1.560* (0.082)	1.493* (0.094)	1.542* (0.087)	1.451 (0.101)
LEV	+	1.289 (0.584)	1.053 (0.646)	1.278 (0.587)	1.036 (0.652)
PROFIT	-	-1.382* (0.091)	-1.344* (0.098)	-1.409* (0.086)	-1.448* (0.071)
LIQUID	-	0.006 (0.958)	-0.005 (0.964)	0.008 (0.945)	0.006 (0.960)
SUBS	+	-0.302 (0.448)	0.183 (0.345)	0.129 (0.538)	0.112 (0.597)
INVERC	+	2.677 (0.138)	2.802 (0.116)	2.691 (0.139)	2.845 (0.123)
LITRISK	+	0.141 (0.851)	0.132 (0.863)	0.155 (0.838)	0.175 (0.816)

**Table 7** (Continued)  
*Result for the factors that affect Qualified audit reports (N=135 companies).*

Variables	Expected sign	Parameters estimated (p-value)	Parameters estimated (p-value)	Parameters estimated (p-value)	Parameters estimated (p-value)
APRIOR	+	4.351*** (0.000)	4.365*** (0.000)	4.329*** (0.000)	4.260*** (0.000)
<b>Statistics</b>					
Adjusted or pseudo R <sup>2</sup>		60.10%	59.60%	60,10%	59.80%
%Classification		92%	92.6%	92,6%	92.60%
$\chi^2$		56,368	55,732	56.405	56.012
(Sig. .000)		(0.000***)	(0.000***)	(0.000***)	(0.000***)

\*\*\*Significant at the level of 1%.

\*\*Significant at the level of 5%.

\*Significant at the level of 10%.

NAF/TF = Ratio of non-audit fees to total fees paid to the incumbent auditor

LNTF = Natural log of total fees (audit plus non-audit fees) (in thousands of euros)

LNAF = Natural log of audit fees (in thousands of euros)

LNNAF = Natural log of non-audit fees (in thousands of euros)

SIZE = Total sales or turnover (in thousands of euros)

BIG4 = An indicator variable equal to 1 when the auditor is a Big Four firm, and 0 otherwise.

AUDTEN = Number of years the auditor has audited the financial statements of the company

LOSS = An indicator variable equal to 1 if the firms reports negative net income in the current year or in the two years prior, and 0 otherwise.

LEV = Leverage (Total Debt/Equity)

PROFIT = Variable defined as net income less extraordinary items divided by total sales or turnover

LIQUID = Ratio of current assets divided by current liabilities.

SUBS = Square root of number of subsidiaries

INVREC = Inventory plus accounts receivable divided by total assets

LITGRISK = An indicator variable equal to 1 if the firm operates in a high-risk industry, as identified by Francis *et al.* (1994)

AOPRIOR = An indicator variable equal to 1 if the company received the same qualification in the previous and the current year; and 0 otherwise.

Four models introduce the following combinations of the fee variable: NAF/TF alone, LNTF alone, both NAF/TF and LNTF, and both LNAF and LNNAF, respectively. The findings in the four models show that the estimated coefficients are statistically insignificant in every case. The hypothesis that the provision of non-audit services reduces the propensity to issue qualified audit reports cannot be supported since in Models 1 and 3 the variable NAF/TF is insignificant and in Model 4 the insignificant variable is LNNAF. The analysis of Models 2 and 4 also show that total fees do not cause a low incidence of qualified audit reports since there is a lack of significance on LNTF in Models 2 and 3 and on both LNAF and LNNAF



in Model 4. The lack of significance on the fee variables in Model 4, which simultaneously deals with the impact of non-audit fees and total fees, reveals that auditor fees do not threaten auditor independence.

The fit of the four models ranges from 59.60% to 60.10%, while the level of correct classification (i.e. the percentage of correct predictions) ranges from 92% to 92.60%. The  $\chi^2$  test confirms that the four models are significant.

In order to test for the presence of multi-colinearity, we have calculated the Spearman correlation coefficients for all the independent and control variables. The results, which are not reported in order not to enlarge the paper, show that none of the correlations between pairs is so high ( $> .85$ ) as to present significant multi-colinearity problems (see Archambeault & DeZoort, 2001). Further analyses such as the VIF test, the condition index and variance proportions were also carried out without giving rise to significant problems<sup>5</sup>.

## 5. SENSITIVITY TESTS

In this section we analyse the robustness of the results regarding the joint determination of audit and non-audit fees. To this end, we split the sample into sub-samples, based on various characteristics that could cause differential knowledge spillovers that are not obvious in the full sample.

### 5.1. Partitioning the sample by auditor size

After splitting the sample into Big4 firms and Non-Big4 firms, we estimate both the single-equation and the simultaneous-equation models of the audit and non-audit fees models. We aim to analyse whether the audit and non-audit fees models are independent for sub-samples with Big4 and Non-Big4 auditors. If we focus on the sub-sample of Big4 auditing firms, we find that non-audit fees are determinants of audit fees using OLS (coefficient = .053; sig. .047) but not using 2SLS (coefficient = -1.327; sig. .383), and that audit fees are not determinants of non-audit fees using OLS (coefficient = .656; sig. .102) and 2SLS (coefficient = -4.024; sig. .396). Once again the results are affected by simultaneous-equation bias. For the Non-Big4 sub-sample, we find that non-audit fees are not determinants of audit fees (coefficient = -.012; sig. .933) and audit fees are not determinants of non-audit fees (coefficient = .172; sig. .607) using *OLS*.

<sup>5</sup> We also examined the variance inflation factors (VIF's), and none was so high as to indicate multi-colinearity problems (see Neter et al, 1985), since all values are below 10, which is generally used as a critical threshold according to Haan (2002). We also considered the condition index and variance proportions, and no evidence of serious multi-colinearity arose in the regressions. Hair, Aderson, Tatham and Black (1995) point out that the threshold value for the condition index is usually in the range of 15 to 30. A multi-colinearity problem is indicated where a condition index accounts for more than 0.90 of the variance of two or more coefficients (not the constant). We did not find any dimension that had values at this level. We also examined the standard errors of the parameter estimates as identified in the logistic regression model for all the hypothesized variables. These were smaller than the parameter estimates. Consequently, we may conclude that multi-colinearity does not pose a significant problem for these regressions.

Furthermore, the results are not affected by simultaneous-equation bias because, after estimating both models using 2SLS, the coefficients are not statistically significant. Our finding is not robust for the sub-sample with Big4 accounting firms, estimating a single-equation non-audit fees model in which audit fees is an explanatory variable (without splitting the sample), or Non-Big4 accounting firms, estimating a single-equation audit (non-audit) fees model in which non-audit (audit) fees is an explanatory variable (without splitting the sample). These results suggest that fee model specification is sensitive to auditor size. Specifically, sensitivity is likely to be more important in samples with Non-Big4 auditing firms.

## 5.2. Partitioning the sample by client size

In order to analyse whether our sample is sensitive to client size, we partition the sample using the median value of total sales into large (total sales above median) and small companies (total sales below median). We estimate audit and non-audit pricing models using OLS and 2SLS for the samples with large and small companies. For the large companies sample, we document that non-audit fees are significant and positive in the audit fees model employing the OLS estimation, but not statistically significant using 2SLS. We also find that audit fees are significant in the non-audit fee model using the OLS estimation, but not using 2SLS. This suggests that simultaneous-equation bias is the cause of the association between non-audit fees and audit fees in the auditing pricing model and between audit fees and non-audit fees in the non-auditing pricing model. For the small companies sub-sample the results are not consistent with those obtained for the large companies sub-sample. Using OLS and 2SLS estimation, none of the coefficients is statistically significant. Thus, we may conclude that simultaneous-equation bias does not cause different inferences in the small companies sub-sample. In line with prior research (Craswell, Francis & Taylor, 1995), in this study fee model specification is also sensitive to client size.

## 6. CONCLUSIONS

This research investigates the threat to auditor independence (unethical behaviour) caused by the provision of non-audit services by the incumbent auditor. Two settings are used to address this topic. The first studies whether audit and non-audit fees are simultaneously determined. The second studies whether the joint provision of audit and non-audit services affects auditors' propensity to issue qualified audit reports.

Consistent with prior research (Alam & Baez-Díaz, 2005; Antle *et al.*, 2006; Hay *et al.*, 2006a; Monterrey & Sanchez-Segura, 2007; Whisenant *et al.*, 2003;), we show that audit and non-audit fees are positively associated in both audit and non-audit fees models by estimating a single-equation audit (non-audit) fees model in which non-audit (audit) fees is an explanatory variable. This suggests that knowledge spillovers occur from one service to the other.

However, the Hausman test shows that audit and non-audit fees are simultaneously determined. We then explicitly consider the simultaneous determination of audit and non-audit fees. The results are not consistent with non-audit fees directly influencing audit fees or audit fees directly influencing non-audit fees. In conclusion, we find no association between audit and non-audit fees using a simultaneous specification of the fees system. These results are not consistent with knowledge spillovers from the joint performance of audit and non-audit services after controlling for the joint behaviour of audit and non-audit fees. Hence, knowledge spillovers from non-audit to audit services, as well as from audit to non-audit services, differ depending whether single or simultaneous equation specifications are used, suggesting that single-equation specifications of either audit or non-audit fees suffer from simultaneous-equation bias or a statistical misspecification.

On the other hand, the findings also reveal that the joint provision of audit and non-audit services as well as total fees do not reduce the incidence of qualified audit reports. We have reached this evidence after using various combinations of fee variables.

Our findings suggest that although in Spain auditors do not face a high litigation risk, they seem to show an independent behaviour even when providing audit and non-audit services. These results can also be considered as supportive of the reputational theory, since auditors' reputation concerns and the fears of losing the clients may also influence their behaviour.

The results of the study are subject to possible limitations. Firstly, the study only examines the impairment of Spanish auditor independence during one year, and the results may therefore not be transportable over different time periods and locations. In addition, some particular Spanish characteristics such as the low litigation risk for auditors or the high level of ownership in listed companies, among others, can explain why these results cannot be extended to other settings. This limitation also provides additional opportunities for investigating this topic in different countries; in particular, there is a need to have deeper insight into different legal and institutional environments. Secondly, our results reveal that knowledge spillovers from non-audit to audit services, as well as from audit to non-audit services, appear differently using single and simultaneous equation specifications. In addition, we also evidence that auditors are not less likely to issue qualified audit reports when they jointly supply audit and non-audit services. However, these results document association, not causation.

Despite these limitations, from a policy perspective, and taking into account the hot debate over the supply of certain types of non-audit services to the audit clients, the data suggest that the fears of some legislators about the impairment of auditor independence whether both services are jointly provided (see, for instance, Sarbanes-Oxley Act 2002; Eight EC Directive or LAC, 1988) may not be justified. Thus, it would be interesting to observe if regulators proceed with caution before placing further limitations on auditors' services.

From a research perspective, the findings of this study should motivate further inquiry into whether the joint provision of audit and non-audit services may provide benefits to the company, given that the criticisms against the joint supply of both services are less supported.

*Cristina De Fuentes es profesora de Contabilidad en la Universidad de Valencia (España), donde hizo su doctorado. Sus intereses de investigación están relacionados con el mercado y la regulación de las auditorías.*

*María Consuelo Pucheta-Martínez es profesora de Contabilidad en la Universidad Jaume I (Castellón, España). Obtuvo su doctorado en la Universidad de Valencia (España). Sus intereses de investigación están relacionados con el mercado y la regulación de las auditorías, y el gobierno corporativo.*

## References

- Abbot, L., Parker, J. S., Peters, G., & Raghunandan, K. (2003). An empirical investigation of audit fees, non-audit fees, and audit committees. *Contemporary Accounting Research*, 20(2), 215-234.
- Abdel-khalik, A. R. (1990). The jointness of audit fees and demand for MAS: A self-selection analysis. *Contemporary Accounting Research*, 6(2), 295-322.
- Alam, P., & Baez-Díaz, A. (2005). *The joint provision of audit and non-audit services: Evidence from the U.S. banking*. An International Meeting of the American Accounting Association, August 7-10, San Francisco, California.
- Antle, R., Gordon, E. A., Narayanamoorthy, G., & Zhou, L. (2006). The joint determination of audit fees, non-audit fees and abnormal accruals. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 27(3), 235-266.
- Archambeault, D., & Dezoort, F. T. (2001). Auditor opinion shopping and the audit committee: An analysis of suspicious auditor switches. *International Journal of Auditing*, 5(1), 33-52.
- Ashbaugh, H. (2004). Ethical issues related to the provision of audit and non-audit services: Evidence from academic research. *Journal of Business Ethics*, 52, 143-148.
- Barkess, L., & Simmet, Z. R. (1994). The provision of other services by auditors: Independence and pricing issues. *Accounting and Business Research*, 24, 99-108.
- Bartlett, R. G. (1993). A scale of perceived independence: New evidence on an old concept. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 6(2), 52-67.
- Basioudis, I. G., Papakonstantinou, E., & Geiger, A. (2006). *Audit fees, non-audit fees, and auditor going concern reporting decisions in the United Kingdom*. Working Paper, Aston University and University of Richmond.
- Bazerman, M. H., Moore, D. A., Tetlock, P. E., & Tanlu, L. (2006). Reports of solving the conflicts of interest in auditing are highly exaggerated. *Academy of Management Review*, 31(1), 1-7.
- Bazerman, M. H. (2007). Behavioural decision research, legislation, and society: Three cases. <http://www.bepress.com/cas/vol2/iss1/art3>. Accessed on July 31, 2008.
- Beattie, V., Goodacre, A., & Fearnley, S. (2003). And then there were four: A study of UK audit market concentration- causes, consequences and the scope for market adjustment. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 11(3), 250-265.
- Becker, C. L., DeFond, M. L., Jambalvo, J., & Subramanyam, K. R. (1998). The effect of audit quality on earnings management. *Contemporary Accounting Research*, 15, 1-24.
- Bell, T., Landsman, W., & Shackelford, D. (2001). Auditors' perceived business risk and audit fees: Analysis and evidence. *Journal of Accounting Research*, 39(1), 35-43.
- Butterworth, S., & Houghton, K. (1995). Auditor switching: The pricing of audit services. *Journal of Business Finance & Accounting*, 22(3), 323-344.

- Cameran, M. (2005). Audit fees and the large auditor premium in the Italian market. *International Journal of Auditing*, 9, 129-146.
- Carcello, J., Hermanson, D. R., & Huss, H. F. (1995). Temporal changes in bankruptcy-related reporting. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 14, 133-143.
- Carrera, N., Gutierrez, I., & Carmona, S. (2005). Concentración en el mercado de auditoría en España: Análisis empírico del período 1990-2000. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 34(125), 423-457.
- Carson, E., Fargher, N., Simon, D. T., & Taylor, M. H. (2004). Audit fees and market segmentation-Further evidence on how client size matters within the context of audit fee models. *International Journal of Auditing*, 8(1), 79-91.
- Chan, P., Ezzamel, M., & Gwilliam, D. (1993). Determinants of audit fees for quoted UK companies. *Journal of Business Finance & Accounting*, 20(6), 765-786.
- Chen, K. C., & Church, B. K. (1992). Default on debt obligations and the issuance of going-concern opinions. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 11, 30-49.
- Craswell, A., & Francis, J. R. (1999). Pricing of initial audit engagements. *The Accounting Review*, 74, 201-216.
- Craswell, A., Francis, J. R., & Taylor, S. (1995). Auditor brand name reputations and industry specializations. *Journal of Accounting and Economics*, 20(3), 297-322.
- Danos, P., & Eichenseher, J. W. (1982). Auditing industry dynamics: Factors affecting changes in client-industry shares. *Journal of Accounting Research, Autumn*, 20(2), 604-616.
- Davis, L., Ricchiute, D.N. and Trompeter, G. (1993). Audit effort, audit fees, and the provision of non-audit services to audit clients. *The Accounting Review*, 68(1), 135-150.
- DeAngelo, L. E. (1981). Auditor independence, low balling and disclosure regulation. *Journal of Accounting and Economics*, 3, 113-127.
- DeFond, M., Raghunandan, K., & Subramanyam, K. K. (2002). Do non-audit services affect auditor independence? Evidence of going-concern audit opinions. *Journal of Accounting Research*, 40(4), 1247-1274.
- De Fond, M., & Francis, J. (2005). Audit research after Sarbanes-Oxley. *Auditing: A journal of practice and theory*, 24, 5-30.
- De Fuentes Barberá, C. (2005). *Factores determinantes de la evolución del mercado de auditoría en España*. Doctoral Thesis, Department of Accounting, University of Valencia.
- Directive 2006/43/ec of the European Parliament of the Council of 17 May 2006 on statutory audits of annual accounts and consolidated accounts.
- Eichenseher, J. W., & Danos, P. (1981). The analysis of the industry-specific auditor concentration: Towards an explanatory model. *The Accounting Review*, July, 479-492.
- Ezzamel, M. Gwilliam, D. R., & Holland, K. M. (1996). Some empirical evidence from publicly quoted U. K. companies on the relationship between the pricing of audit and non-audit services. *Accounting and Business Research*, 27(1), 3-16.
- Felix, W. L. Jr., Gramling, A. A., & Maletta, M. J. (2001). The contribution of internal audit as a determinant of external audit fees and factors influencing this contribution. *Journal of Accounting Research*, 39(3), 513-534.
- Fernández Fernández, J. L. (1999). Ethics and the board of directors in Spain: the Olivencia Code of Good Governance. *Journal of Business Ethics*, 22, 233-247.
- Firth, M. (1985). An analysis of audit fees and their determinants in New Zealand. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 4(2), 23-37.
- Firth, M. (1997). The provision of non-audit services by accounting firms to their audits audit clients. *Contemporary Accounting Research*, 14, 1-21.

- Firth, M. (2002). Auditor provided-consultancy services and their associations with audit fees and audit opinions. *Journal Business Finance and Accounting*, 29(5), 661-89.
- Francis, J. R. (1984). The effect of audit firm size on audit prices: A study of the Australian market. *Journal of Accounting and Economics*, 6, 133-151.
- Francis J., Philbrick D., & Schipper, K. (1994). Shareholder litigation and corporate disclosures. *Journal of Accounting Research*, 32, 137-164.
- Francis, J. R., and Stokes, D. J. (1986). Audit prices, product differentiation, and scale economics: Further evidence from the Australian market. *Journal of Accounting Research*, 24, 383-393.
- Frankel, R. M., Johnson, M. F., & Nelson, K. K. (2002). The relation between auditors' fees for non-audit services and earnings management. *The Accounting Review*, 77, 71-105.
- García Benau, M. A., Ruiz Barbadillo, & Vico Martínez, A. (1998). *Análisis de la estructura del mercado de servicios de auditoría en España*. VI Premio de Investigación Contable "José María Fernández Pirla". Madrid: ICAC, Ministerio de Economía y Hacienda.
- García Benau, M. A., Garrido, P., Vico, A., Moizer, P., & Humphrey, C. (1999). La calidad del servicio de auditoría: Los auditores vistos por sus clientes. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 28(102), 1005-1041.
- García-Ayuso, M., & Sanchez, A. (1999). Un análisis descriptivo del mercado de la auditoría y de los informes recibidos por las grandes empresas españolas. *Actualidad Financiera, Segunda Epoca, Número monográfico 3*, 41-52.
- Geiger, M., Lowe, D. J., & Pany, K. J. (2002). Outsourced internal audit services and the perception of auditor independence. *The CPA Journal*, 72(4), 20-24.
- Gujarati, D. N. (1995). *Basic econometrics* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- Gul, F. A. (1991). Size of audit fees and perceptions of auditor's ability to resist management pressure in audit conflict situations. *Abacus*: 162-170.
- Haan, C. T. (2002). *Statistical methods in hydrology* (2nd ed.). Ames, Iowa: Iowa State University Press.
- Hair, J. F., Aderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. (1995). *Multivariate data analysis* (4th ed.). Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.
- Hay, D., Knechel, R., & Li, V. (2006a). Non-audit services and auditor independence: New Zealand evidence. *Journal of Business Finance and Accounting*, 33(5), 715-734.
- Hay, D.; Knechel, R., & Wong, N. (2006b). Audit fees: a meta-analysis of the effect of supply and demand attributes. *Contemporary Accounting Research*, 2(1), 141-191.
- Jubb, C. A., Houghton, K. A., & Butterworth, S. (1996). Audit fee determinants: The plural nature of risk. *Managerial Auditing Journal*, 11(3), 25-40.
- Knapp, M. C. (1985). Audit conflict: an empirical study on the perceived ability of auditors to resist management pressure. *The Accounting Review*, 60(2), 202-211.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (1998). Law and Finance. *Journal of Political Economy*, 106(6), 1113-1155.
- Law 19/1988, de 12 de Julio, de Auditoría de Cuentas (BOE de 15 de julio), LAC.
- Law 44/2002, of 22nd November (2002). Medidas de Reforma del Sistema Financiero, BOE de 23 de noviembre.
- Larcker, D., & Richardson, S. (2004). Fees paid to audit firms, accrual choices, and corporate governance. *Journal of Accounting Research*, 42(3), 625-658.
- Low L., Tan, P. H., & Koh, H. (1990). The determination of audit fees: An analysis in the Singapore context. *Journal of Business, Finance and Accounting*, 17(2), 285-295.
- Lowe, D. J., Geiger, M. A., & Pany, K. (1999). The effects of internal audit outsourcing on perceived external auditor independence. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 18, 7-26.



- Lowe, D. J. and Pany, K. J. (1995). CPA performance of consulting engagements with audit clients: Effects on financial statement user's perceptions and decisions. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 14(2), 35-53.
- McKeown, J. C., Mutchler, J. F., & Hopwood, W. (1991). Towards an explanation of auditor failure to modify the audit opinions of bankrupt companies. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 10, 1-13.
- Moizer, P. (1997). Independence. In M. Sherer and S. Turley (Eds.), *Current issues in auditing* (3rd ed., pp. 55-69). London, UK: Paul Chapman Publishing.
- Monroe, G., & Teh, S. (1993). Predicting uncertainty audit qualifications in Australia using publicly available information. *Accounting and Finance*, 33, 79-106.
- Monterrey, J., & Sánchez-Segura, A. (2007). Un estudio empírico de los honorarios del auditor. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 32, 81-110.
- Mutchler, J. F., Hopwood, W., & McKeown, J. C. (1997). The influence of contrary information and mitigating factors on audit opinion decisions on bankrupt companies. *Journal of Accounting Research*, 35, 295-310.
- Neter, J., Wasserman, W., & Kutner, M. (1985). *Applied Statistical Models* (2nd ed.), Homewood IL, Irwin.
- O'Keefe, T. B., Simunic, D. A., & Stein, M. T. (1994). The production of audit services: Evidence from a major public accounting firm. *Journal of Accounting Research*, 32(2), 241-261.
- Palmrose, Z. (1986a). Audit fees and auditor size: Further evidence. *Journal of Accounting Research*, 24(1), 97-110.
- Palmrose, Z. (1986b). The effect of non-audit services on the pricing of audit services: Further evidence. *Journal of Accounting Research*, 24(2), 405-411.
- Parkash, M., & Venable, C. (1993). Auditee incentives for auditor independence: The case of non-audit services. *The Accounting Review*, 68(1), 113-133.
- Pong, C. M., & Whittington, G. (1994). The determinants of audit fees: Some empirical models. *Journal of Business, Finance and Accounting*, 21(8), 1071-1095.
- Pucheta-Martínez, M. C., & De Fuentes, C. (2007). The impact of audit. Committee characteristics on the enhancement of the quality of financial reporting: an empirical study in the Spanish context. *Corporate Governance: an International Review*, 15(6), 1394-1412.
- Raghunandan, K., Read, W. R., & Whisenant, J. S. (2003). Initial evidence on the association between non-audit fees and restated financial statements. *Accounting Horizons*, 17(3), 223-234.
- Richard, C., & Vanstraelen, A. (1999). Renewable long-term audit mandates and audit quality: A qualitative and quantitative analysis. *Documento de trabajo*.
- Ruiz Barbadillo, E., Gómez Aguilar, N., & Carrera Pena, N. (2006). Evidencia empírica sobre el efecto de la duración del contrato en la calidad de la auditoría: Análisis de las medidas de retención y rotación obligatoria de los auditores. *Investigaciones Económicas*, 30(2), 283-316.
- Sánchez Segura, A. (1999). El informe de auditoría: Alcance, significado y evidencia empírica, *Tesis Doctoral*. Universidad de Extremadura.
- Sarbanes-Oxley Act., Public Law No: 107-204. Washington, D.C.: Government Printing Office, 2002.
- Scott, W. D., & Gist, W. E. (2005). The association of audit and non-audit services fees between SEC and NonSEC investigation. An International Meeting of the American Accounting Association, August 7-10, San Francisco, California.
- Seetharaman A., Gul, F. A., & Lynn, S. G. (2002). Litigation risk and audit fees: Evidence from UK firms cross-listed on US markets. *Journal of Accounting and Economics*, 33, 91-115.
- Securities and Exchange Commission (2000). Final rule: Revision of the commission's auditor independence requirements. Washington, D. C.: Government Printing Office.



- Sharma, D. S., & Sidhu, J. (2001). Professionalism vs. commercialism: The association between non-audit services (NAS) and audit independence. *Journal of Business Finance & Accounting*, 28, 595-629.
- Simon, D. T. (1985). The audit services market: Additional empirical evidence. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 5(1), 71-78.
- Simon, D. T., and Francis, J. R. (1988). The effects of auditor change on audit fees: Tests of price-cutting and price recovery. *The Accounting Review*, 63, 255-269.
- Simunic, D. (1980). The pricing of auditing services: Theory and evidence. *Journal of Accounting Research*, 18(1): 161-190.
- Simunic, D. (1984). Auditing consulting, and auditor independence. *Journal of Accounting Research*, 22, 679-702.
- Shockley, R. A. (1981). Perceptions of auditor independence: An empirical analysis. *The Accounting Review*, LVI(4), 785-800.
- Stein M. T., Simunic, D. A., & O'Keefe, T. B. (1994). Industry differences in the production of audit services. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 13, 128-142.
- Sutton, M. H. (1997). Auditor independence: The challenge of fact and appearance. *Accounting Horizons*, 11, 86-91.
- Teoh, S. H., & Wong, T. J. (1993). Perceived auditor quality and the earnings response coefficient. *The Accounting Review*, 68(2), 346-366.
- Turpen, R. A. (1990). Differential pricing on auditor's initial engagements: Further evidence. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 9, 60-76.
- Vera-Muñoz, S. C. (2005). Corporate governance reforms: redefined expectations of audit committee responsibilities and effectiveness. *Journal of Business Ethics*, 62(2): 115-127.
- Walker, P., & Casterella, J. R. (2000). The role of client profitability in pricing new audit engagements. *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, 19(Spring), 157-167.
- Waresul Karim, A. K. M., & Moizer, P. (1996). Determinants of audit fees in Bangladesh. *The International Journal of Accounting*, 31(4): 497-509.
- Willekens, M., Bauwhede, H. V., & Gaeremynch, A. (2004). Voluntary audit committee formation and practices among Belgian listed companies. *International Journal of Auditing*, 8(3), 207-222.
- Whisenant, S., Sankaraguruswamy, S., & Raghunandan, K. (2003). Evidence on the joint determination of audit and non-audit fees. *Journal of Accounting Research*, 41(4), 721-744.
- Wines, G. (1994). Auditor independence, audit qualifications and the provision of non-audit services: A note. *Accounting and Finance*, 34(1), 75-87.

Recepción del artículo: 23/01/2009

Envío evaluación a autores: 20/03/2009

Recepción correcciones: 12/05/2009

Aceptación artículo: 13/08/2009

James E. Austin  
Harvard Business School  
Boston, Estados Unidos  
[jaustin@hbs.edu](mailto:jaustin@hbs.edu)

Roberto Gutiérrez  
Universidad de los Andes  
Bogotá, Colombia  
[robgutie@uniandes.edu.co](mailto:robgutie@uniandes.edu.co)

Enrique Ogliastri  
INCAE Business School  
Alajuela, Costa Rica  
Instituto de Empresa Business School  
Madrid, España  
[Enrique.Ogliastri@incae.edu](mailto:Enrique.Ogliastri@incae.edu)

Ezequiel Reficco  
Universidad de los Andes  
Bogotá, Colombia  
[ear@adm.uniandes.edu.co](mailto:ear@adm.uniandes.edu.co)

## *Aprovechar la convergencia\**

### *Capitalizing on convergence*

*Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) y las empresas están convergiendo: en el valor que crean, en la gestión de sus grupos de involucrados, en las organizaciones que forman y en los instrumentos financieros que utilizan. La era de la convergencia ha llegado. ¿Sabe usted cómo aprovecharla?*

## RESUMEN

En los años sesenta, las empresas y las organizaciones de la sociedad civil (OSC) recorrían sendas separadas, y tenían poco que ver entre sí. En las últimas tres décadas, sin embargo, los senderos de ambos mundos no sólo se han cruzado sino que han convergido. Empresas y OSC convergen en la naturaleza del valor que crean, en los grupos de interés que deben gestionar, en las estructuras de las organizaciones que forman y en los instrumentos financieros que utilizan para financiar sus emprendimientos. La era de convergencia ha llegado para quedarse. ¿Sabe cómo capitalizarla?

*Palabras clave:* emprendimiento social, empresa social, responsabilidad social, innovación social, BOP, negocios inclusivos, empresa y sociedad, organizaciones no lucrativas, organizaciones sin fines de lucro, ONG, organizaciones no gubernamentales, estrategia.

\* Traducción del artículo publicado en *Stanford Social Innovation Review*, 2007, pp. 24-31.

## ABSTRACT

In the 1960s, businesses and nonprofits trundled along on separate tracks, having little to do with each other. Over the past three decades, however, the paths of business and nonprofits have not just crossed; they have converged. Nonprofits and businesses are converging in the nature of the value they create, the stakeholders they manage, the structures of the organizations they form, and the financial instruments they use to fund their ventures. The era of convergence is upon us. Do you know how to take advantage of it?

*Key words:* social enterprise, social responsibility, social innovation, BOP, inclusive business, business and society, nonprofit, NGO, NPO, non governmental, not for profit, strategy.

## 1. INTRODUCCIÓN

En los años sesenta, las empresas y las OSC recorrían caminos separados y tenían poco que ver entre sí. Por ejemplo, los miembros del personal de IBM, mayoritariamente masculino, podían realizar donaciones a *Goodwill* durante sus vacaciones o servir de voluntarios con los *Boy Scouts* durante el fin de semana. Pero llegado el lunes en la mañana, los empleados volvían a sus trajes azules y corbatas rojas, listos para incrementar el margen de utilidad de la compañía. Por su parte, *Goodwill* y *Boy Scouts* estaban agradecidos de recibir donaciones y la ayuda de voluntarios y no esperaban nada más de IBM ni de ninguna otra empresa.

Esta situación ha venido cambiando durante las tres últimas décadas. Las sendas de las empresas y las OSC no sólo se han cruzado sino que ahora convergen. En los años setenta, las empresas empezaron a escuchar a regañadientes a las OSC, a medida que los ambientalistas les reclamaban prácticas más amigables con el planeta. Los años ochenta trajeron consigo a Margaret Thatcher, Ronald Reagan, las privatizaciones y el recorte de los servicios sociales gubernamentales. Encargadas de servir al mundo con recursos más limitados, las OSC tuvieron que volverse más emprendedoras, eficientes y profesionales, y buscaron modelos de gestión empresarial. Mientras tanto, las empresas comenzaron a aumentar sus contribuciones sociales e incluso iniciaron la provisión comercial de servicios sociales como la salud, el cuidado infantil y de adultos mayores, la educación y la administración de prisiones.

Luego llegó la revolución de las telecomunicaciones de los años noventa, que no sólo dio mayor visibilidad a los delitos ambientales y los incumplimientos laborales en todo el mundo, sino que también ayudó a que los consumidores se organizaran contra las empresas y los gobiernos infractores. En el nuevo siglo fueron muchos los escándalos en ambos sectores que llevaron a donantes y accionistas por igual a exigir que las OSC y las empresas rindieran cuentas sobre sus actividades con una mayor transparencia.

Hoy el sector privado y el social tienen tanto en común que a veces es difícil diferenciarlos. IBM está aliado con la OSC *Women in Technology* para organizar un campamento de

ingeniería para niñas en sus primeros años de secundaria; además, IBM se ha convertido en líder nacional para alcanzar la excelencia en la educación pública. Y aunque la organización *Goodwill* todavía acepta donaciones, es al mismo tiempo un negocio en auge y una organización de beneficencia: los ingresos de *Goodwill* por 2.210 millones de dólares en sus cerca de 2.000 tiendas la convirtieron en uno de los quince almacenes de descuento más grandes de Estados Unidos en 2003.

IBM y *Goodwill* no son las únicas. En nuestra investigación encontramos que la convergencia entre las OSC y las empresas es más amplia, profunda y veloz de lo que la mayoría de la gente sospecha. A través de nuestros estudios en Estados Unidos y Europa, así como en nuestro reciente trabajo con la *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN) en América Latina y España (SEKN, 2006) (véase recuadro 1), hemos encontrado varias áreas de convergencia entre ambos sectores. En este artículo exploramos cuatro de las más importantes: creación de valor, gestión de grupos involucrados, estructura organizacional y movilización de capital. El acercamiento multidimensional de los sectores crea oportunidades de mejora no sólo para las OSC y las empresas, sino para la sociedad como un todo. Aprovechar estas oportunidades, sin embargo, requiere de una nueva mentalidad gerencial.

### Recuadro 1

#### *Social Enterprise Knowledge Network.*

---

Este artículo está basado, en gran medida, en los hallazgos de la *Social Enterprise Knowledge Network* (SEKN). Entre 2003 y 2005, SEKN estudió las prácticas gerenciales de cuarenta emprendimientos sociales exitosos en España y América Latina, veinte operados por empresas y veinte por organizaciones de la sociedad civil (OSC). Los investigadores entrevistaron a cientos de personas y revisaron documentos oficiales de las empresas y otras fuentes secundarias. Previo a ello, entre 2001 y 2003, SEKN estudió veinticuatro alianzas estratégicas entre las OSC y empresas de América Latina.

SEKN fue creada en 2001 por escuelas de administración líderes en América Latina, la Escuela de Negocios de Harvard y la Fundación AVINA. Su investigación se concentra en áreas de alta relevancia en el campo de los emprendimientos sociales. Los miembros seleccionan un mismo tema de investigación, diseñan un protocolo común de preguntas y métodos y luego realizan investigación de campo.

En cada país los investigadores estudian, en profundidad, al menos cuatro casos de emprendimientos sociales sobre el tema particular escogido. Los hallazgos de cada país les permiten a los investigadores hacer análisis comparativos internacionales. La editorial *Harvard University Press* ha publicado los libros de SEKN y la *Harvard Business School Publishing* distribuye los casos pedagógicos escritos por los profesores en la red.

---

## 2. CREACIÓN DE VALOR

En los años sesenta todos sabían que las OSC creaban valor social, mientras que las empresas generaban valor económico. Sin embargo, esta dicotomía ya no es válida. A medida que el sector no lucrativo crece más rápido que sus fuentes de financiación, las OSC siguen descubriendo formas de llenar sus arcas, y a menudo han creado operaciones generadoras de ingresos. Por ejemplo, la organización de beneficencia más grande de México, el Nacional Monte de Piedad,

I.A.P., se financia administrando casas de empeño. Y en los Estados Unidos, la red YMCA reportó que en 2005 obtuvo la mayor parte de sus ingresos por 5.060 millones de dólares de sus gimnasios y servicios de salud, recreación y cuidado infantil. De hecho, algunos críticos, como Burton Weisbrod de la Universidad *Northwestern*, creen que las OSC están invadiendo injustamente el territorio empresarial.

A nivel mundial, el 57% de los ingresos de las OSC proviene de la venta de bienes y servicios, y sólo 13% procede de donaciones privadas, según el libro de Lester Salamon y sus colegas titulado *Global civil society: An overview*. Incluso algunas OSC, como la Asociación de Pequeños Agricultores del Estado de Bahía (APAEB), una organización brasileña cuyo objetivo es mejorar los estándares de vida de los cultivadores de fique, aventajan a sus pares en los sectores público y privado. Las empresas privadas no estaban creando oportunidades empresariales en esta empobrecida región de Brasil azotada por la sequía, por lo que la APAEB decidió crear estas oportunidades por su cuenta. Primero, la organización coordinó la producción de cientos de cultivadores de sisal independientes; luego incursionó en el transporte y el procesamiento de la fibra; y, por último, comenzó a manufacturar cordeles, alfombras y tapetes. En dos décadas la APAEB creó 3.900 empleos en una ciudad de 20.000 habitantes y triplicó el ingreso per cápita de la región. Al mismo tiempo, sus activos pasaron de 4.000 a 9.000 millones de dólares. Ahora la asociación inyecta más fondos a la economía local que el mismo gobierno local (Bose y Fischer, 2007).

Mientras tanto, las empresas asumen crecientes cuotas de responsabilidad social, lo que consideran positivo para sus negocios. *Starbucks*, por ejemplo, calcula que ha ahorrado cerca de 36 millones de dólares, aproximadamente el 20% de sus ingresos netos en 2001, porque los proyectos socialmente responsables de la empresa le ayudaron a preservar la lealtad de sus empleados y, por ende, se redujeron los costos de rotación de personal (Austin y Reavis, 2002). Y la compañía de calzado y ropa *Timberland* cree que permitirles a sus empleados desarrollar un servicio comunitario, dentro de su tiempo de trabajo remunerado, atrae, desarrolla, motiva y retiene al mejor personal.

Los datos nacionales y globales muestran el creciente compromiso de las empresas con la responsabilidad social. Ahora casi todas las compañías de *Fortune 500* hacen donaciones a organizaciones de beneficencia y la cuarta parte de ellas incluyen el servicio a la comunidad y las mejoras sociales en su misión o declaración de principios. En 2005, las empresas estadounidenses donaron más de 12 mil millones de dólares a las OSC e invirtieron 1.600 millones en mercadeo relacionado con programas de esas organizaciones, un aumento del 33% desde 2000, según el *IEG Sponsorship Report*. En el mundo, cerca de 475 compañías usan hoy el popular reporte de responsabilidad social de las empresas (RSE), desarrollado por *Global Reporting Initiative* (GRI), y muchas otras usan alguno de los más de trescientos instrumentos que existen para informar sobre su RSE.

Una compañía que ha integrado su acción social a su estrategia empresarial es la multinacional mexicana de cemento Cemex. A través de un programa de ahorro y crédito llamado Patrimonio Hoy, Cemex ayuda a familias con bajos ingresos a construir sus propias casas de concreto, en un tercio del tiempo usual y a dos tercios del costo normal. Al hacerlo, Patrimonio

Hoy no sólo ataca el problema del hacinamiento en México sino que conecta a Cemex con un mercado estable y mayormente inexplorado (Lozano, Díaz y Serrano, 2004).

Al crear valor social y económico de forma simultánea, las OSC y las empresas enfrentan el mismo desafío: encontrar el equilibrio entre estos objetivos a veces contrapuestos. En Intermón Oxfam, la filial española del grupo de asistencia humanitaria Oxfam, con frecuencia la parte de la organización dedicada a la generación de ingresos no concuerda con aquella dedicada a servir a la sociedad. Mientras que la primera ha de cortejar a las empresas para establecer alianzas enfocadas al mercadeo relacionado con una causa, esta última debe monitorear e incluso denunciar a las empresas por su pobre desempeño social. La tensión resultante entre las dos partes es “extenuante”, según Xavier Masllorens, director de Comunicaciones y Mercadeo (Vernis y Saz, 2006).

En el mundo empresarial, el conglomerado textil español Inditex también ha aprendido que la integración de los imperativos sociales y económicos es más fácil en la teoría que en la práctica. A partir de los ochenta, en poco más de una década, Inditex se expandió a cuarenta y cinco países en los cinco continentes y subcontrató mucha de su producción en países con bajos costos laborales. Para atender los asuntos laborales y ambientales en su cadena de suministros, Inditex creó un departamento de RSE, adoptó los lineamientos de la GRI y construyó alianzas con OSC locales. A pesar de las excelentes intenciones de Inditex, su personal de RSE se enfrenta con frecuencia a la gerencia de aprovisionamiento, la cual siempre está buscando precios más bajos y menores tiempos de entrega (Vernis, Vilanova y Figueroa, 2006).

Para reconciliar las dos caras de la creación de valor, las OSC y las empresas todavía tienen mucho que aprender unas de otras. Las OSC pueden aprender de las empresas a construir organizaciones financieramente sostenibles con procesos más profesionales. Por ejemplo, la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) es una OSC que ha asimilado mucho del sector privado. “Lo único que nos distingue de una empresa es que no tenemos que distribuir utilidades a los accionistas”, dice Mario Bravo, gerente financiero de la ACHS. “Continuamente buscamos cómo ser más eficientes”. Con la misión de aumentar la seguridad en los lugares de trabajo de Chile, la ACHS usa un tablero de mando central y tiene retiros regulares para hacer planificación estratégica. Estas prácticas le han permitido obtener ingresos adicionales que luego reinvierte en capacitación, tecnología e infraestructura. Según su director Eduardo Undurraga, la planificación estratégica permitió a la ACHS diversificarse a otras líneas de negocios, estabilizar su flujo de caja y sobrevivir durante la grave crisis económica de 1982 (Koljatic y Silva, 2005).

Las empresas, a su vez, pueden aprender de las OSC sobre cómo crear y medir el valor social. La mitad de las compañías que entrevistamos carecía de una declaración de misión explícita para sus emprendimientos sociales. Entre aquellas que sí la tenían, muchas fallaban en especificar quiénes eran sus beneficiarios o los problemas particulares que habrían de enfrentar. Sin una declaración de misión bien definida, con frecuencia las organizaciones no logran alcanzar ni medir el cambio social.

Inditex es una compañía con una clara declaración de su misión y con un código de conducta que aplica a todos sus procesos de manufactura, distribución y ventas. La empresa



también usa una compleja base de datos, a la cual llaman el “ADN corporativo”, para calificar a sus 1.900 proveedores en sus dimensiones sociales y ambientales, y no sólo en lo referente a precios. A través del uso de esta base de datos, los gerentes de compras deben tener en cuenta criterios sociales y ambientales al adjudicar los contratos de suministros. El uso del “ADN corporativo” y el código de conducta está moldeando una cultura unificada que integra las metas económicas y sociales de la empresa.

### 3. GESTIÓN DE GRUPOS DE INVOLUCRADOS

Otra rudimentaria creencia, todavía presente en algunos espacios, es que las empresas sólo deben tener en cuenta a los individuos y las organizaciones que les proveen su capital, mientras que las OSC sólo deben prestar atención a sus beneficiarios. En la medida que las OSC y las empresas comparten los objetivos de creación de valor social y económico, también se han visto forzadas a prestar atención a grupos de involucrados similares (*stakeholders*).

Las buenas intenciones ya no son suficientes para las OSC. Los donantes individuales y organizacionales están pensando más como inversionistas y esperan mayores retornos de sus inversiones sociales (Monitor Institute, 2005). Además, debido a que muchos gobiernos subcontratan con las OSC buena parte de la provisión de servicios sociales, ahora estas organizaciones les rinden cuentas directamente a las agencias públicas y se someten a su cuidadosa inspección. Agencias internacionales como el Banco Mundial recurren a las OSC para ejecutar proyectos de desarrollo (Makoba, 2002). Las OSC que no cumplen con las expectativas de sus grupos de involucrados deben enfrentar su ira, como le sucedió a la Cruz Roja de los Estados Unidos después del 11 de septiembre y de las operaciones de socorro por el Katrina.

Al mismo tiempo, las empresas están ampliando su definición de quiénes son sus grupos de involucrados, como reflejo de su rol expandido en la sociedad de hoy. Como afirmó Orin Smith, ex presidente y CEO de *Starbucks*, “[nuestros grupos de involucrados] incluyen a nuestros asociados (empleados), clientes, cultivadores de café y a la comunidad más amplia”. Incluso algunas empresas integran en sus cuerpos directivos a representantes de OSC, trabajadores y organizaciones de base o crean entidades *ad hoc* para ellos, como las juntas asesoras o los consejos sociales.

Cuando las empresas identifican a las personas o grupos que afectan sus actividades o que son afectadas por ellas y luego trabajan con esos grupos, tienen un mejor desempeño que aquellas que no lo hacen. Eso fue lo que la petrolera Hocol descubrió en el sur de Colombia. La comunidad culpó a la compañía por una prolongada sequía en 1991 y por ello organizó un paro de sus operaciones. Al caer en la cuenta de que las comunidades locales tenían una pobre opinión de Hocol, la compañía dejó de subcontratar sus iniciativas sociales y convocó a la comunidad y al gobierno para aportar en cada uno de sus programas sociales de desarrollo comunitario, generación de ingresos y educación ambiental. La petrolera también procuró emplear la mayor cantidad de mano de obra local y comprar tantos bienes locales como le fuera posible. A lo largo de los años este enfoque le ha dado a Hocol una licencia social tan fuerte, para operar en un país con tantos conflictos como Colombia, que la empresa se ha convertido



en una de las de mayor rentabilidad entre las cien más grandes compañías del país (Uribe, Gutiérrez y Barragán, (2007).

#### 4. REESTRUCTURACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Cuando las empresas desarrollan iniciativas sociales y las OSC realizan negocios, ellas deben transformarse y cambiar sus fronteras. Para tener éxito muchos emprendimientos sociales han tenido que operar de un modo impensable décadas atrás.

Muchas OSC han creado subsidiarias con fines de lucro, así como muchas empresas han establecido subsidiarias sin fines lucrativos. Por ejemplo, la OSC *Share Our Strength*, dedicada a reducir la pobreza, conformó la subsidiaria comercial *Community Wealth Ventures* encargada de asesorar a otras OSC sobre la generación de ingresos. A su vez, empresas de consultoría como *Monitor Group*, *Bain Consulting* y *McKinsey & Company* crearon, respectivamente, las OSC *Monitor Institute*, *Bridgespan Group* y *McKinsey Nonprofit Practice* para aplicar sus destrezas en el campo social.

El número de empresas estadounidenses con fundaciones corporativas se ha incrementado de 1.925 en 1987 a 2.549 en 2003 (The Foundation Center, 2005). Estas tendencias también están presentes en América Latina, donde el mayor productor mundial de dulces (la compañía argentina Arcor), el principal productor mundial de mineral de hierro (la empresa brasilera Samarco) y el más grande productor de azúcar de América Central (la compañía agrícola guatemalteca Pantaleón) han creado fundaciones empresariales (Fischer Samarco, en prensa; Kievsky, Corti, Szvarc y Berger, 2005); Leguizamón, Ickis y Vásquez, 2005). *Google* ha adoptado un nuevo enfoque para las fundaciones empresariales al crear una fundación con fines de lucro, provista de un capital semilla de mil millones de dólares y dedicada al alivio de la pobreza, la promoción de la salud y el cuidado del medioambiente. *Google* decidió organizar la fundación como una entidad con fines de lucro para tener una mayor flexibilidad en el uso de su capital y canalizarlo mediante inversiones en compañías o en el cabildeo hacia quienes formulan las políticas públicas.

En algunos casos, la convergencia entre sectores está dando origen a nuevas formas organizacionales. Híbridos como *Newman's Own* y *Café Pura Vida* son empresas lucrativas, pero con la misión central de generar valor social. También hay empresas de escala mundial que son propiedad de fundaciones no lucrativas, como es el caso de las empresas *Tata*, el gigantesco conglomerado de la India, *Ikea*, la empresa de venta de muebles para el hogar más grande del mundo y el Grupo Nueva, un conglomerado latinoamericano de manufacturas. Para complicar aún más el panorama, algunas organizaciones, como el BancoSol de Bolivia, empezaron como una OSC pero con el tiempo se convirtieron en empresas lucrativas (véase el recuadro 2).

Otra nueva forma organizativa son las alianzas intersectoriales (Austin, 2000), como la colaboración que por diecisiete años han mantenido la empresa *Timberland* y *City Year*, una OSC de servicio comunitario. *Home Depot* tiene una alianza estratégica con *KaBoom!* con el fin de construir parques en comunidades urbanas marginadas y para ello combinan los productos de construcción y el conocimiento de los empleados de la empresa con la experiencia de la

OSC en el desarrollo de esa clase de parques. Incluso antiguos adversarios se convierten en aliados en la medida en que las empresas y las OSC convergen. La compañía de productos de madera *Georgia-Pacific* trabaja con *Nature Conservancy* para administrar áreas forestales en riesgo. Esta alianza aprovecha la experiencia de *Georgia-Pacific* en el manejo de bosques y la experiencia de *Nature Conservancy* en ciencias ambientales.

Una de las alianzas intersectoriales más innovadoras es Posada Amazonas, un eco albergue en la Amazonía peruana que es propiedad conjunta de la comunidad nativa *ese'ija* y una pequeña empresa peruana, *Rainforest Expeditions* (RE) (Austin, Reficco, Berger, Fischer, Gutiérrez, Koljatic, Lozano y Ogliastri, 2004). Los *ese'ija* le otorgaron a RE derechos exclusivos para construir el eco albergue y guiar las excursiones en su reserva. En contraprestación, RE aceptó administrar todas las operaciones, así como entrenar y contratar a miembros de la comunidad nativa que necesiten trabajo. La alianza es manejada por la empresa y la comunidad, cada una con el 50% de las acciones con derecho a voto, y los *ese'ija* participan en la toma de decisiones de todos los asuntos estratégicos a través del comité directivo. Las ganancias se reparten así: 60% para la comunidad y 40% para la empresa. Debido a la estructura única que tiene Posada Amazonas y a su reconocimiento de marca, esta puede cobrar precios más altos a los turistas (Pérez y Revilla, 2003).

## Recuadro 2

### *Cambio de estilo en una OSC microfinanciera.*

La institución financiera mejor calificada en Bolivia, el Banco Solidario S.A. o BancoSol (Ogliastri, Caballero y Melgarejo, 2005), comenzó como una OSC dedicada a las microfinanzas. Hoy se ha convertido en un banco comercial. A lo largo de sus transiciones el banco ha podido mantener su servicio a los pobres, mientras integra prácticas gerenciales de ambos sectores. En 1986, un grupo de OSC e inversionistas sociales crearon el precursor del BancoSol, la OSC llamada Prodem. Su misión era otorgar micropréstamos a grupos de emprendedores con bajos ingresos en Bolivia, un país en donde más de la mitad de la población no usaba los bancos. Para atender la demanda de los servicios de Prodem, la organización necesitó más fondos de los que legalmente le era permitido obtener en su carácter de OSC. Así, en 1992 Prodem se convirtió en BancoSol, un banco privado que ofrecía un portafolio completo de servicios financieros. Como banco regulado, BancoSol pudo crecer rápidamente, invirtiendo los ahorros de sus clientes y obteniendo préstamos de otras instituciones financieras. Conscientes de estar “mezclando el agua y el aceite”, los directivos del banco fueron cuidadosos en integrar las prácticas de gestión y las culturas de los mundos con y sin fines de lucro.

La organización alcanzó excelentes resultados y se convirtió en un referente internacional en el campo del microcrédito. En 1999, no obstante, la suerte del BancoSol cambió. El aumento en la competencia, la recesión económica y la crisis política boliviana produjeron una caída en los beneficios. El retorno sobre el patrimonio de BancoSol cayó de más del 50% a casi el 4%.

El Presidente y el equipo directivo de BancoSol consideraron tres estrategias para mejorar el desempeño de la compañía: retornar a la fórmula original de ser una OSC, buscar clientes más grandes y competir en la banca más comercial, o mantenerse en el segmento de la microempresa con mayores niveles de innovación y cambio. El equipo escogió la última opción y se preparó para desarrollar nuevos productos y servicios, mejorar el portafolio de inversión del banco, estandarizar las operaciones y alcanzar costo-eficiencia, para lo cual solicitó consejos

---

a sus grupos de involucrados en los sectores con y sin fines de lucro. Adicionalmente, BancoSol desarrolló un nuevo cuadro de mando social que integró sus medidas de desempeño económico y social. En el año 2004, BancoSol se había recuperado por completo de la crisis y volvió a ser la entidad financiera mejor calificada de Bolivia.

---

Pese a todos sus beneficios, las alianzas intersectoriales plantean exigencias que los socios pueden no estar en condiciones de cumplir. Por ejemplo, cuando el supermercado con sede en Texas *H.E. Butt Grocery & Co.* (HEB) entró al mercado del norte de México, trajo consigo no sólo sus productos sino también su visión social: el desarrollo de un banco de alimentos de clase mundial que pudiera servir, durante los siguientes veinte años, a las personas que pasan hambre en esa zona de México. HEB escogió al Banco de Alimentos de Monterrey como su aliado local en esta iniciativa de beneficencia.

No obstante, la ambiciosa meta de HEB no encajaba con la tradicional cultura austera del Banco de Alimentos. En las palabras de Blanca Castillo, directora ejecutiva del Banco de Alimentos: “No podíamos comprar un camión nuevo porque éramos una institución de ayuda social. Tampoco podíamos tener computadoras de última generación, lo cual está reservado para las grandes empresas”.

Para hacer realidad su visión, HEB tuvo que donarle cantidades sustanciales de tecnología, equipos y capacitación gerencial al Banco de Alimentos. En contrapartida, el banco le enseñó a HEB cómo trabajar con las organizaciones locales y cómo llegar a sus beneficiarios. Al final, los socios pudieron capitalizar sobre los recursos de cada uno, pero sólo después de haber invertido mucho el uno en el otro (Lozano, Romero y Serrano, 2003).

## 5. MOVILIZACIÓN DE CAPITAL

La forma de recaudar dinero es un último aspecto en el que convergen las empresas y las OSC. Hace treinta años las empresas recaudaban dinero en los mercados de capital con sofisticados instrumentos que tan sólo apelaban a las metas materiales de los inversionistas. Por otra parte, las OSC buscaban donaciones en el mercado filantrópico, altamente fragmentado, apelando en gran medida a las emociones de los donantes.

Este ya no es el caso. Tanto las empresas como las OSC están explorando la manera como las organizaciones del otro sector movilizan el capital, porque muchos de sus inversionistas son las mismas personas u organizaciones que invierten su capital en ambas áreas, las sociales y las comerciales. Esta convergencia de mecanismos financieros amplía las fuentes de financiamiento para las empresas y las OSC. También amplía las opciones a los inversionistas e implica mejores encuentros entre quienes tienen el capital y quienes lo necesitan.

Los inversionistas sociales y las OSC están aprovechando varios instrumentos sofisticados para financiar sus misiones, incluyendo los micropréstamos, los bonos de inversión social, el capital de riesgo para iniciativas sociales y los fondos con sugerencias para donantes (véase el recuadro 3). Algunos de estos productos ofrecen a los donantes rendimientos tanto financieros como sociales.

### Recuadro 3 *Financiamiento de las misiones sociales*<sup>1</sup>.

La siguiente es una muestra de innovadores productos financieros que las organizaciones están utilizando para obtener dinero destinado a causas sociales.

*Instituciones de microfinanzas:* Históricamente han existido barreras para que los emprendedores de los países más pobres accedan a capital semilla, aunque tales necesidades de crédito y capital representen poco menos que “dinero de bolsillo” para un ciudadano estadounidense promedio. Sin embargo, ahora alrededor de 3.000 instituciones de microfinanzas (IMF), con y sin fines de lucro, otorgan préstamos de montos muy bajos (microcréditos) a millones de pequeños negocios (microempresas) en todo el mundo, usualmente con la intención de mejorar la salud y el bienestar de la sociedad de la que hacen parte aquellos emprendedores con menores ingresos. Durante los últimos treinta años, las IMF han crecido hasta convertirse en una industria de 9.000 millones de dólares. Las IMF en México, Perú e India han emitido con gran éxito bonos comerciales como colocaciones privadas y ofertas públicas. Se han creado varios fondos de inversión internacionales para las IMF, con el fin de darles préstamos o garantías crediticias a estas organizaciones en todo el mundo. *Blue Orchard Financial Securities* recaudó 87 millones de dólares y el *Global Commercial Microfinance Consortium*, liderado por el *Deutsche Bank*, cerró en 2005 con veintiséis socios institucionales que comprometieron 75 millones de dólares.

*Calvert Community Investment Notes:* En 1995 el Grupo Calvert se asoció con las fundaciones Ford, MacArthur y Mott para crear la *Fundación Calvert*, con el fin de establecer una nueva forma de otorgar préstamos a organizaciones no lucrativas (ONL). Los inversionistas sociales compran notas de crédito de 1.000 dólares y escogen la extensión del préstamo (entre uno y diez años) y la tasa de interés (entre 0% y 3%). La *Fundación Calvert* otorga ese dinero en préstamo a las ONL de los Estados Unidos y otros países del mundo. En el año 2006, la fundación había captado 95 millones de dólares de 2.400 inversionistas, que fueron colocados en préstamos a casi doscientas ONL. Mientras que otros fondos invierten en las mismas organizaciones, la *Fundación Calvert* ha incorporado sus notas de crédito en el sistema del *Depository Trust Company* –uno de los más grandes depósitos de títulos del mundo– a través del cual se procesan electrónicamente la mayoría de transacciones de títulos valor en los Estados Unidos. Esto significa que las firmas corredoras pueden administrar las notas de la misma manera en que se administra cualquier otro título valor. Como resultado de ello, grandes firmas de inversión han comenzado a comerciar con las notas, otra importante convergencia entre los mercados de capitales social y comercial.

*Filantropía de inversión social:* Los filántropos de las empresas sociales consideran sus donaciones como inversiones, por lo que constantemente evalúan el retorno social de ellas.

El *Program Venture Experiment* de la *Fundación Rockefeller* ha invertido 13 millones como complemento de sus donaciones filantrópicas. El *Acumen Fund* fue creado en 2001 con 8,5 millones de capital semilla. Otras firmas exitosas son *Social Venture Partners* y *Venture Philanthropy Partners*. Muchos fondos tienen un enfoque particular; por ejemplo, *NewSchools Venture Fund* se dedica a las innovaciones educativas, *Investor's Circle* se concentra en la sostenibilidad ambiental y *Aavishkaar India Micro Venture Capital Fund* se dirige a empresas innovadoras en el área rural.

*Fondos sugeridos para donantes:* Tradicionalmente estos fondos eran una herramienta comunitaria a través de la cual los individuos colocaban su capital filantrópico en una fundación que los ayudaba a decidir a cuál ONL

<sup>1</sup> Para ampliar la información, véase Emerson y Spitzer (2006).

---

apoyar. Luego los fondos migraron al sector empresarial. Precedidos por el Fondo de Donaciones Caritativas de *Fidelity*, los fondos administrados por compañías comerciales permiten que sus clientes realicen donaciones como parte de sus portafolios de inversión. Alrededor de 36 mil de los clientes comerciales de *Fidelity* han optado por este vehículo de donación con ventajas tributarias, que hasta la fecha ha captado 5.500 millones de dólares en donaciones, con lo que se ha convertido en una de las fuentes nuevas más grandes de recursos para la filantropía. Ahora la mayoría de las compañías más grandes de servicios financieros también ofrecen este tipo de fondos.

---

Al mismo tiempo, las empresas están apelando a la sensibilidad social de los inversionistas, en vez de solo atraer sus billeteras, entre los cuales están las fundaciones y las agencias internacionales de desarrollo. Un creciente número de fondos mutuos comerciales usan criterios ambientales y sociales para seleccionar a las empresas. Algunos fondos nuevos de capital de riesgo, como *Investors' Circle*, *Generation Investment Management* y *Medley Partners*, usan tales criterios no sólo para atraer a los inversionistas con orientación social, sino también para identificar negocios más sostenibles que prosperarán a largo plazo.

Al usar los mercados financieros comerciales, estos fondos permiten alcanzar una mayor escala y reducen costos de transacción para los interesados en la inversión social. Asimismo, reducen el costo de capital para las empresas sociales. En los últimos ocho años, los activos de los fondos socialmente responsables han crecido un 400%, el número de fondos ha pasado de 65 a 200 (Churchill, 2007), y los recursos que manejan ascienden a unos dos mil millones de dólares. Aunque no hay consenso entre los investigadores sobre el efecto de la responsabilidad social en la mejora del desempeño financiero, los fondos socialmente responsables sí parecen haber tenido un buen rendimiento (Margolis y Walsh, 2003; Orlitzky, Schmidt y Reynes, 2003). Por ejemplo, el *Amana Income Fund*, administrado por una empresa estadounidense de acuerdo con los principios de las finanzas islámicas, fue uno de los fondos mejor calificados en cuanto a su rendimiento anual.

A pesar de sus promisorios resultados iniciales, los beneficios de estas nuevas formas de recaudar capital aún no están totalmente demostrados. Además, están limitadas a las regiones más ricas del planeta, donde ya existe apoyo para los florecientes mercados comerciales y filantrópicos. Una posible excepción es la industria de las microfinanzas que es principalmente un fenómeno de los países en vías de desarrollo. Las instituciones de microfinanzas, inicialmente costeadas en gran medida por donantes, ahora acuden a los mercados de capital comercial. En el año 2006, la *Microcredit Summit Campaign* reportó que más de tres mil organizaciones dedicadas al microcrédito atendían a 92 millones de personas con bajos ingresos, el 84% de ellas mujeres (Daley-Harris, 2007).

## 6. CONVERGENCIA HACIA UN NUEVO MUNDO

Aunque las empresas y las OSC están más cerca que nunca, todavía tienen muchas diferencias en cuanto a su grado y naturaleza, lo cual es bueno. Las OSC deben continuar con su rol de vigilancia y cerciorarse de que las empresas y los gobiernos hagan el mínimo daño posible. Y

las empresas deben seguir cumpliendo con eficiencia sus funciones económicas básicas, porque son los motores de una economía sólida.

Sin embargo, sería sabio que los líderes de las OSC y de las empresas cambiaran su mentalidad actual de “yo” y “ellos” por una mentalidad de “nosotros”. Esta mentalidad integradora adopta una perspectiva sistémica y se concentra en la interdependencia, los socios y los aliados estratégicos. Esa mirada está abierta a adoptar nuevas formas organizacionales y acepta que los límites organizacionales son flexibles y permeables; aprovecha la migración de talento entre sectores y busca profundizar sus relaciones con todos los grupos de involucrados.

Esta nueva mentalidad reconoce que no sólo debe producirse valor económico y social, sino también aprovechar las sinergias entre ambos sectores. Ella utiliza los nuevos instrumentos para integrar los mercados de capital financiero y filantrópico, e insiste en la transparencia y la rendición de cuentas porque comprende que en última instancia esto atraerá más talento, confianza y financiación.

Los planetas están realineándose en la galaxia de los emprendimientos sociales. Sus trayectorias sugieren cambios perturbadores, grandes desafíos y oportunidades significativas. Aunque se vislumbra mucha incertidumbre, lo cierto es que hemos de enfrentarla juntos.

*James E. Austin es profesor emérito y Snider Professor en Harvard Business School. Fue cofundador de la Harvard Business School Social Enterprise Initiative. Austin es autor o editor de diecisiete libros sobre emprendimiento social, gerencia en países en vías de desarrollo, gestión y política alimenticia y nutricional, y agroindustria.*

*Roberto Gutiérrez es profesor asociado de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes desde 1995, tiene un doctorado en Sociología de la Johns Hopkins University, y su trabajo busca equilibrar e integrar las dimensiones económicas y sociales de distintas actividades empresariales. Ha publicado artículos sobre emprendimientos sociales, alianzas, educación y desarrollo sostenible en medios de divulgación masiva y en revistas académicas como la American Sociological Review, la Review of Educational Research, la Journal of Management Education, la Stanford Social Innovation Review y la Harvard Business Review América Latina. Con la Social Enterprise Knowledge Network (SEKN), una red de diez universidades iberoamericanas, ha colaborado en la publicación de tres libros sobre empresas sociales.*

*Enrique Ogliastri es profesor de INCAE Business School (Costa Rica) y del Instituto de Empresa (España). Sus investigaciones se relacionan con los temas de empresa y sociedad, estrategia y negociaciones interculturales. Ha publicado dieciséis libros.*



*Ezequiel Reficco es profesor en el área de Estrategia de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. Su investigación se concentra en la relación entre estrategia comercial y la sostenibilidad social.*

## Referencias

- Austin, J. E. (2000). *The collaboration challenge: How nonprofits and businesses succeed through strategic alliances* (1<sup>st</sup> ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Austin, J. E., & Reavis, C. (2002). *Starbucks and conservation international*. Caso HBS N° 9-303-055. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Austin, J. E., Reficco, E., Berger, G., Fischer, R. M., Gutiérrez, R., Koljatic, M., Lozano, G., & Ogliastri, E. (2004). *Alianzas sociales en América Latina. Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*. Washington, D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo y David Rockefeller Center for Latin American Studies, Harvard University.
- Bose, M., & Fischer, R. M. (2007). *APAEB: Associação de desenvolvimento sustentável e solidário da região sisaleira*. São Paulo: Universidade de São Paulo. Informe analítico no publicado.
- Churchill, J. (2007). *Don't know what SRI is? Listen up. Registered Rep.* Disponible en [http://registeredrep.com/mag/finance\\_dont\\_know\\_sri/](http://registeredrep.com/mag/finance_dont_know_sri/). Citado el 1 de mayo de 2007.
- Daley-Harris, S. (2007). *State of the Microcredit Summit Campaign Report 2007*. The Microcredit Summit Campaign. Disponible en [http://www.microcreditsummit.org/pubs/reports/socr/2007/SOCR07\\_Eng.pdf](http://www.microcreditsummit.org/pubs/reports/socr/2007/SOCR07_Eng.pdf).
- Emerson, J., & Spitzer, J. (2006). *Blended value investing: Capital opportunities for social and environmental impact*. Geneva: World Economic Forum.
- Fischer Samarco, R. M. The role of business in empowering people (en prensa). Casos SEKN SKE105 y SKP015. Harvard Business School Publishing.
- Kievsky, A., Corti Maderna, V., Szvarc, R., & Berger, G. (2005). *Acindar and its corporate volunteer program*. Caso SEKN SKS 053. Harvard Business School Publishing.
- Koljatic, M., & Silva M. (2005). *Asociación chilena de seguridad*. Caso SKE 058. Harvard Business School Publishing.
- Leguizamón, F., Ickis, J., & Vásquez, N. (2005). *Pantaleón*. Casos SEKN SKE 069 y SKS059. Harvard Business School Publishing.
- Lozano, G., Díaz, H., & Serrano, L. (2004). *CEMEX México*. EGADE, informe analítico no publicado.
- Lozano, G., Romero C., & Serrano, L. (2003). *Alianza entre H-E-B y el BA de Cáritas*. Caso SKS, HBS.
- Makoba, J. W. (2002). Nongovernmental organizations (NGOs) and third world development: An alternative approach to development. *Journal of Third World Studies*, 19, 53-63.
- Margolis, J.D. & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48, 268-305.
- Monitor Institute (2005). *Looking out for the future: An orientation for twenty-first century philanthropists*. Disponible en [www.futureofphilanthropy.org](http://www.futureofphilanthropy.org).
- Ogliastri, E., Caballero, K., & Melgarejo, M. (2005). *Banco Solidario S.A. La estrategia de recuperación, 2000 2004*, Caso Incae 27692, Alajuela, Costa Rica.



- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Reynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization Studies*, 24(3).
- Pérez, F., & Revilla, J. (2003). Posada Amazonas. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 31, 87-115.
- Social Enterprise Knowledge Network (2006). *Gestión efectiva de emprendimientos sociales. Lecciones extraídas de empresas y organizaciones de la sociedad civil en Iberoamérica*. Washington, D. C.: Inter-American Development Bank & David Rockefeller Center for Latin American Studies.
- The Foundation Center (2005). *Change in corporate foundation giving and assets, 1987 to 2003*. Disponible en [http://foundationcenter.org/findfunders/statistics/pdf/02\\_found\\_growth/01\\_03.pdf#search=%22foundations%20in%201987%20to%202003%22](http://foundationcenter.org/findfunders/statistics/pdf/02_found_growth/01_03.pdf#search=%22foundations%20in%201987%20to%202003%22). Citado el 1 de septiembre de 2006.
- Uribe, E. M., Gutiérrez, R., & Barragán, A. (2007). *Hocol S. A.* Caso SEKN SKS. Harvard Business School Publishing.
- Vernis, A., & Saz, A. (2006). *Intermón Oxfam: The conflict between efficiency and values*. Caso HBS-SEKN N° SKE 075. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Vernis, A., Vilanova, M., & Figueroa, V. (2006). *Inditex: Externalización en Tángier*. Caso HBS-SEKN N° SKS-087. Boston: Harvard Business School Publishing.

John C. Ickis  
INCAE Business School  
Alajuela, Costa Rica  
[john.ickis@incae.edu](mailto:john.ickis@incae.edu)

Francisco A. Leguizamón  
INCAE Business School  
Alajuela, Costa Rica  
[francisco.leguizamon@incae.edu](mailto:francisco.leguizamon@incae.edu)

Michael Metzger  
INCAE Business School  
Alajuela, Costa Rica  
[michael.metzger@incae.edu](mailto:michael.metzger@incae.edu)

Juliano Flores  
CLADS, INCAE Business School  
[juliano.flores@incae.edu](mailto:juliano.flores@incae.edu)

***La agroindustria: campo fértil para los negocios inclusivos\****

***Agroindustry: Fertile ground for inclusive business***

## RESUMEN

Los agronegocios ofrecen la promesa de estimular el crecimiento agrícola y la reducción de la pobreza rural mediante la inclusión en su cadena de valor de individuos y grupos pertenecientes al sector de bajos ingresos (SBI). Utilizando el marco analítico de la cadena agroindustrial, en este artículo los autores examinan cinco casos de investigación sobre agronegocios que han incorporado al SBI en actividades de su cadena de valor y, al hacerlo, han logrado mejorar los ingresos y la calidad de vida de las personas involucradas y de sus familias de manera relevante.

*Palabras clave:* agroindustria, negocios inclusivos, América Latina.

---

\* Este artículo condensa el capítulo “Agribusiness and the Low Income Sector (LIS)”, del libro, en proceso, *Inclusive business in Latin America. Opportunities and Challenges*, el cual es un producto colectivo de la red SEKN. Los cinco ejemplos tratados a lo largo del artículo corresponden a casos analíticos desarrollados por miembros de la Facultad del INCAE Business School, participantes en la red SEKN.

En marzo de 2008 la red SEKN estaba formada por los siguientes miembros: EGADE (México), ESADE Business School (Spain), Escuela de Negocios de Harvard (Estados Unidos), IESA (Venezuela), INCAE (Costa Rica), Pontificia Universidad Católica (Chile), Universidad de los Andes (Colombia), Universidad de San Andrés (Argentina), Universidad de Sao Paulo (Brasil) y Universidad del Pacífico (Perú).

## ABSTRACT

Agribusiness offers the promise of stimulating agricultural growth and the reduction of rural poverty through the inclusion of individuals and groups belonging to the low income sector, LIS, in the agribusiness value chain. In this article the authors examine five case studies using the agroindustrial chain framework, which apart from their economic motivation, have incorporated the LIS in the activities of the value chain to simultaneously improve income and quality of life for LIS members and their families.

*Key words:* agroindustry, inclusive business, Latin America.

## 1. INTRODUCCIÓN

La pobreza en la que se desenvuelven los productores agrícolas en América Latina es un fenómeno no sólo bien conocido sino extensamente estudiado<sup>1</sup>. Entre quienes han profundizado en el examen del tema, Mellor (1999, p. 1) ha afirmado con datos convincentes que “son los efectos directos e indirectos del crecimiento agrícola que producen virtualmente toda reducción de la pobreza” en países de bajos ingresos. The Economist reitera esta conclusión con la observación de que “cualquier incremento del ingreso rural tiene un impacto más que proporcional sobre la pobreza global, que es mayoritariamente rural” (2007, p. 12). Austin (1992) ha señalado que los proyectos agroindustriales generan demanda hacia el sector agrícola de una mayor cantidad y variedad de cultivos y que, cuando esto ocurre, el empleo agrícola generalmente crece. Precisamente por estas razones los agronegocios ofrecen la promesa de estimular el crecimiento agrícola y la reducción de la pobreza rural mediante la inclusión en su cadena de valor de individuos y grupos pertenecientes al sector de bajos ingresos (SBI).

En este artículo examinaremos cinco casos de investigación sobre agronegocios principalmente del área rural, donde existen las mayores concentraciones de pobreza, pero también del área urbana, que ya comprende la mayoría de la población en América Latina. A partir de su motivación de carácter económico, tales agronegocios han incorporado al SBI en actividades de su cadena de valor y, al hacerlo, han logrado mejorar los ingresos y calidad de la vida de los involucrados y de sus familias. Para precisar cómo lo han logrado, abordaremos las siguientes tres preguntas centrales: ¿En qué formas los agronegocios están incorporando al SBI en sus cadenas de valor? ¿Cuáles son las barreras para la incorporación del SBI y cómo

---

<sup>1</sup> Según cifras de las Naciones Unidas, en el año 2008 el 40% de la población de América Latina y el Caribe habitaba en áreas rurales y cerca del 64% de habitantes en esas zonas vivía por debajo del umbral de pobreza. Por su parte, estudios del Banco Mundial muestran que cerca del 37% (unos 65 millones de personas) de los pobres de América Latina y el Caribe viven en áreas rurales. En países como Bolivia, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Paraguay y Perú la proporción llega al 70%.

superarlas? ¿De qué manera estas iniciativas de mercado aumentan el potencial para generar valor económico y social?<sup>2</sup>.

Para responder a estas preguntas, utilizaremos el marco analítico de la cadena agroindustrial propuesto por Goldberg, Wilson y Austin (1974) y más tarde adoptado por Austin (1981) que permite identificar los roles que el SBI ha desempeñado en los agronegocios estudiados.

## 2. MARCO ANALÍTICO: LA CADENA AGROINDUSTRIAL

Definimos cadena agroindustrial como aquella que se centra en la etapa de procesamiento pero que incluye cualquier actividad hacia atrás o hacia adelante de esta etapa, que va desde la producción de insumos agropecuarios hasta la entrega del producto final al consumidor. Los productos agroindustriales varían ampliamente según su grado de transformación, que va desde la limpieza y el empaque hasta la modificación química. No obstante, por ser productos y procesos biológicos, todos se distinguen por tres cualidades de sus materias primas: en primer lugar, son perecederas y no pueden almacenarse por largos períodos, especialmente en el caso de las frutas y verduras. Segundo, la cosecha de la mayoría de los productos es estacional, mientras la demanda de productos alimenticios generalmente varía poco de un mes a otro. Tercero, la calidad de los productos del campo, a diferencia de los productos manufacturados, es muy variable. Estas características presentan desafíos logísticos y operativos para el gerente de una agroindustria y crean oportunidades para la incorporación de los SBI como socios del negocio.

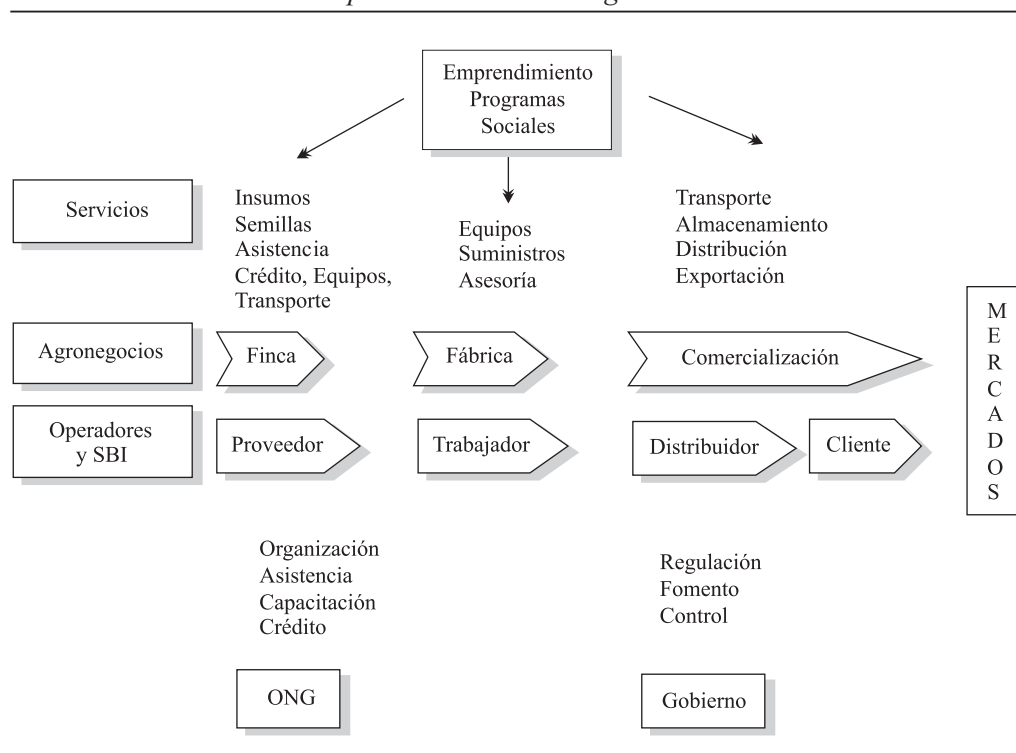
Los desafíos logísticos y operativos de los agronegocios fueron estudiados por primera vez por Goldberg (1974), quien desarrolló un marco de sistemas para su análisis conocido como “cadena agro empresarial”, luego aplicado en el análisis de casos por generaciones de estudiantes de la Escuela de Negocios de Harvard. En los países en desarrollo, Austin (1992) demostró el poder analítico de esta herramienta y elaboró su propio marco para el análisis de proyectos agroindustriales. Usaremos este mismo modelo para examinar las estrategias de incorporación del SBI en los agronegocios (véase figura 1).

Hay tres eslabones principales en la cadena identificados por Austin: la adquisición (campo), la transformación (fábrica) y la comercialización (mercado). El primero de estos eslabones se refiere a los procesos de siembra, cultivo y cosecha de los productos. En el eslabón de fábrica se transforma la materia prima y se resuelven los asuntos relacionados con el empaque, almacenamiento y transporte de los productos finales hacia los distribuidores. En el eslabón de mercado se abordan cuestiones relativas a las preferencias del consumidor, la segmentación del mercado, la previsión de la demanda, la fijación de precios, los canales de distribución y el análisis y gestión de las fuerzas competitivas. Las actividades en cada eslabón son desempeñadas por los actores primarios: agricultores, procesadores, distribuidores y otros

<sup>2</sup> Entenderemos por valor social “la búsqueda del progreso social, mediante la remoción de barreras que dificultan la inclusión, la ayuda a aquellos temporalmente debilitados o que carecen de voz propia y la mitigación de efectos secundarios indeseables de la actividad económica” (SEKN, 2006, p. 296)

que manejan directamente el producto. Además hay actores de apoyo que prestan servicios de asistencia, crédito y otros, y elementos de coordinación que facilitan el flujo eficiente de los productos. La coordinación estrecha entre los eslabones de campo, fábrica y mercado se vuelve crítica debido a la estacionalidad e índole perecedera de los productos del agro.

**Figura 1**  
*Participantes en la cadena agroindustrial.*



El poder de este marco analítico reside en que nos permite identificar no sólo las actividades de valor desempeñadas en cada eslabón de la cadena, sino también precisar quién tiene el poder de negociación y por qué. En este sentido es un complemento al modelo de análisis estratégico introducido por Porter (1980, 1985). Utilizados en su conjunto, estos modelos pueden ayudarnos a entender cómo la integración de los SBI en los agronegocios puede crear valor económico y social.

## 2.1. Roles del SBI

A continuación centraremos nuestra atención en cinco casos desarrollados en América Latina por la Red de Conocimientos sobre Emprendimientos Sociales (Social Enterprise Knowledge Network, SEKN, por su sigla en inglés), integrada por nueve escuelas de negocios de Iberoamé-

rica y la Escuela de Negocios de Harvard. Estos casos revelan una gama de roles desempeñados por el SBI en los agronegocios, casi siempre en el eslabón de campo, aunque a veces en el procesamiento y con menor frecuencia en el eslabón comercial. El caso de Supermercados Palí es un ejemplo del SBI como consumidor final en la cadena agroindustrial. Fue precisamente este papel del SBI, como cliente rentable, el que inspiró a Prahalad (2002, 2005) a investigar el tema de los negocios con la base de la pirámide y de producir su obra sobre la fortuna que encierra este segmento de la población. En contraste, en los casos que estudiamos, salvo uno, los clientes son de los segmentos medios y altos.

### *2.1.1. Supermercados Palí: el SBI como consumidor*

La iniciativa de Palí consistió en haber ofrecido precios bajos al SBI. Este caso, que ilustra el poder de un modelo de negocio innovador, es el único caso estudiado en que el SBI desempeña el papel visualizado por Prahalad, esto es, el rol de cliente rentable. El modelo de negocios tradicional de la tienda de barrio es brindar servicios de conveniencia y crédito a cambio de precios unitarios altos, así que el SBI tradicionalmente paga más, como ha destacado Prahalad (2005) en sus investigaciones sobre la base de la pirámide. Palí, en cambio, vende a precios más bajos que otros supermercados y ofrece una menor variedad de productos que la encontrada en un supermercado típico. Según estimaciones realizadas por la empresa, aproximadamente el 90% de sus clientes en Nicaragua y el 70% de sus clientes en Costa Rica corresponden a los segmentos socioeconómicos D y E, es decir, al SBI. El gasto promedio mensual de estos segmentos de clientes fue de 116 dólares en el año 2008, realizado a través de 4 a 5 visitas semanales, con un gasto de entre 3 y 5 dólares por ocasión. A diferencia de los otros casos presentados, los SBI son principalmente habitantes de áreas urbanas.

¿Cómo opera? Los supermercados Palí ofrecen a sus clientes un ambiente agradable y digno, pero austero, donde los productos son exhibidos en sus cartones de empaque originales. No venden frutas ni legumbres que requieran refrigeración y que el SBI compra en mercados públicos. Inicialmente tampoco vendían leche ni carne, para ahorrar energía. Los clientes traen sus propias bolsas o las compran en el supermercado porque Palí no las regala. Esta práctica le ahorra gastos al supermercado y es deseable ambientalmente al promover el reciclaje de las bolsas. Su personal está capacitado para realizar múltiples tareas, lo cual aumenta la flexibilidad y productividad de sus recursos humanos. Siendo consistente con esta estrategia de liderazgo en costos, Palí ha construido su principal competencia a partir de la eficiencia operativa presente en todas sus actividades.

Este modelo de negocios es altamente innovador en Costa Rica y Nicaragua, donde los supermercados tradicionales compiten por los segmentos de mayores ingresos. Fue inspirado en el modelo de los supermercados Aldi, un formato de tamaño pequeño y variedad limitada de productos que surgió en Alemania en tiempos de la posguerra (Brandes, 2004).

Desde la apertura del primer Palí en 1979, el modelo ha tenido gran acogida y los puntos de venta han crecido en forma acelerada, sin perder el foco en sus clientes meta del SBI. Actualmente las visitas mensuales ascienden a 1,5 millones de clientes en Costa Rica y a 1,2 millones en Nicaragua, o sea casi 30% de sus respectivas poblaciones. Los supermercados

Palí no sólo son los que más ventas generan de su grupo corporativo sino los que registran el mayor retorno económico; el promedio de tiempo para recuperar la inversión en un supermercado Palí es de tres años, mientras que en los otros formatos el período de recuperación sobrepasa los cinco años. El valor social generado por esta estrategia es el ahorro de 15% en los gastos normales de un cliente del SBI, con lo que mitiga su posición de pobreza y en el proceso expande sus opciones de vida. Esta estrategia también aumenta el acceso a bienes y servicios y mejora su calidad de vida.

### *2.1.2. Tierra Fértil: el SBI como suplidor de productos del campo*

La iniciativa de Tierra Fértil consiste en haber incorporado plenamente al SBI en la cadena agroempresarial. El modelo de negocios de Tierra Fértil, a diferencia de Palí, no se basa en bajos precios y costos y un alto volumen, sino en actividades que generan un valor que es percibido por los clientes y por el cual están dispuestos a pagar precios más altos. Estos son clientes de los segmentos medio y medio-alto que desean comprar todo en un solo lugar y cuyas dietas incluyen frutas, ensaladas y otros alimentos saludables. En este agronegocio se entiende que una de las pocas formas de diferenciarse de sus competidores, quienes venden las mismas marcas de productos alimentarios, es mediante la variedad y frescura de sus frutas y verduras. Los costos adicionales en que incurre para lograr esta diferenciación (capacitación para los productores, refrigeración, transporte y manejo) son compensados por los mayores precios de estos productos y, además, por la decisión de los clientes de hacer todas sus compras en estos supermercados y no en aquellos de la competencia. Los suplidores de frutas y verduras son pequeños agricultores independientes que cumplen las exigencias de calidad y periodicidad de entrega establecidas por la red de supermercados abastecidos por Tierra Fértil, y que son asistidos en sus prácticas de cultivo y cosecha por extensionistas agrícolas de la corporación.

### *2.1.3. Irupana: el SBI como suplidor de productos orgánicos*

La iniciativa de Irupana también incorpora al SBI en la cadena agroempresarial, mediante un modelo de negocios que se basa en los más altos precios que los clientes están dispuestos a pagar por sus productos orgánicos, abastecidos por campesinos indígenas de un área geográfica extensa, que cubre los Andes, la Amazonia y el Chaco boliviano. Pero su modelo difiere del caso anterior en dos aspectos. Primero, Irupana opera en el eslabón de fábrica y no en el mercado detallista; y segundo, vende no a todos los segmentos de determinados estratos socioeconómicos sino sólo a aquellos segmentos, tanto en el mercado nacional como en los mercados de exportación, que valoran las cualidades diferenciadas de sus productos. Los suplidores de Irupana, en principio desorganizados y dispersos a lo largo y ancho de la geografía boliviana, fueron ayudados por una organización de la sociedad civil, Prorural, para aumentar su capacidad productiva y responder así a la creciente demanda del mercado europeo.



#### 2.1.4. *CRES: el SBI como suplidor para la demanda internacional*

Esta iniciativa crea una nueva oportunidad de negocios para jornaleros agrícolas de bajos ingresos y sus familias. En Costa Rica, cientos de trabajadores del campo e incluso algunos indigentes se han convertido en criadores de mariposas, para proveer de capullos a Costa Rican Entomological Supply (CRES), la cual los exporta a exhibidores de mariposas en Europa y Norteamérica. Este modelo de negocios también se basa en la realización de algunas actividades de transformación (clasificación, empaque y exportación) que son valoradas por los clientes. Aunque innovador, el modelo es fácilmente replicable y, como tal, está amenazado por el ingreso de nuevos competidores. El éxito de la actividad ha descansado en una demanda creciente de los clientes en el exterior, pero el crecimiento de la oferta pone en riesgo este modelo y plantea la necesidad de una estrategia para competir.

#### 2.1.5. *Pantaleón: el SBI como suplidor de mano de obra*

Esta iniciativa beneficia a miles de personas del área rural guatemalteca con empleo digno y prestaciones que van mucho más allá de las ofrecidas por sus competidores. Pantaleón, la empresa productora de azúcar más importante de América Central, genera miles de empleos para el SBI en sus procesos de corte de caña, transporte y plantas de transformación de la caña en azúcar, etanol, dulces y energía eléctrica. Estos trabajadores provienen en su mayoría de las zonas rurales de la costa sur y del altiplano de Guatemala. Por cada dólar de planilla, Pantaleón paga más de 72 centavos que incluyen, además de las prestaciones sociales de ley, programas de educación, salud general, medio ambiente, vivienda y recreación. Un resultado directo de estos programas, acompañados de prácticas innovadoras en el campo, ha sido elevar la productividad media de los cortadores de 1,25-1,50 toneladas por día por trabajador, hace veinte años, a 10-12 toneladas hoy.

A primera vista, los roles desempeñados por el SBI en estos casos no son tan distintos a aquellos tradicionalmente desempeñados por los pequeños productores: el de vender el producto de sus labores del campo a actores de la cadena comercial o a plantas procesadoras, o el de trabajar como empleados en una fábrica agroindustrial. En sólo un caso, CRES, la iniciativa fue resultado de un esfuerzo deliberado de inclusión social. Cuando examinamos la estrategia competitiva del negocio y cómo la incorporación del SBI ayudó a su éxito, podemos apreciar diferencias significativas.

### 3. INCORPORACIÓN DEL SBI Y VENTAJA COMPETITIVA

Estos cinco casos nos brindan valiosa información sobre cómo la incorporación del SBI puede brindar ventajas competitivas en los agronegocios:

### **3.1. Eficiencia interna**

El cuidado que presta Pantaleón a la contratación directa del personal de campo y posteriormente todas las medidas que adopta para facilitar a los trabajadores las condiciones de salubridad, las herramientas modernas de trabajo como el “machete australiano” (innovación traída de ese país), la mecanización del transporte de la caña desde el campo a la fábrica, la mejora en la alimentación, la educación y otros cuidados de salud, y la atención al bienestar familiar de los trabajadores en vez de menoscabar la rentabilidad de la empresa, le ha permitido convertirse en la más eficiente de la región en el corte y en el proceso de transporte de caña y en la producción de azúcar, etanol y generación de energía eléctrica en Guatemala.

### **3.2. Liderazgo en costos**

La ventaja competitiva de Palí ha sido construida a partir de la configuración de actividades operativas que le han permitido tener un liderazgo en costos en su industria. Opera con menos productos de mayor rotación, menos personal y personal polifuncional, anaqueles más sencillos y consumos de energía y agua más bajos. La contribución del SBI a esta ventaja competitiva es la más obvia, porque el modelo de negocios fue diseñado desde el principio para servir a este segmento. El modelo no funciona sin el SBI. En Costa Rica y Nicaragua, Palí no tiene ningún competidor cercano. Su rápido crecimiento, con retornos positivos, tiende a confirmar la tesis de Prahalad (2005): que el SBI puede ser un cliente rentable. El trabajo de D’Andrea y Herrero (2007) demuestra la importancia del poder de compra del SBI en el consumo de productos básicos.

### **3.3. Efectividad operativa**

El programa Tierra Fértil surgió en Costa Rica por las presiones competitivas entre las cadenas de supermercados de asegurar el abastecimiento continuo de productos agrícolas distinguidos de la oferta de sus competidores por la alta calidad, la frescura, la amplia variedad y las condiciones de higiene e inocuidad. La incorporación del SBI fue clave, puesto que estas condiciones, acompañadas de la variedad, sólo se podían obtener mediante la adquisición de productos en diferentes microclimas del país, de pequeños productores independientes dispersos en diferentes regiones y dispuestos a satisfacer los requerimientos exigidos por el programa de Tierra Fértil. En efecto, la variedad por sí sola no es una fuente de ventaja competitiva ya que esta puede obtenerse comprando en el mercado mayorista, que también obtiene productos de todos los rincones del país. La ventaja proviene de la combinación de atributos que busca el cliente. Esta combinación es difícil de imitar porque requiere inversiones en la capacitación y construcción de relaciones a largo plazo con el SBI.

### **3.4. Variedad de productos**

CRES, como Tierra Fértil, introdujo un nuevo modelo de negocios que favoreció la incorporación de una red de proveedores del SBI. La demanda por parte de los exhibidores de mariposas

de una mayor variedad de especies fue lo que condujo a este agronegocio a reclutar a criadores independientes de microclimas diversos. Cuando surgieron competidores que imitaron el modelo, CRES orientó sus esfuerzos a ofrecer a sus clientes información detallada sobre los lugares geográficos y microclimas de donde provienen sus capullos. Pudo diferenciar su oferta ofreciendo una mayor variedad de productos, por su extensa red de proveedores del SBI.

Igualmente para Tierra Fértil, la localización de los proveedores en zonas dispersas y a diferentes alturas sobre el nivel del mar se convirtió en una ventaja para la producción de una gran variedad de cultivos, a través de la diversidad de microclimas. La dispersión geográfica de los campesinos indígenas y las técnicas limpias de cultivo utilizadas por ellos de manera ancestral han sido fuentes de ventaja competitiva para el segmento del mercado que Irupana ha escogido, a saber: europeos y norteamericanos interesados en salud, en sostenibilidad ambiental y en el apoyo a la cultura indígena.

### 3.5. Alta segmentación

Irupana ha seguido una estrategia de alta segmentación, enfocada hacia un nicho de mercado. Ofrece a sus clientes en Europa y Estados Unidos alimentos orgánicos elaborados a base de productos agrícolas como la quinua, el amaranto, la cañawa, la soya, el trigo y variedad de frutas, cultivados por campesinos indígenas de los Andes, la Amazonia y el Chaco boliviano. En un mercado dominado por grandes monocultivos dirigidos a mercados masivos, Irupana sigue esta estrategia orientada al nicho de consumidores dispuestos a pagar sobreprecios por productos orgánicos con un impacto social y ambiental positivo. Elabora más de ochenta productos, distribuidos en cinco líneas: cereales, productos apícolas, panadería integral, frutas y café.

Como en los casos de Tierra Fértil y CRES, esta gran variedad de cultivos orgánicos se hace posible por una extensa red de proveedores del SBI, en los microclimas más inhóspitos para la agricultura mecanizada, que se concentra en el oriente de Bolivia. Los esfuerzos de varios gobiernos para promover la producción agrícola en estas regiones montañosas y rocosas habían fracasado. En este caso se puede observar una paradoja: que las condiciones que inhiben el desarrollo agrícola y constituyen un factor disuasivo para la competencia crean una oportunidad en la industria de alimentos orgánicos.

Al conectar a las comunidades indígenas de Bolivia con los mercados demandantes de productos orgánicos, Irupana ha mejorado la calidad de vida de los productores campesinos, ha logrado que mantengan su cultura ancestral y sus cultivos, ha evitado el impacto negativo en el medio ambiente y ha transformado a muchos campesinos bolivianos, antes dependientes de la caridad del gobierno y de las agencias de desarrollo, en microempresarios.

Los casos demuestran que no hay una sola forma de competir en los agronegocios que incorporan a los SBI en una manera que les permite captar valor. Pantaleón ha puesto un énfasis alto en el aumento de la productividad en el corte y el procesamiento para reducir sus costos operativos. Tierra Fértil y CRES buscaron competir con productos altamente valorados por sus clientes, ya sea por calidad, variedad o confiabilidad de entrega. Irupana enfocó la comercialización hacia un segmento dispuesto a pagar más por productos orgánicos. Palí eligió

competir con bajos costos mediante un modelo de negocios innovador para la región. Estas distintas formas de competir beneficiaron al SBI.

#### **4. BARRERAS A LA INCORPORACIÓN DEL SBI**

Los casos ilustran que la relación entre el SBI y los agronegocios suele estar plagada de barreras logísticas, organizacionales, técnicas y culturales que dificultan la ejecución exitosa de los modelos de negocio. Superar cada tipo de barrera requiere recursos y capacidades distintivas.

##### **4.1. Barreras logísticas**

Las barreras logísticas se concentran en el eslabón del campo y, en menor grado, en el mercado. La dispersión geográfica de los pequeños productores, que puede ser ventajosa para obtener amplias variedades de frutas y verduras de distintos microclimas, como es el caso de los proveedores de Tierra Fértil en el campo costarricense e Irupana en el Altiplano de Bolivia, constituye una barrera para su integración comercial, por la dificultad de llevar las materias primas a su destino. La dispersión geográfica dificulta la comunicación y el acceso a la información, que a su vez eleva los costos de transacción. La precariedad de los caminos rurales y el desconocimiento de las condiciones en que operan los distintos intermediarios contribuyen a hacer de la tarea de recolección una labor aislada y solitaria.

La dispersión geográfica es agravada por la falta de infraestructura de transporte, energía, agua y salud en el eslabón del campo. En el caso de Irupana, en un país con una extensión territorial de 1,1 millones de km<sup>2</sup>, el proveedor más próximo a las instalaciones de la empresa se encuentra a siete horas en transporte terrestre debido a la pobre infraestructura de caminos de la región. El programa de Tierra Fértil tuvo que enfrentar una barrera similar en Nicaragua y Honduras. Esta barrera adquiría mayor intensidad debido a la índole perecedera de los productos.

Los compradores de Tierra Fértil experimentaron otra barrera de comunicación con los pequeños agricultores nicaragüenses y hondureños por la falta de servicio telefónico. Los compradores tenían como única opción de comunicación la reunión presencial, a través de una visita de campo, difícil por la condición de los caminos rurales. En un sistema de abastecimiento continuo como el exigido por el cliente, la comunicación constante para coordinar los envíos, negociar precios o tratar aspectos de calidad es un factor clave.

##### **4.2. Barreras organizativas**

La falta de organización y coordinación entre pequeños productores dificulta la venta de la cosecha, pues hace que la empresa deba negociar con cada uno en forma individual. La empresa mariposera CRES mantenía relaciones con cada proveedor. El fundador había intentado organizarlos pero hubo poco interés por parte de los proveedores independientes. En Costa Rica, en contraste con Bolivia, mantener relaciones individuales se facilitaba por el pequeño

territorio del país y por la ubicación de los criadores de capullos, cerca de carreteras o caminos de acceso todo el año.

#### **4.3. Barreras de destrezas técnicas**

El bajo nivel educacional y de preparación técnica es una barrera recurrente en todos los casos estudiados y ocurre principalmente en los eslabones de campo y fábrica. Los agricultores pertenecientes al SBI carecen de los medios para completar su educación básica, por las deficiencias de la educación en muchas zonas rurales de América Latina. La necesidad de trabajar desde muy temprana edad para lograr su subsistencia, la falta de escuelas próximas y la falta de materiales de estudio adecuados a la realidad de estas personas dificultan la educación del SBI en cobertura y en calidad y limitan sus oportunidades para poder acceder a trabajos mejor remunerados.

Los cortadores de caña de Pantaleón en Guatemala suelen ser campesinos de las montañas aledañas a las planicies donde se siembra el cultivo. Son trabajadores temporales, los cuales una vez terminada la época de zafra regresan a sus lugares de origen. Son contratados regularmente a través de intermediarios, razón por la cual el control que ejercen las empresas sobre el trabajo infantil, o el trabajo femenino, era prácticamente inexistente hasta que la empresa desarrolló un conjunto de nuevas prácticas gerenciales en la relación con estos trabajadores del SBI.

#### **4.4. Barreras culturales**

Las barreras culturales que dificultan las relaciones comerciales entre las empresas y el SBI surgen principalmente por el desconocimiento de las diferencias entre la cultura del mundo empresarial y la de las poblaciones rurales de bajos ingresos. Ese desconocimiento se manifiesta en la frecuente indiferencia del sector empresarial por el SBI, aunada a la ausencia de iniciativa por parte de unos y otros para proponer una relación mutuamente satisfactoria. Además, en algunos casos las barreras culturales incluyen una barrera lingüística, como es el caso de Irupana, donde algunos de los proveedores hablan quechua. El conocimiento íntimo de la cultura e idioma quechuas por parte del fundador de Irupana le ha dado a la compañía una ventaja comparativa en el desarrollo de relaciones con el SBI en el Altiplano. La superación de esta barrera puede dificultarse por diferencias en creencias, valores, ideas o patrones de conducta.

El desconocimiento entre agroempresarios y el SBI se manifiesta en todos los eslabones de la cadena, pero es más evidente en la relación con el SBI como proveedor. Al describir esta relación, un agroempresario la resumió así: “Es como el acercamiento entre dos mundos”. Los casos estudiados nos ofrecen información valiosa sobre el proceso de aproximación y conocimiento entre estos dos grupos disímiles en el campo.

### **5. SUPERACIÓN DE LAS BARRERAS**

Los casos revelan varias estrategias para sobreponerse a las barreras logísticas, organizativas, técnicas y culturales que se encuentran en los agronegocios que incorporan al SBI.

### 5.1. Inversiones dirigidas

El caso de Tierra Fértil ilustra que a pesar de las barreras físicas infranqueables o las deficiencias en infraestructura, con los recursos disponibles, se puede agilizar la logística y reducir los costos de transacción mediante inversiones modestas en centros de acopio y tecnología, como la provisión de celulares a los agricultores pequeños. Aunque los problemas de comunicación y transporte no se resuelven con la organización de los productores del SBI, los casos demuestran cómo la organización facilita las transacciones entre productores geográficamente dispersos. Nestlé, la empresa láctea más grande del mundo, ha desarrollado una estrategia de inversiones dirigidas a superar las barreras logísticas. Esta empresa crea distritos lecheros en los que invierte en puntos de recolección y centros de enfriamiento de la leche de los pequeños productores, y luego organiza el transporte a la fábrica de procesamiento (Goldberg y Herman, 2007).

### 5.2. Capacidades organizativas

El desarrollo de nuevas capacidades organizativas para la incorporación del SBI parece ser una de las fuentes de ventaja competitiva en varios de los casos estudiados. Irupana cooperó con una entidad de la sociedad civil para la organización de numerosas familias del Altiplano boliviano con la finalidad de que ellas recibieran apoyo técnico y financiero y así fortalecer su capacidad para abastecer de productos orgánicos a la empresa. Las experiencias de Tierra Fértil muestran el desarrollo de relaciones genuinas y profundas con el SBI y la formación de redes únicas que no son fáciles de duplicar.

### 5.3. Preparación técnica

Para superar las barreras de capacidad y calificación, varias de las agroempresas que han integrado a pequeños productores del SBI como sus suplidores han realizado programas de apoyo dirigidos a mejorar la preparación técnica y el nivel educativo de tales agricultores. La esencia del programa de apoyo a los productores en el caso de Tierra Fértil consiste en la capacitación técnica de pequeños agricultores en la preparación de la tierra, siembra, cultivo y cosecha de frutas y hortalizas. Esta capacitación es imprescindible en razón de que muchos de estos proveedores antes se dedicaban al cultivo de productos como el maíz, la papa y el frijol para el autoconsumo familiar. En el caso del Ingenio Pantaleón, la preparación de los cortadores de caña en el uso del machete australiano sirvió para dar un salto en la productividad en esta fase del proceso de aprovechamiento de la caña.

### 5.4. Acercamiento y diálogo

La superación de la barrera del desconocimiento cultural, citada en la sección anterior, comienza con el diálogo entre productores y empresas, que a veces es facilitada por una organización de la sociedad civil (OSC), tal como lo hizo Prorural en el caso de Irupana. En el programa Tierra Fértil, el desconocimiento de los potenciales proveedores también fue superado a través de la incorporación de interlocutores, en ese caso los compradores, quienes no sólo debían tener

conocimientos comerciales sino, además, habilidades de extensionistas agrícolas, para poder asesorar y acompañar a los productores del SBI en las distintas etapas del proceso de cultivo. Estos compradores tenían mayores conocimientos técnicos, voluntad para dejar el escritorio e ir al campo y habilidades para relacionarse con pequeños agricultores.

En algunos casos la superación de esta barrera de desconocimiento se consiguió mediante la observación de las prácticas tradicionales de compra de estos segmentos o a través de la utilización de encuestas. En Palí, una fuente de información valiosa para conocer mejor los gustos y preferencias de sus clientes han sido los mercados tradicionales y las ferias del agricultor. En estas ferias aproximadamente un 90% del espacio es asignado para la venta de verduras y frutas frescas, y la información obtenida por Palí en ellas es muy valiosa pues los ayuda a crear nuevas ofertas, a hacer ajustes en la forma de empaquetar sus productos y, en general, a aprender de su segmento objetivo. Además, Palí complementa esta información con encuestas a sus clientes, dirigidas a conocer sus gustos y preferencias, así como su grado de satisfacción con la oferta de la empresa.

Estas situaciones de diferencias culturales generalmente fueron resueltas mediante el mayor contacto y diálogo entre personas. Es más difícil abordar situaciones de desconfianza, que a veces son agravadas por valores muy distintos con relación a aspectos tales como el tiempo, el trabajo manual, las relaciones interpersonales, la ley y la lealtad. Cuando en el programa de Tierra Fértil se comenzó a pagar a los pequeños proveedores de manera inmediata, contra entrega del producto, aumentó la disposición de éstos a vender principal o exclusivamente a este cliente, en lugar de hacerlo a otros cuyo plazo de pago era de treinta o sesenta días. Así pues, la cuidadosa elección de extensionistas agrícolas que se relacionaran más integralmente con los proveedores mediante el entrenamiento en nuevas prácticas agrícolas y el acompañamiento durante el cultivo, y el refuerzo de la relación mediante el apoyo de organizaciones de la sociedad civil (OSC), fueron construyendo paulatinamente un mayor nivel de confianza en la relación.

### 5.5. Precios justos

Otra práctica para facilitar el acercamiento y generación de confianza en los pequeños agricultores (SBI) ha sido la instauración de políticas de precios justos. CRES promovió una política de precios justos entre sus proveedores y entre sus clientes en el exterior, pero ante las condiciones de sobreoferta en el mercado, no pudo frenar la caída de precios internacionales. Para contrarrestar esta tendencia a favor de sus proveedores, la empresa cambió su política de ventas, ofreciendo a sus clientes un 30% de capullos adicionales “por el mismo precio”, lo cual permitió aumentar el volumen de compras y así mantener los ingresos totales de los criadores de capullos. Además, CRES intentó diferenciar su oferta a clientes mediante una mezcla óptima de variedades, en un esfuerzo por mantener precios de mercado más altos. En el modelo de negocios de Irupana también se aplicó la práctica de precios justos. Irupana paga a sus proveedores un sobreprecio de 20% para premiar la calidad de los productos entregados.



## 6. INCORPORACIÓN DEL SBI Y CAMBIO SOCIAL

Las prácticas usadas para superar las barreras a la incorporación del SBI, descritas en la sección anterior, frecuentemente han producido cambios en las cadenas agroempresariales. Estas cadenas y sus entornos sociales tienden a ser complejos, como se muestra en el cuadro 1. Hay múltiples actores que pueden avanzar o detener la incorporación plena del SBI en la cadena agroindustrial. Como hemos indicado en nuestra descripción de las cadenas agroindustriales, el SBI muchas veces está geográficamente aislado, con desventajas de acceso a servicios y mercados y, por tanto, vulnerables a la marginación o explotación.

La implicación es que para superar las barreras, además de las acciones descritas en la sección anterior, se requieren habilidades en el manejo del cambio social. Veamos el programa de Tierra Fértil. Al momento de crear este programa, las cadenas agroempresariales en la industria de frutas y verduras en Costa Rica se caracterizaba por la presencia de intermediarios, llamados “coyotes”, quienes compraban y luego vendían los productos en mercados tradicionales o ferias. Esta empresa inicialmente se insertó en la cadena, comprando productos a través de estos canales tradicionales para distribuirlos a los supermercados. Esta cadena cambió con el ingreso de nuevos actores, las OSC, que se desempeñaron como elementos de apoyo y proporcionaron capacitación, información sobre precios y apoyo técnico a los pequeños productores del SBI. Al mismo tiempo, Tierra Fértil se acercó a los productores y comenzó a comprar directamente, lo cual eliminó dos eslabones en su cadena de valor: el coyote y el mercado mayorista.

Una experiencia de cambio social similar ocurrió en el caso de Irupana. La cadena original de esta agroempresa sólo contaba con proveedores dispersos, aislados y vulnerables a la explotación por parte de intermediarios. La empresa dependía de miles de familias campesinas, con capacidad limitada de productividad y baja calidad de producto. Así como en Tierra Fértil, el ecosistema cambió con el ingreso de la OSC Prorural, que además de capacitación y apoyo técnico, proporcionó financiamiento y ayudó en la organización de los campesinos. El resultado fue el acercamiento de Irupana a los productores organizados del SBI y una mayor eficiencia en la logística general de todo el proceso.

La transformación en el caso de las mariposas de Costa Rica fue aún más drástica. Antes del desarrollo del negocio por parte de CRES, la actividad de cría de capullos no existía. Los actuales criadores trabajaban en labores agrícolas. Con la exportación de los capullos a exhibidores en los Estados Unidos y Europa, ha crecido una nueva actividad económica y una oportunidad para los pobladores rurales de multiplicar sus ingresos. Además, el entorno que rodea la cadena agroempresarial se ha enriquecido con la inclusión de actividades de ecoturismo en las que participa el SBI.

En todos estos casos hubo un cambio en la estructura o en las relaciones entre los actores de la cadena en que reside el SBI, como resultado de su acercamiento a la actividad agroempresarial. Los cambios más destacados incluyen un esfuerzo para migrar al SBI de una posición de aislamiento geográfico, económico, social y cultural hacia una posición de conexión y organización, un esfuerzo para trasladarlos de una situación de desinformación a un estado de información y un intento para hacerlos más activos en vez de pasivos en cuanto a su participación en la cadena agroindustrial.

Estos casos también nos permiten ver el rol crucial de los agentes de apoyo y los mecanismos de coordinación, que son parte esencial del modelo de Goldberg y Austin que ha guiado nuestro análisis. Los actores de apoyo incluyen las OSC que trabajan en áreas como la asistencia técnica, la capacitación y el financiamiento, y que impulsan y facilitan la integración del SBI como actores principales en la cadena. Las mismas OSC pueden desempeñarse como coordinadores, mediante la construcción de acuerdos.

Por ejemplo, en el caso de Irupana, la ONG Prorural proporcionaba el financiamiento de apoyo a las iniciativas de los proveedores de Irupana, mientras que otras organizaciones o empresas se encargaban de la ejecución de dichas iniciativas, es decir, proporcionaban asistencia técnica, capacitación e infraestructura. Cuando Irupana obtuvo la donación de la Fundación Interamericana<sup>3</sup> (cerca de US\$ 355 mil por un periodo de tres años), estos fondos, por decisión propia de Irupana, fueron administrados por Prorural, que se convirtió en el fiscalizador del cumplimiento de los compromisos que asumían tanto Irupana como sus proveedores. Además de administrar los fondos, Prorural empezó a fungir también como ejecutor de los proyectos. Estos recursos se canalizaron a 150 proveedores de amaranto para concebir tecnologías de producción más sostenibles que utilizaran métodos orgánicos, y a 350 proveedores de quinua para mejorar la tecnología poscosecha y lograr un producto de mayor calidad y más competitivo.

Prorural, en coordinación con el recién establecido departamento de compras de Irupana, canalizaba los fondos directamente a los proveedores y les proporcionaba ayuda técnica y subvención en la compra de maquinaria y la edificación de centros de almacenamiento. La subvención alcanzaba el 70% en casos de proyectos comunitarios y 50% en casos de proyectos de beneficio individual familiar.

Las organizaciones del gobierno también pueden jugar un importante rol en la fijación de precios o en la legitimización de los contratos. La intervención indirecta del mercado mayorista más importante de Costa Rica, CENADA (Centro Nacional de Abastecimiento y Distribución de Alimentos), en el proceso de fijación de precios pagados a los pequeños agricultores de Tierra Fértil, nos ofrece un ejemplo para ilustrar este punto. Tierra Fértil, en Costa Rica, paga a los pequeños agricultores integrados a su programa el precio de moda (estadística) del CENADA, más un adicional de 25% aproximadamente. El porcentaje adicional pagado por Tierra Fértil depende del esfuerzo del productor para cumplir con los requerimientos de presentación, inocuidad y empaque. El precio pagado a los pequeños agricultores se basa en la política de precio justo, definido por Tierra Fértil como aquel que es justo para todos los que participan en la cadena de valor y no sólo justo para el pequeño agricultor. De ahí que tome como referencia el precio de mercado de cada producto, establecido en CENADA. La regulación ambiental ha sido un factor clave en varios proyectos en los cuales participa el SBI, como Irupana. El gobierno costarricense mediante el Ministerio del Ambiente ha intentado asumir un papel regulador para asegurar que las prácticas de los criadores de capullos sean compatibles con la sostenibilidad ambiental.

---

<sup>3</sup> La Fundación Interamericana (IAF, por sus siglas en inglés) es un organismo independiente de ayuda externa del gobierno de Estados Unidos, que trabaja en América Latina y el Caribe para promover un desarrollo de autoayuda, equitativo, basado en la participación e iniciativa comunitaria.

En el ecosistema, el actor de apoyo también puede desempeñarse como agente para la inclusión social. InBio, un centro de investigación en Costa Rica, sirvió como una organización de servicio que facilitó la inclusión del SBI como proveedor de CRES, mediante la capacitación de los trabajadores agrícolas en la crianza de capullos. Las OSC muchas veces también funcionan como impulsoras de la inclusión. Las OSC que brindan asistencia técnica o capacitación constituyen una categoría especial de organizaciones de servicio por sus motivaciones que van más allá de una relación comercial, y por lo estrecho de sus relaciones con el SBI. Estas organizaciones abundan en el entorno tanto de Tierra Fértil como Irupana y su rol es importante en el acercamiento entre los agronegocios y los SBI.

## **7. REFLEXIONES FINALES**

Ahora podemos ofrecer algunas respuestas a la pregunta que planteamos en la introducción de este artículo: ¿Cómo pueden las iniciativas basadas en el mercado aumentar el potencial para crear valor económico en las empresas agroindustriales y simultáneamente valor social para el SBI? Efectivamente, hay casos de agronegocios documentados en este artículo que han logrado el éxito en ambas dimensiones. ¿Cómo lo han hecho?

### **7.1. El modelo de negocio**

Ante todo, estas agroempresas han desarrollado un modelo de negocio consistente con el rol del SBI en su cadena de valor y realizaron esfuerzos continuos para conseguir una mayor integración de aquellos en ésta, construyendo activamente relaciones más estrechas. Así transformaron a miembros del SBI en proveedores directos, apartándose del sistema tradicional de abastecimiento basado en intermediarios. Este cambio es visible en varios de los casos estudiados y, aunque puede parecer sutil, tiene gran trascendencia debido a los cambios e innovaciones que se generan a partir de la integración directa.

### **7.2. Empresarialismo**

En segundo lugar, observamos cómo, en varios casos, los jornaleros o pequeños productores del SBI se transformaron en empresarios. Algunos de ellos lograron desarrollar sus propios recursos o apalancar recursos externos para aumentar su ventaja competitiva. En Costa Rica esta transformación es muy visible entre los proveedores de CRES, algunos de los cuales ya compiten con la empresa hermana de CRES, The Butterfly Farm, en la atracción de turistas a sus mariposarios.

### **7.3. Las barreras**

Encontramos que las barreras a la incorporación del SBI son numerosas. Las barreras logísticas y organizativas, a pesar de ser muy difíciles de sortear, pueden reducirse mediante inversiones modestas en tecnología y mediante la organización de los productores para facilitar el transporte

y la comunicación. Las barreras técnicas, causadas por deficiencias en los servicios sociales, como la educación pública, pueden ser abordadas mediante programas de capacitación. El distanciamiento cultural entre empresarios y el SBI puede ser superado a través del cambio de percepciones distorsionadas. Se puede abordar la desconfianza mediante la aplicación de la política de precios justos.

#### **7.4. Los cambios en la cadena agroempresarial**

La incorporación de los SBI es acompañada, en todos los casos, por cambios en la estructura o en las relaciones entre actores en las cadenas que vinculan el productor con el consumidor. Si no ocurren estos cambios, que van desde el ingreso de una OSC hasta la eliminación de eslabones en la cadena agroindustrial, difícilmente se pueden lograr los resultados esperados. Un resultado importante de la incorporación del SBI en los agronegocios es precisamente el cambio en las cadenas hacia un mejor equilibrio, un mayor acercamiento y una nueva oportunidad para captar valor compartido. Además, las relaciones construidas en las nuevas cadenas no son fácilmente duplicables.

#### **7.5. Ventaja competitiva y social**

La incorporación del SBI en la cadena agroindustrial puede contribuir a la ventaja competitiva de los agronegocios. Esta es la más importante y más atrevida conclusión de nuestra revisión de los cinco casos y que consideramos se puede extrapolar a muchas otras empresas y lugares.

Sin excepción, los casos que nos sirvieron de referencia parecen ratificar que los objetivos económicos de las empresas del sector agrícola no se contraponen al cumplimiento de objetivos sociales, ni viceversa. Por el contrario, observamos de manera reiterada que unos y otros se reforzaban mutuamente para alcanzar el objetivo múltiple de rentabilidad y bienestar social, tan necesarias en el contexto de la región.

*John C. Ickis es miembro de la Facultad de INCAE y tiene un DBA y un MBA de la Universidad de Harvard. Sus áreas de enseñanza son la estrategia empresarial y la organización.*

*Francisco A. Leguizamón es miembro de la Facultad de INCAE. Tiene un DBA del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) y un MBA de INCAE. Sus áreas de enseñanza son el comportamiento organizacional, las decisiones gerenciales y la gerencia de organizaciones sociales.*

*Michael Metzger es miembro de la Facultad de INCAE. Tiene un doctorado y una maestría de la Universidad de Michigan. Director de la Red de Emprendimientos Sociales en INCAE, posteriormente ha servido en la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan.*

Juliano Flores es miembro del equipo de investigadores del Centro Latinoamericano para el Desarrollo Sostenible (CLADS) donde ha sido el coordinador de diversos estudios sobre responsabilidad social empresarial, además tiene un MBA de INCAE.

## Referencias

- Austin, J. E. (1981). *Agroindustrial project analysis: Critical design factors*. Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Austin, J. E. (1992). *Agroindustrial project analysis: Critical design factors* (2nd ed.). Baltimore: Johns Hopkins University Press.
- Brandes, D. (2004). *Bare essentials: The Aldi way to retail success*. Frankfurt: Cyan-Campus.
- D'Andrea, G., & Herrero, G. (2007). Understanding consumers and retailers at the base of the pyramid in Latin America. In V. K. Rangan, J. A. Quelch, G. Herrero & B. Barton (Eds.), *Business solutions for the global poor: Creating social and economic value* (pp. 25-40). Jossey-Bass.
- The end of cheap food. (2007, august 12). *The Economist*, 385(8558), 11-12.
- Goldberg, R. A. (1974). *Agribusiness coordination: A systems approach to the wheat, soybean, and Florida orange economics*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Goldberg, R. A., Wilson, L. M., Austin, J. E., & et al. (1974). *Agribusiness management for developing countries-Latin America*. Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing Company.
- Goldberg, R. A., & Herman K. (2007). Nestle's milk district model: Economic development for a value-added food chain and improved nutrition. In K. Rangan, J. Quelch, G. Herrero & B. Barton (Eds.), *Business solutions for the global poor. Creating social and economic value* (pp. 183-191). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mellor, J. W (1999). Faster, more equitable growth: The relation between growth in agriculture and poverty reduction agricultural policy. *Development Project Research Report*, 4, october.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K. (2005). *La fortuna en la base de la pirámide: Cómo crear una vida digna y aumentar las opciones mediante el mercado*. Barcelona: Granica
- Prahalad, C. K., & Hammond, A. (2002). Serving the world's poor, profitably. *Harvard Business Review*, 80(9), 45-58.
- Social Enterprise Knowledge Network (2006). *Effective management of social enterprises: Lessons from businesses and civil society organizations in Iberoamerica*. Cambridge, MA: Harvard University Press, David Rockefeller Center for Latin American Studies and Inter-American Development Bank.

Recepción del artículo: 18/03/2009

Envío evaluación a autores: 15/06/2009

Recepción correcciones: 31/08/2009

Aceptación artículo: 02/09/2009

Gabriel Berger  
Universidad de San Andrés  
Buenos Aires, Argentina  
[gabrielberger@udesa.edu.ar](mailto:gabrielberger@udesa.edu.ar)

Carolina Gowland  
Universidad de San Andrés  
Buenos Aires, Argentina  
[carolinagowland@gmail.com](mailto:carolinagowland@gmail.com)

***La Fundación arteBA: el  
desafío de apoyar artistas  
plásticos promoviendo el  
mercado del arte***

***arteBA Foundation and  
the challenge of supporting  
artists by promoting the  
market of arts***

*Las ferias, no importa su objetivo, siempre han constituido un fenómeno urbano, no sólo de intercambio comercial, sino también de intercambio y difusión de costumbres, cultura, ideas y discusiones. Definitivamente populares y aglutinadoras, dan nacimiento a nuevos espacios, ya sean políticos o culturales, sin abandonar el objetivo comercial de su origen.*

Auditorio arteBA 2005

**RESUMEN**

El caso examina un emprendimiento comercial (la feria de arteBA) desarrollado con fines sociales por la Fundación arteBA cuya operación exitosa en el mercado contribuía al cumplimiento de la misión organizacional ligada al apoyo de la creación artística en las artes visuales y al impulso del arte argentino. La feria de arteBA era considerada la más prestigiosa feria de arte contemporáneo en América Latina. La décimo séptima edición había permitido alcanzar un nuevo récord para la fundación con 18.000 metros cuadrados de muestra, 120.000 visitantes y 81 galerías de arte nacionales y del exterior. El dilema principal que plantea el caso está centrado en la propuesta que recibió la organización para vender su

---

Derechos reservados © Universidad de San Andrés, 2009. Publicado con autorización de la Universidad de San Andrés. Este caso fue preparado para que sirviera como base para su discusión en clase, más que para ilustrar el manejo efectivo de una situación gerencial. La nota de enseñanza está disponible de los autores a solicitud.

emprendimiento. Una empresa extranjera, dedicada a gestionar ferias en todo el mundo, estaba interesada en adquirir la mayor feria de arte contemporánea regional. El dilema sobre qué respuesta dar a la oferta recibida movilizó cuestiones centrales en relación con el sentido y el accionar futuro de la organización. El caso ha sido elaborado para comprender en qué consisten los emprendimientos comerciales en Organizaciones sin fines de lucro (OSFL) y analizar el concepto de alineamiento entre emprendimiento comercial y misión social.

*Palabras clave:* OSFL, emprendimientos sociales sustentables, alineamiento entre misión y modelo de negocios, gestión de emprendimientos comerciales en OSFL.

## ABSTRACT

The case examines a business venture, the arteBA fair, developed for social purposes by the Foundation arteBA. arteBA was considered the most prestigious contemporary art fair in Latin America. Its successful operation in the market contributed to fulfil the organizational mission linked to the support of artistic creation in the visual arts and the development of Argentinean art. The seventeenth edition contributed to reach a new record for the Foundation with 18,000 square feet of displays, 120,000 visitors and 81 art galleries. The case presents a central dilemma related to the proposal received of selling the fair. A foreign company that developed trade fairs worldwide was interested in arteBA. The dilemma of how to respond to the offer of sale, mobilized central issues in relation to the direction and future activities of the foundation. The case has been prepared to understand business ventures in Non-profit organizations (NPOs) and to analyse the concept of alignment between business ventures and social mission.

*Key words:* NPOs, sustainable social ventures, alignment of social mission and business model, management of business ventures in NPOs.

## 1. INTRODUCCIÓN

Eran las once de la mañana del 2 de noviembre de 2008 cuando Facundo Gómez Minujín entraba a la Fundación arteBA. Saludó con afecto a cada persona que cruzó por el pasillo, intercambiando breves comentarios. Esta vez el presidente de la fundación tenía prisa. Teresa Frías, gerente general de la organización, lo esperaba. En una hora estaba citada toda la comisión directiva para tratar un tema que podría cambiar el rumbo de la fundación dedicada a impulsar el arte argentino.



Mientras tanto, Frías en compañía de Julia Converti, jefa de proyectos de la fundación, aprovechaban la demora para ajustar detalles del lanzamiento 2009 de la feria arteBA. La puesta en marcha de la próxima feria de arte contemporáneo se superponía a las últimas tareas de cierre de la feria realizada en el mes de mayo. No era exagerado decir que entre feria y feria no había descanso para los miembros de arteBA.

Cuando entró en la oficina, Gómez Minujín pidió disculpas por la tardanza y acercó rápidamente una silla al escritorio de la gerente. En el apuro, empujó al piso la voluminosa carpeta de prensa 08 y el desorden de papel lo obligó a detenerse. Recogió los recortes uno por uno, leyendo en voz alta cada titular: “arteBA afirma su éxito en el tiempo”, “la feria récord en ventas”, “la elegida de los compradores internacionales”, “la nueva inversión de moda”, “imanes de lo nuevo”, “el arte de hacer las cosas bien”, “¿quién no quiere mostrarse en arteBA?” Las palabras que mejor sintetizaban su sensación de todo lo acontecido en la décimo séptima edición de la feria eran *éxito y esfuerzo*.

El futuro de la feria inquietaba al joven presidente. Una reconocida empresa extranjera dedicada al negocio de la organización de ferias de arte en todo el mundo estaba interesada en comprar la que en el *ranking* internacional era considerada la feria más importante de América Latina. El llamado telefónico recibido la tarde anterior era literalmente un imprevisto, un suceso jamás imaginado por los miembros de arteBA y, por lo tanto, era inminente discutir con la comisión directiva qué postura tomar ante semejante propuesta. Para colmo, la empresa interesada había insistido en visitar Buenos Aires la semana siguiente para conversar el tema en forma directa.

Frías reaccionó con calma y con cierta satisfacción por lo que esta situación significaba. La oferta confirmaba el posicionamiento de la marca arteBA en la región e implicaba el reconocimiento al trabajo incesante y al esfuerzo de todo el equipo a lo largo de tantos años. Julia Converti rápidamente imaginó las posibilidades concretas que daría el potencial dinero que podría obtenerse en caso de que se decidiera vender la feria. Sin duda era la gran oportunidad de llevar adelante numerosos proyectos y sueños demorados. Pero Gómez Minujín tenía muchas dudas sobre la venta. *¿Y si se ponía en jaque todo lo logrado por intentar hacer algo mejor?* Quería escuchar las reacciones de sus compañeros de la comisión directiva y del equipo profesional de la fundación para terminar de ordenar sus ideas.

Estaban tan absortos en la conversación que ninguno registró el llamado de la puerta. Eran Marta Fernández, Marga Macaya y Alejandro Corres que se habían adelantado al horario de la reunión, curiosos por saber cuál era la urgencia del encuentro. Fernández estaba desde los primeros tiempos del emprendimiento y era considerada un miembro histórico de arteBA por la cantidad de años de servicio voluntario. La española Macaya estaba muy comprometida con la acción de la fundación. Había sido testigo del impacto que había tenido ARCO<sup>1</sup> en España y cuando llegó a la Argentina y estableció contacto con la incipiente arteBA, entendió

<sup>1</sup> En sus veintisiete años de historia, ARCO había cambiado la fisonomía y la oferta cultural de Madrid. La feria se había celebrado por primera vez en 1981 y desde el principio tuvo como estrategia “huir” del localismo y apostar por lo internacional.

su potencial para la ciudad. Por su parte, Corres era miembro fundador de arteBA y su actual vicepresidente, y conocía en detalle cada anécdota de la fundación.

El calor de noviembre y el reducido espacio de la oficina llevó a todos a pasar directamente a la sala de reuniones. Mientras el resto de los integrantes de la comisión terminaba de llegar, este primer grupo repasó la historia de la fundación cuyo destino en pocas horas podía cambiar.

## **2. INICIOS Y EVOLUCIÓN DE arteBA**

La Fundación arteBA era una OSFL que desde sus inicios en el año 1991 había trabajado intensamente para apoyar la creación artística en las artes visuales e impulsar el desarrollo y difusión del arte argentino, local e internacionalmente. Dio su primer paso con la organización de la primera feria de galerías de arte de Buenos Aires que en la actualidad se había convertido en la mayor y más importante feria de arte contemporáneo regional.

El coleccionista Fito Fiterman fue otro miembro fundador de arteBA y estuvo a cargo de su fase inicial. La organización se gestó en el corazón de la Asociación de Amigos del Centro Cultural Recoleta<sup>2</sup> (véase anexo 1) y desde sus comienzos fue presidida por hombres que contaron siempre con un equipo comprometido. En aquel entonces, según recordó Fernández,

el intendente de la época dijo que Buenos Aires debía tener una feria de arte. En esa conversación Fiterman avanzó diciendo que él se ocuparía de organizarla si le daban el financiamiento necesario. El intendente aceptó y así nació la primera feria. Fiterman decía que arteBA era una asociación ¡sin fines de pérdida!

Al poco tiempo Fiterman tomó la decisión de armar una fundación diferente de la Asociación de Amigos. Él es recordado como un hombre emprendedor y de fuertes convicciones que permitió poner en marcha la organización. arteBA nació como una feria de galerías de arte y las primeras ediciones incluyeron toda la oferta artística disponible del momento. Corres comentó sobre los desafíos iniciales:

Cuando empezamos nadie sabía lo que era una feria en Buenos Aires. Lo más difícil fue instalar esta idea y reunir las galerías que no estaban acostumbradas a mostrarse en un lugar donde tuvieran al lado a su competencia. Las primeras ferias no tenían ninguna dirección hacia lo contemporáneo, más bien fueron un mosaico de distintos tipos de obras y calidades. El trabajo nuestro fue de convencimiento, para vencer la desconfianza de los galeristas. Lo importante era lograr que esto sucediera y luego darle continuidad.

---

<sup>2</sup> El Centro Cultural Recoleta (CCR) dependía del Ministerio de Cultura del Gobierno de la ciudad de Buenos Aires y estaba ubicado en el corazón de la Recoleta, uno de los barrios porteños más tradicionales. El CCR ofrecía una amplia variedad de exposiciones simultáneas dedicadas a las artes visuales. La Asociación de Amigos se encargaba de contribuir al mejoramiento del centro principalmente mediante la recaudación de fondos.

Las primeras ediciones de la feria arteBA se realizaron en el Centro Cultural Recoleta (CCR). Y según recuerdan los miembros históricos, el lugar en aquella época era un espacio rudimentario sin la infraestructura adecuada en cuestiones de iluminación, circulación y modulación de los ambientes. En algunas ocasiones este primer equipo impulsor realizaba aportes personales, en carácter de donación, para concretar el montaje deseado. Corres agregó:

En 1990 viajamos a dos ferias internacionales, Art Miami y ARCO, para ver el armado. ¡Pero una cosa es haber ido a una feria y otra es organizarla! El tema era cómo hacer en el CCR algo parecido a lo que habíamos visto afuera, cuando las condiciones eran totalmente opuestas. Y lo hicimos como pudimos, a pulmón.

Si bien durante los primeros años arteBA no tenía un foco artístico definido, con el tiempo el arte contemporáneo fue cautivando la escena como principal atracción y eje conceptual en la convocatoria del evento. En 2008 arteBA era la mayor vidriera de arte contemporáneo de la región.

Desde sus comienzos la fundación buscó apoyar a los artistas. Entre la variedad de caminos para llevar adelante este objetivo eligió armar una feria y profesionalizar las galerías, reconociendo que ésta era la vía natural para lograr su misión<sup>3</sup>. Marta Fernández explicó el objetivo principal:

Buscamos favorecer a los artistas y promover al arte contemporáneo argentino. Ese es nuestro desafío, pero sabemos que el mercado de las artes visuales se desarrolla a través de los galeristas.

Juan Cambiaso fue otro de los presidentes de la fundación que dejó su impronta. Abogado, amante del arte y mecenas de artistas, le aportó a la organización todo su know how jurídico y su rigor sobre criterios artísticos. Corres destacó:

La gestión de Cambiaso también ayudó a definir que estaba muy bien que la feria fuera un lugar de intercambio cultural y comercial exitoso. Es más, entendimos que el éxito comercial de la feria beneficiaba a los artistas. El tema era que muchas veces nos preguntábamos si como OSFL era correcto desarrollar un evento comercial. El prejuicio de promocionar un emprendimiento donde se vende es alto.

Después de un decenio marcado por el compromiso y activa presencia de sus presidentes, prosiguió la etapa de Andrés von Buch, quien buscó establecer políticas que permitieran que “la institución superara a las personas” y cuya gestión tuvo como ejes la mejora continua de la calidad, el orden y la profesionalización de la iniciativa. Durante la gestión de Von Buch se estableció una estructura más clara y Teresa Frías quedó finalmente designada como gerente general.

<sup>3</sup> En 2008 la Fundación arteBA señaló tener como principales objetivos realizar una labor de incentivo y difusión de la producción artística contemporánea, posibilitar el acercamiento del gran público a obras de arte moderno, fomentar el debate en torno a los problemas artísticos y culturales y contribuir a la consolidación del mercado del arte.

Para algunos integrantes del equipo, una de las contribuciones más importantes de la gestión de Von Buch fue confrontar a la organización con el valor de arteBA. Para Frías, él impulsó la valorización de la labor de la fundación y según este criterio se organizó la pirámide de patrocinadores o *sponsors*<sup>4</sup>. Con la presidencia de Mauro Herlitzka, se tomó la decisión de ubicar a la Argentina como foro regional en la discusión de arte latinoamericano.

En los inicios el modelo de arteBA fue la Feria ARCO de España. Con la multiplicación de las ferias de arte en el mundo, la fundación buscó un nuevo posicionamiento para distinguirse e identificó la principal fortaleza que ofrecía la región: un arte latinoamericano muy potente.

Fernández comentó:

Primero fuimos feria de galerías de arte, luego fuimos contemporáneos y más tarde regionales. Al principio pensamos que podríamos hacer la feria con el arte argentino y estábamos convencidos de que eso era suficiente. Luego vimos que el asunto era el desarrollo del arte latinoamericano y decidimos apostar por la región para desarrollar el mercado del arte contemporáneo.

La nueva estrategia llevó a invitar a directores de museos regionales e internacionales y para lograrlo, la abundante red de contactos de Herlitzka resultó sumamente valiosa. Así, de la mano de los máximos referentes, empezaron a venir los coleccionistas extranjeros y la ciudad de Buenos Aires pasó a ser lugar de encuentro de los especialistas en la temática. Esta nueva etapa obligó a desarrollar nuevos programas, entre ellos el Auditorio y el exclusivo *VIP Program*<sup>5</sup> para coleccionistas. También se gestaron y consolidaron varios programas satélites que fueron conformando con el tiempo el cuerpo vivo de la feria y de la estrategia de la fundación para cumplir con su misión y renovarse cada año.

Los programas satélites evolucionaron edición tras edición y mejoraron su fórmula inicial, entre ellos el Auditorio, el Premio arteBA-Petrobrás de Artes Visuales, el Programa *Matching Funds* arteBA Zurich, Barrio Joven, y Homenaje a Grandes Artistas. La fundación buscó desarrollar iniciativas que contribuyeran a sumar patrimonio nacional, ayudaran al mercado latinoamericano y estimularan la superación de los artistas. Estas acciones se realizaban con la ayuda de *sponsors* que apoyaban con financiamiento.

El programa Auditorio consistía en un ciclo de conferencias sobre una temática seleccionada. Para llevar adelante el programa la fundación invitaba a especialistas de prestigio internacional. El tinte de los encuentros era académico y la apuesta de la fundación era generar entre los panelistas de otras naciones y los locales una dinámica que enriqueciera desde la Argentina el debate artístico latinoamericano moderno. Las conferencias se realizaban en el

<sup>4</sup> En 2008 la pirámide de patrocinadores de arteBA estaba conformada por cuatro eslabones diferenciados por la tarifa que aportaban, así: a) *main sponsor*, \$300.000, con la participación de una empresa, b) *partners*, \$120.000, con la participación de dos empresas, c) *silvers*, \$52.000, con la participación de siete empresas y d) *media partners*, cuyo aporte se realizaba a partir del canje publicitario de dos empresas en concepto de notas y avisos por televisión (En todo el caso, los pesos se refieren a pesos argentinos).

<sup>5</sup> El *VIP Program* estaba destinado a invitados especiales y coleccionistas extranjeros, que visitaban Buenos Aires para asistir a la feria arteBA. El programa ofrecía a los invitados extranjeros el armado de agendas de cuatro días de duración.

horario central de las 18 horas y fueron un éxito en cuanto a la concurrencia del público, la calidad de las ponencias, el nivel de los asistentes y la repercusión en la prensa.

El Premio artBA–Petrobrás de Artes Visuales consistía en la selección de ocho proyectos que eran subvencionados, exhibidos y premiados en el transcurso de la feria. Después de cuatro ediciones el premio se había convertido según la crítica en la instancia más reconocida y controversial del circuito artístico contemporáneo. Cada artista seleccionado recibía \$7000 pesos<sup>6</sup> para la realización de la obra y luego un jurado internacional otorgaba un primer premio de \$30.000 pesos y un segundo de \$10.000 pesos. El premio estaba pensado para artistas jóvenes y en las últimas ediciones la fundación había recibido más de 400 proyectos para evaluar. La gran visibilidad que otorgaba el premio era un atractivo más que interesante. De hecho, los artistas ganadores coincidían en que el premio había sido un punto de inflexión en sus carreras profesionales.

El Programa *Matching Funds* arteBA Zurich estaba destinado a la adquisición de obras de arte para museos argentinos. Cada museo elegido recibía la suma de \$20.000 pesos, cifra que cada institución debía igualar con fondos de contraparte para comprar obras durante la feria.

Por su parte, Barrio Joven reunía galerías emergentes seleccionadas<sup>7</sup>. Desde el año 2000 este programa había sufrido grandes transformaciones. De ser un espacio pequeño al costado de un pasillo marginal pasó a ocupar un metraje significativo, subvencionado en gran parte por la fundación, donde se alojaban veinte galerías o espacios de arte, varios de los cuales eran del interior del país. Hasta 2007 el criterio de selección estuvo ligado a priorizar únicamente el perfil experimental de las propuestas. En la edición 2008 se había incorporado como criterio de evaluación el proyecto de empresa detrás de cada propuesta. La idea era coherente con el objetivo de desarrollar el galerismo. Converti comentó al respecto:

Educar al Barrio Joven es apoyar empresas embrionarias para que logren insertarse en el mercado. Los proyectos seleccionados pueden estar en el programa hasta tres años, tiempo en el que pagan de modo simbólico US\$500 y luego pueden elegir pasar al sector principal de la feria. Este salto implica tomar una decisión comercial real. El primer año pagan el 50% del *stand* más pequeño, el segundo año pagan el 65% y el tercer año el 70% del valor total. A partir del cuarto año abonan la tarifa completa y siguen todas las reglas de los expositores tradicionales.

Como novedad en 2008, dentro del Barrio Joven se había lanzado la primera edición del Premio EN OBRA<sup>8</sup>. El objetivo del premio era brindarle a un artista expositor menor de treinta años la posibilidad de desarrollar el proyecto personal que considerara más necesario para su carrera, con un premio de US\$4.000.

<sup>6</sup> La cotización del dólar estadounidense era 3.388 pesos al 31 de octubre de 2008 ([www.bcra.gov.ar](http://www.bcra.gov.ar)).

<sup>7</sup> Para arteBA emergente era el espacio o la galería que trabajaba privilegiando una importante dosis de riesgo y cuyas actividades solían plantearse con independencia de los criterios estéticos estandarizados del mercado del arte. Del Barrio Joven habían surgido varias empresas que en la actualidad formaban parte del circuito artístico más audaz de la ciudad de Buenos Aires.

<sup>8</sup> El nombre del premio provenía de los carteles que usualmente señalan las obras de construcción. Fue instituido por Juan Cambiaso, ex presidente de la fundación, quien aportó fondos personales para las primeras dos ediciones.

Con la acción Homenaje a Grandes Artistas, iniciada en 2007, la fundación buscaba reconocer el talento, trayectoria y contribución a las artes plásticas de artistas argentinos vivos. Cada artista seleccionado contaba con un espacio ubicado estratégicamente en el ingreso de la feria, donde se exhibía una obra emblemática de su producción. Asimismo, se entregaba a todos los visitantes material con la historia y la obra del artista reconocido.

En 2008 los miembros de la fundación manifestaban activamente fomentar un “proyecto país”. Con esta idea, la fundación concebía la feria no sólo como una iniciativa que estimulaba el crecimiento de la producción artística sino que también contribuía a fortalecer la identidad cultural de la Argentina. En sus diecisiete años de vida, arteBA se había convertido en un evento cultural ineludible. Así, entre los pasillos de la feria podían verse personajes muy diversos. Las instituciones del exterior que venían a comprar se mezclaban con los coleccionistas más prestigiosos y con gente joven que estaba aprendiendo los secretos del mercado. También se veían cada vez más familias que se acercaban a la feria para pasear y que compraban por cinco pesos una obra miniatura en una máquina expendedora de arte en tamaño postal. Hasta los artistas comenzaron a asistir activamente, situación que en las primeras ediciones no sucedía.

Facundo Gómez Minujín asumió la presidencia en 2007. El nuevo presidente conocía la organización ya que durante diez años había asumido casi todas las funciones dentro de la comisión directiva (vocal, secretario, tesorero, etc.) y para varios integrantes su aporte se había traducido en la valorización del *staff* de la fundación. Gómez Minujín agregó al respecto:

Hoy en día muchas de las ideas surgen del *staff* y esto otorga continuidad al proyecto. El próximo presidente va a recibir un “tren”. Ya se ha consolidado el equipo de trabajo interno, lo cual permite seguir creciendo con solidez más allá de quién sea el que ocupe el cargo.

La décimo séptima edición de arteBA había permitido alcanzar un nuevo récord para la fundación. Con 18.000 metros cuadrados, 81 galerías de arte contemporáneo (casi el 40% del exterior) y 120.000 visitantes a lo largo de cinco días, la feria había resultado nuevamente un evento emblemático del calendario cultural. Asimismo, en la última edición habían renovado su participación 27 instituciones culturales, 17 publicaciones especializadas de todo el mundo relacionadas con el arte, y la Agencia Federal de Ingresos Públicos (AFIP) a través de la Dirección General de Aduana que facilitaba los trámites para la exportación de obras adquiridas durante la feria.

Los integrantes del equipo de arteBA coincidían en la importancia de contar con la presencia de dicho órgano estatal dentro de la feria. El trámite de nacionalización y exportación de las obras implicaba la legalización de varias firmas y solía ser sumamente burocrático. Varios coleccionistas habían tenido dificultades en el pasado por la lentitud del procedimiento, por lo que el espacio de AFIP dentro de la feria representaba un importante beneficio para las galerías y compradores.

El año 2008 presentó un nuevo desafío para la fundación y la gestión de Gómez Minujín. En el mes de octubre se lanzó *South Limit/Límite Sud*, una nueva acción independiente de la feria arteBA. A diferencia de ésta, la nueva iniciativa se lanzó con el apoyo del gobierno de la ciudad de Buenos Aires y ofreció una presentación de *project rooms* de artistas seleccionados



y un ciclo de *performances*. El protagonismo no fue tanto de las galerías sino de sus obras, elegidas previamente por un equipo de expertos curadores<sup>9</sup>. La época del año no era casual, ya que la intención de la fundación fue aprovechar la corriente de coleccionistas e instituciones que estaba en la región por la Bienal de San Pablo<sup>10</sup>.

La crítica especializada y el mundo del arte acogió con entusiasmo la nueva apuesta de la Fundación arteBA donde pudieron lucirse veintisiete artistas con sus producciones de vanguardia. Más de 11.000 personas recorrieron los 4.500 metros cuadrados que se montaron en el Centro de Exposiciones de la ciudad de Buenos Aires. El arte local también festejó las ventas, pese a la crisis financiera mundial que se había iniciado. Corres amplió sus impresiones sobre esta nueva acción:

Con Límite Sud buscamos hacer algo diferente para exhibir arte en Buenos Aires, darle algo nuevo a nuestra ciudad y, por supuesto, atraer a todo ese coleccionismo que llega a San Pablo. Ha sido una muy buena puesta en marcha y estamos muy conformes con el contenido. Le dimos lugar a las *performances*, incluidas este año en ARCO, una gran cantidad de artistas locales querían hacerlas.

En relación con el funcionamiento económico de la fundación (véanse anexos 3 y 4), aproximadamente el 60% de los ingresos provenía del alquiler de espacios a expositores y la venta de entradas y de catálogos de la feria<sup>11</sup>. El 40% restante se originaba en el aporte de los patrocinadores de la feria (donaciones y auspicios según la definición del término *sponsor*, utilizado en los estados contables). Al ser una organización sin fines de lucro, todo el dinero que ingresaba se reinvertía en nuevas acciones o en mejoras para las actividades que la fundación realizaba.

Por último, la estructura de la Fundación arteBA estaba conformada en 2008 por una comisión directiva integrada por empresarios y profesionales que trabajaban *ad honorem* en la preparación de la feria, así como en establecer vínculos fluidos con instituciones y personas vinculadas al medio cultural. Acompañaba a la comisión un consejo consultivo. La fundación contaba con un *staff* de profesionales compuesto por nueve personas con las siguientes funciones: gerente general, jefe de proyectos, jefe de comunicación y coordinadora de galerías, responsable de administración y finanzas, y cuatro personas dedicadas a producción y asistencia.

<sup>9</sup> Los curadores Eva Grinstein (Argentina) y José Roca (Colombia) seleccionaron para la exhibición a veintisiete artistas de todas las generaciones, tanto consagrados como emergentes y de muy diversos estilos y tendencias, unidos todos por la alta calidad de sus realizaciones.

<sup>10</sup> Con veintiocho ediciones la Bienal de San Pablo (Brasil) era la segunda bienal de artes en importancia después de la de Venecia y se montaba en una superficie de 30.000 metros cuadrados. Una bienal era una vidriera de arte donde se exhibían las máximas tendencias, pero el público no podía adquirir las obras expuestas. A diferencia de las ferias de arte, no se realizaban transacciones comerciales de compra y venta *in situ* para el público.

<sup>11</sup> En el 2008 el valor del metro cuadrado para participar de la feria de arteBA era de US\$ 144 más IVA (dólares estadounidenses). Los *stands* contaban con una bonificación progresiva a los metros cuadrados solicitados. La entrada para el público general que quería participar de la feria de arteBA era de \$22 (pesos argentinos). El precio del catálogo, que era un libro coleccionable, era de \$70 (pesos argentinos).



### 3. EL MERCADO DEL ARTE

En la última década se evidenciaba un desarrollo importante en el mercado de arte argentino. En línea con las grandes capitales del mundo, Buenos Aires ofrecía una oferta cultural amplia y, en particular, los circuitos ligados a las actividades plásticas se habían multiplicado. Las tendencias mundiales mostraban que los visitantes no solo elegían un destino por su belleza natural; lo hacían también por su cultura, historia y singular identidad.

La ciudad de Buenos Aires ofrecía a lo largo de todo el año muestras de calidad y el mercado local de arte se mantenía con estable crecimiento a pesar de la recesión económica local e internacional. Entre el mes de julio y agosto de 2008, para citar un ejemplo, la publicación Mapa de las Artes del gobierno de la ciudad de Buenos Aires anunciaba cincuenta inauguraciones de muestras en galerías, museos o centros culturales y esta tendencia se mantenía a lo largo de todo el año. En ese mismo boletín el Ministro de Cultura de la ciudad, Hernán Lombardi, destacaba que las galerías locales continuaban en los meses de invierno su etapa de ventas, luego del frenesí de la feria de arteBA, y al mismo tiempo ratificaba la variada oferta destinada tanto para el público local como extranjero.

Había coincidencia en que la situación se estaba pareciendo mucho al auge del arte que vivió la Argentina en los años sesenta y setenta, cuando hubo un nuevo sector social que empezó a ser partícipe del mercado del arte. Posterior a esta etapa, advino un período de estancamiento, hasta la posterior reactivación de inicios de la década de los noventa<sup>12</sup>.

Para los especialistas, los mercados no se desarrollaban sin la existencia de hechos concretos que los impulsaran. Los últimos quince años habían mostrado importantes progresos en el crecimiento del mercado del arte local, con énfasis en la visión de lo contemporáneo. Entre los numerosos signos de revitalización cabía destacar la proliferación de eventos culturales y muestras en espacios públicos con elevada concurrencia del público, el desarrollo de nuevas galerías de arte, la incorporación de la producción artística latinoamericana en ferias internacionales de referencia y el crecimiento del mercado de libros de arte. Asimismo, se habían materializado emprendimientos de gran envergadura que en muchos casos correspondían a iniciativas filantrópicas o de responsabilidad social empresarial que aspiraban a promover el arte argentino.

---

<sup>12</sup> Se señalaba al movimiento cultural comprendido entre los años 1958 y 1970 como el inicio de la “visión contemporánea del arte”. De la mano de mayor prosperidad económica y en un clima de amplio debate intelectual, cultural y político se produjo el primer acercamiento generalizado de un sector no tradicional al incipiente mercado de arte. Durante este período funcionó el Instituto Di Tella que demostró la existencia de un importante espacio de libertad creativa y circulación cultural, con difusión amplia hacia el resto de la sociedad. Entre 1975 y 1990 el mercado artístico se achicó notablemente y quedó casi exclusivamente en manos de los coleccionistas especializados. Entre 1995 y 1999 el arte pareció comenzar a ponerse nuevamente de moda y se generó una visión más permeable respecto del segmento contemporáneo. En este período, que coincidió con una mayor estabilidad económica, el mercado empezó a desarrollarse por fuera de los tradicionales coleccionistas especializados y dio lugar a la aparición de un segmento de nuevos compradores vinculados al desarrollo de los sectores más dinámicos en materia de negocios de la última década (profesionales relacionados con la actividad del sector financiero y del mercado informático, economistas, abogados y banqueros).

Pese a los datos de crecimiento, para algunos analistas el mercado del arte argentino aún presentaba características de subdesarrollo, sobre todo si se lo comparaba con los mercados internacionales. Golonbek (2002) mencionaba que el estadio de subdesarrollo no estaba ligado solamente a condiciones económicas. Pesaban, además del dinero, los criterios y pautas culturales que relacionaban al arte contemporáneo con la dinámica y evolución de la sociedad. Se destacaba la falta de reconocimiento de los artistas locales, situación que tenía fuerte impacto sobre el mercado del arte. El autor era auspicioso al sostener que en un mercado reducido una estrategia cultural bien orientada podría causar importantes efectos.

Los problemas y desafíos del arte argentino eran múltiples. Entre ellos estaba la posibilidad de inscribir una obra en el circuito internacional. Asimismo, las instituciones locales necesitaban modernizarse y adquirir obras. Otro asunto pendiente era la descentralización, desarrollo clave para integrar a los grandes artistas de toda la Argentina. En las provincias había grandes talentos, pero aún parecía que quien no se consagraba en Buenos Aires, no existía. En relación con la producción, un riesgo de los artistas era quedarse congelados con la obra vendible y otro era no fundar un arte original que conmoviera al hombre moderno.

El mundo del arte contemporáneo se basaba en la interrelación de varios actores (véase anexo 5). Museos, ferias de arte, galerías, coleccionistas y artistas formaban parte de este entramado que la fundación supo conocer para insertar su labor.

#### 4. TENSIONES EN EL CRECIMIENTO

La trastienda de la Fundación arteBA era un torbellino de acción. Organizar cada edición significaba convocar a las galerías, pensar de qué manera se mostrarían las nuevas situaciones de arte contemporáneo, diseñar el espacio para que todos los puntos geográficos tuvieran interés y poner en marcha los programas satélites que completaban la feria arteBA.

Con la evolución de la feria, los programas satélites habían logrado captar el interés de los medios de comunicación y ganar centralidad en la cobertura gráfica y televisiva. De manera destacable, el Premio Petrobrás y Barrio Joven habían resultado productos muy atractivos para los medios y su protagonismo provocó malestar en los expositores. Quienes se consideraban los principales actores de la feria y realizaban altas inversiones económicas para estar allí en alguna ocasión expresaban cierta queja de no recibir igual presencia mediática. Incluso, en algunas ocasiones, el despliegue de estos programas dificultaba la transacción comercial propia de una feria. Según explicó Converte:

Las grandes instalaciones que se arman para el Premio Petrobrás son proyectos de corte experimental. Por ejemplo, en una edición un artista joven ideó un recital que incluía una banda pop ficticia. Algunos expositores decían que semejante despliegue generaba dispersión para los objetivos comerciales de la feria. De todos modos, para los galeristas estos premios les permiten identificar nuevos talentos que luego captan para su propio beneficio.

Los programas satélites eran financiados por *sponsors* y la fundación había encontrado que éstos eran un imán para las grandes empresas. Cada patrocinador definía acciones pun-

tuales, cuidadosamente diseñadas y gestionadas por el *staff* de arteBA que cada año buscaba enriquecer la propuesta. Frías agregó:

A veces se nos escapa del presupuesto tanta mejora. Por ejemplo, de lo que recibimos del *main sponsor*, casi el 80% se diluye en la gestión directa del premio.

La fundación era muy cuidadosa a la hora de seleccionar sus patrocinadores. En sus inicios, la gerente se había incorporado con el objetivo de atraer financiadores. Frías venía del mundo de la producción de eventos televisivos y de moda, era una persona emprendedora y una devota estudiosa de las tendencias del arte. Cuando ingresó, la tarea más difícil, recordaba Frías, fue comunicar lo que era la fundación arteBA y su misión:

En un principio los *sponsors* no entendían arteBA. Muchos tenían el prejuicio de que era un negocio de coleccionistas que hacían una feria comercial para sacar rédito propio (por ejemplo, coleccionaban los cuadros que luego vendían). Yo creo que supe comunicar que la realidad no era así.

Los programas que se realizaban con los patrocinadores estaban en línea con el objetivo de desarrollar un arte potente que expresara nuevos contenidos y sentidos estéticos, pero en algunas ocasiones el arte contemporáneo podía resultar inadecuado para el *establishment*. Los patrocinadores y la fundación tuvieron que aprender a manejar esta tensión: la expresión artística no se podía prohibir ni censurar. Converti recordó algunas dificultades con Barrio Joven, el programa que seleccionaba espacios que albergaban artistas talentosos que en varias ocasiones solían sorprender con sus obras:

En una de las primeras ediciones de Barrio Joven hubo un *sponsor* que exigió armar un concurso convocado desde su marca. La intención de la empresa era buscar una imagen para difundir su producto. El objetivo en cuestión difería con los objetivos de arteBA. Convocamos a dos especialistas para formar parte del jurado del concurso y la empresa figuraba como tercer voto. Ésta mostró su desacuerdo sobre la selección del jurado porque las obras contenían referencias sexuales, religiosas, políticas o de cualquier otra índole que ellos no podían asociar con su marca. La fundación no podía apoyar la censura de la empresa, así que tuvimos discusiones muy intensas para que se ajustaran a la decisión del jurado profesional. Se trabajó arduamente hasta obtener la selección final.

Una cuestión central que el personal de arteBA cuidaba era la estética de la feria. Edición tras edición se fue buscando evitar la contaminación visual. Si bien los patrocinadores solían comprender la importancia de la imagen en este tipo de eventos, en la última feria una situación causó cierta incomodidad, como lo recordó Frías:

Este año vimos que un par de *sponsors* intentaron subir y ampliar los carteles con los logos y sin titubear lo prohibimos. Siempre intentamos cuidar el modo, pero tenemos en claro que lo que tiene que llamar la atención son las obras. Los *sponsors* van de todos modos aprendiendo que si quieren presentar algo burdo o traer un convoy de promotoras, ellos mismos son los que se desprestigian. El *sponsor* no puede competir con la feria en relación con su presencia de marca.

A lo largo de todos estos años, no todo fue “color de rosa” para la fundación. En un contexto económico inestable como el argentino, cada año deparaba una nueva aventura que debía sortearse. Contar con un fondo de reserva había sido de gran utilidad en más de una ocasión para enfrentar las incertidumbres que imponía la realidad del país. Gómez Minujín señaló al respecto:

El fondo de reserva es como un capital de trabajo que se intenta no tocar y justamente está disponible para pasar algún mal momento o hacerle frente a cualquier situación de emergencia. Está guardado en dólares y constituye el ahorro que ha quedado después de tantos años de trabajo.

En sus diecisiete ediciones, quizás uno de los mas difíciles fue el año 2002. La crisis que se desató en diciembre de 2001<sup>13</sup> en la Argentina marcó un escenario difícil de olvidar. Miembros de la comisión directiva dudaron seriamente en lanzar la feria y temían poner en juego el capital y la reputación de arteBA, ya que ese año nadie parecía tomar decisiones y todo estaba congelado. Pese a las dramáticas proyecciones y la crisis profunda del país, el presidente de la fundación en aquel momento, Fiterman, nunca consideró la opción de suspender la feria. Ese año se difundió la feria con un eslogan: “resistencia cultural para el orgullo nacional”. Diversos medios de comunicación apoyaron el valor de la fundación para continuar apoyando la cultura. Fernández recordó:

Para muchos sonaba ridículo, pero resultó que todos los medios nos cubrieron. Ese año fue tan grave la crisis que la gente no quería salir de su casa, no hubo fiestas, nadie quería salir en la foto y no se hacía nada. Por eso, arteBA fue, en ese contexto dramático, un remanso. En la feria se encontró un ambiente diferente, a pesar de todo. Fue uno de los años más lindos y se vendió, en pesos argentinos, muy bien. Los precios estaban baratísimos.

En 2006, cuando el país ya vivía los beneficios de su reactivación económica, la fundación atravesó otra encrucijada cuando decidió reservar ocho espacios para albergar galerías de Brasil. Disponer de esos lugares implicaba dejar de vender metros cuadrados a galerías locales dispuestas a pagar lo que fuera necesario para participar en la feria. Al mismo tiempo, era incierta la participación del país vecino ya que aún no estaba consolidada la relación, pero la fundación aspiraba a posicionarse como feria regional. Finalmente se pudo negociar con la embajada de Brasil la presencia de seis galerías. La embajada pagó el 50% y la fundación subvencionó el 50% restante utilizando el fondo de reserva.

En 2007 una nueva situación puso en vilo a la fundación cuando fue forzada a comprometerse con un mayor metraje para la realización de la feria. La ampliación fue involuntaria

---

<sup>13</sup> Tras casi cuatro años de recesión económica, en diciembre de 2001 la Argentina cayó en una profunda crisis. En el campo económico, los esfuerzos por mantener la paridad entre el dólar y el peso argentino, vigente desde comienzos de los noventa, aceleraron la situación financiera del país. La crisis política institucional que se desató terminó con la renuncia del presidente Fernando de la Rúa y su reemplazo por un gobierno provisorio. La crisis económica y las medidas tomadas llevaron a niveles de desocupación y de pobreza desconocidos en la historia del país.

y se debió a que la empresa propietaria de La Rural<sup>14</sup>, el predio donde se realizaba arteBA, no dispuso del alquiler de los pabellones habituales. El nuevo espacio contratado implicó ampliarse y asumir el costo de alquilar 18.000 metros cuadrados. Una mayor área significaba mayores ingresos, pero para la fundación era una dolorosa realidad constatar que aún no había en el ámbito local más galerías que sostuvieran la calidad requerida para participar en la feria. Finalmente, se decidió aprovechar la ampliación para ofrecer una nueva propuesta y ese año arteBA presentó por primera vez el *Open Space*. El sector dedicado a obras de gran formato (murales, esculturas e instalación) se convirtió en un gran atractivo para el público y los compradores. El *Open Space* permitió a los expositores colocar piezas monumentales, que de ninguna manera era conveniente exhibirlas en un espacio habitual, y al mismo tiempo satisfacer la demanda de los museos que reclamaban desde ediciones anteriores “piezas museables”.

## 5. EL DESAFÍO DE GESTIONAR LA CALIDAD

En sus inicios arteBA nació como feria de galerías de arte donde el énfasis estuvo puesto en convocar a todos las galeristas sin mayores pretensiones en relación con el contenido. Por varios años no existió ningún tipo de proceso de selección de obras. La galería que podía pagar la tarifa, participaba. En algunas ocasiones, los mismos miembros de la fundación intentaban poner alguna restricción si alguna propuesta resultaba poco atractiva, pero era difícil tomar la decisión de dejar fuera a un expositor. Macaya comentó:

Para hacer una selección de galerías participantes era necesario tener la seguridad de que la cantidad de galerías que se presentaran fuera lo bastante numerosa para que efectivamente se pudiera seleccionar y al mismo tiempo continuar teniendo una masa crítica amplia. Esto no se produjo hasta el año 2000.

La mudanza al predio de La Rural vino acompañada con la decisión de ofrecer una mejor infraestructura para el montaje de la feria, similar a lo que se veía en las ferias internacionales de primer nivel, y elevar la calidad de la muestra. El primer comité de selección trabajó en el año 2000 y estuvo conformado principalmente por galeristas, coleccionistas y algunos críticos de arte. Durante la presidencia de Von Buch, este comité se conformó intentando seguir un criterio previamente establecido. Se convocaron a dos coleccionistas y a dos críticos de arte contemporáneo que donaban su tiempo y pericia para realizar la tarea. El rol de la fundación consistía en gestionar el proceso y ordenar el debate.

Previamente a la selección, la coordinadora de galerías programaba un desayuno con los galeristas y los alentaba a presentar buenas propuestas. La gerenta de la fundación comentaba las novedades y buenas noticias, por ejemplo, la reedición del programa *Matching Funds* arteBA Zurich o la visita de los directores de museos internacionales que venían en búsqueda de ampliar sus colecciones. La calidad de la feria también fue mejorando debido a una convo-

---

<sup>14</sup> La Rural era el principal predio ferial de la Argentina. Contaba con una ubicación privilegiada en el centro de la ciudad de Buenos Aires y más de 12 hectáreas de infraestructura.

catoria regional más amplia, lo que permitió hacer la selección con base en una mayor cantidad y calidad de galerías postuladas.

La fundación siempre sostuvo que profesionalizar las galerías era parte de su estrategia. Para que un artista alcanzara prestigio internacional el rol de la galería era clave ya que los galeristas profesionales acompañaban el desarrollo de su carrera. Macaya amplió esta idea:

El rol del galerista tiene dos vertientes. Por un lado, permite que un artista pueda trabajar tranquilo y dedicado a su obra mientras que él se ocupa de los temas económicos, de promoción y difusión. Por otro lado, el galerista debe saber acompañar y potenciar la consolidación del crecimiento artístico y la evolución creativa del artista aportando una mirada conocedora y entrenada.

A medida que la feria se fue consolidando, la selección de galerías comenzó a ser una de las tareas más difíciles y el proceso se tornó más riguroso a la hora de elegir a los expositores que participaban cada año. Como uno de los requisitos exigidos, los galeristas tenían que presentar catálogos de las muestras que realizaban durante el año para sus artistas. El estudio de abogados Marvall O'Farrell contribuyó a ordenar y sistematizar las cuestiones relacionadas con el proceso de selección. Desde el año 2004 la fundación contaba con el *Manual del Expositor*, donde claramente se enumeraban todos los puntos concernientes al proceso de formar parte de arteBA. Macaya comentó:

Las galerías se benefician con el contexto de excelencia que impone la feria y la situación de competencia que se genera. Asimismo, la presencia de importantes galerías del exterior que participan con propuestas de muy buen nivel también ha contribuido a que la vara esté cada vez más alta.

Los galeristas debían enviar la planilla de inscripción para participar en arteBA seis meses antes de la realización de la feria. La fundación estableció que la decisión del comité de selección estuviera basada en la trayectoria de las galerías, la calidad de la obra y el proyecto expositivo (véase anexo 6). La Fundación arteBA tenía como objetivo lograr una feria de nivel internacional y en esa búsqueda muchas de las galerías que no resultaban seleccionadas manifestaban su malestar y cuestionaban las reglas de la organización (véase anexo 7). Frías acotó qué sucedía con los galeristas que no quedaban seleccionados:

Se enojan, no pueden entender cómo después de diez años no pueden estar en la feria y uno tiene que explicar que el concepto de arteBA es ir dos pasos adelante sin importar lo que pase. No pueden replicar lo mismo porque se vendió bien el año anterior. Pretendemos que el galerista se meta en la cabeza el concepto de superarse para estar en iguales condiciones que el resto del mundo.

La presencia en arteBA era una excelente oportunidad para las galerías. En no pocos casos, las ventas durante la muestra superaban a las realizadas durante el resto del año. De la encuesta que la fundación realizaba al terminar la feria se desprendía que la gran mayoría estaba conforme con los resultados obtenidos. El 91% de los expositores afirmaba estar satisfecho con las ventas y haber captado nuevos compradores.

La fundación también fue perfeccionando el proceso de verificación de obras. El comité de verificación tenía a su cargo analizar la autenticidad, atribución, autoría y origen de las obras expuestas. Asimismo, el comité se reservaba el derecho de aceptación y podía retirar cualquier pieza expuesta en la feria que no cumpliera con los requisitos establecidos. Cuidar las condiciones de exposición era parte de la tarea de educar a los galeristas y de ejercer condiciones justas entre todos los actores del mercado.

Pese a la evolución de la feria desde sus inicios, aún había cuestiones que seguían en debate sobre la operatoria, conformación y transparencia del comité de selección. Frías manifestó:

Queremos que el comité sea aún más transparente y convocar a directores de museos internacionales para que participen en la selección. Contar con perfiles profesionales va a implicar un mayor costo que debemos evaluar. Al mismo tiempo, la dificultad si uno se limita a invitar a directores de museos extranjeros es que, por desconocimiento, pueden evitar la entrada de una galería con artistas locales que para nosotros tienen valor.

La fundación realizaba esfuerzos permanentes para evitar conflictos de interés y cuidar que nadie saliera favorecido en cuestiones personales. Aspiraba a tener en el comité a gente idónea, que no tuviera intereses económicos en el mercado del arte y que pudiera juzgar la obra y defender su valor. En este sentido, evaluaba la posibilidad de dejar de incluir a coleccionistas en el proceso y contratar a un presidente de comité cuya función fuera reunirse con todos los expositores interesados en participar en la feria y explicar el estándar de calidad. Por supuesto que todos estos cambios implicaban incrementar los costos en honorarios, pasajes, etc. Frías reflexionó:

No sé cuánto tiempo podremos sostener este nivel de utopía, es decir, sostener quijotes-camente que la calidad vaya por encima de la plata y de los intereses.

## **6. ¿EL SUEÑO DEL MECENAS?**

Repasar la historia de la fundación fue conmovedor para los miembros de la comisión directiva. Llevar adelante iniciativas de estas características no era sencillo en la Argentina y el equipo de arteBA se había acostumbrado a sortear todo tipo de obstáculos. Todos los que estaban allí reunidos sabían del esfuerzo que había detrás de cada acción y de los avatares para alcanzar y sostener el lugar que había logrado el emprendimiento. Constancia, disciplina y la firme convicción de estar haciendo algo trascendente se habían convertido en principios orientadores para la fundación.

La noticia que compartió Gómez Minujín no dejaba de causar sorpresa y desconcierto. La posibilidad de vender la feria era algo que jamás se habían imaginado. El presidente compartió con todo detalle la conversación telefónica y el interés manifestado por la empresa parecía muy firme ya que proponían enviar un equipo a Buenos Aires para negociar la compra y definir un precio razonable la semana siguiente. Era evidente que arteBA era una inversión más que conveniente para un grupo económico que buscaba dar visibilidad y explotar globalmente



un negocio en crecimiento, sobre todo si se consideraba el contexto mundial de los mercados locales e internacionales: el arte contemporáneo había pasado a ser un *boom*<sup>15</sup>.

La cuestión era qué hacer. Para algunos estaba claro que la fundación estaba ante una posibilidad única y había que darse la oportunidad de pensar la oferta. Los fondos que podrían obtenerse de la venta permitirían finalmente llevar adelante otra variedad de proyectos vitales para seguir desarrollando la misión de la fundación. Era habitual para el personal de arteBA jactarse de tener más ideas de las que la fundación podía gestionar. Becas para financiar la producción y el entrenamiento de artistas jóvenes, la promoción de galerías locales en ferias internacionales, el programa televisivo sobre arte contemporáneo argentino, entre tantas otras iniciativas, eran ideas que daban vueltas en muchas conversaciones del equipo de trabajo. Ahora una cantidad de sueños demorados podrían cobrar vida.

Algunos integrantes de la fundación, entre ellos su presidente, estaban convencidos de la necesidad de proyectarse internacionalmente para “jugar en las grandes ligas” y seguir creciendo. Realizar exhibiciones en Estados Unidos y en Europa, o apoyar la participación de galerías locales en las grandes ferias del mundo con el fin de apuntalar el reconocimiento internacional del arte argentino requería de mucha inversión. También estaba pendiente abordar y ejercer influencia sobre temas que aún seguían retrasados y eran claves para el desarrollo del arte argentino, como facilitar la importación y exportación de obras de arte y las leyes que podían incentivar el consumo cultural como la ley de mecenazgo y de patrimonio cultural. El debate en el seno de la comisión directiva se volvió apasionado. Uno de los miembros que veía con interés la propuesta de venta manifestó:

Hace diecisiete años nadie creía que este sueño se iba a concretar. Cuando empezamos el mercado era casi inexistente y ahora funciona solo. Al comienzo de la feria los artistas estaban disgregados y no existía un galerismo que los cuidara, a pesar de que había en Argentina mucha gente con talento y sensibilidad que valía la pena apoyar. Ahora la situación para ellos cambió.

Alejandro Corres también apoyaba la idea de que la fundación era más que la feria y justamente esta oportunidad representaba el desafío de pensar arteBA como una institución cultural que asumía nuevos riesgos. Límite Sud había sido una muestra de la poderosa capacidad de convocatoria de la fundación para nuevas iniciativas y de que había otras maneras de continuar promocionando el arte. Corres compartió su reflexión:

Siempre buscamos que nuestra fundación no sea solamente una organizadora de una feria. Si bien hoy es lo más importante, y es aquello que nos permite generar los recursos para sostener lo que hacemos, siempre quisimos y hemos realizado otras propuestas valiosas.

<sup>15</sup> La periodista especializada del diario *La Nación*, Alicia de Arteaga, en su artículo “La hora del arte contemporáneo” señaló el auge de los mercados locales e internacionales para el arte contemporáneo. Como dato significativo citó que en las últimas subastas de Nueva York las casas Sotheby’s y Christie’s habían cosechado más de 700 millones de dólares en obras de arte contemporáneo ([http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota\\_id=1013932](http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1013932)), página consultada el 6 de diciembre de 2008.

Otros integrantes en cambio sostenían que el mercado del arte seguía en construcción y que aún necesitaba de una inyección sostenida para lograr el dinamismo que el arte argentino requería. La feria de arteBA era la “mejor receta” y no había razón ni dinero suficiente para dejarla justo en el momento en que comenzaba a dar sus frutos. Al mismo tiempo tenían dudas sobre el rumbo del emprendimiento en manos de una empresa que privilegiaría el intercambio comercial. Había que tener presente la doble dimensión de la iniciativa. La mayoría de los programas satélites que giraban en torno a la feria no eran necesariamente rentables desde el punto de vista económico, pero se habían convertido en claves para cumplir con la misión de la fundación. Más aún, en muchas ocasiones generaban más gastos e inversión que ganancias efectivas y por eso ninguna de las prestigiosas ferias internacionales sostenían actividades similares. Para Fernández esa característica era la gran responsable del éxito y de que las cosas sucedieran. Quienes no estaban dispuestos a vender la feria dejaron asentada su postura de esta manera:

¿Quién gestionará los premios, el apoyo a los artistas emergentes, el homenaje a los artistas consagrados y la calidad del auditorio? Si nosotros no hacemos una feria regional en la Argentina y subsidiamos la participación de las galerías extranjeras, ¿quién lo hará? Lo que nos distingue como organización es nuestro talento de seguir adelante y sobrevivir, antes a las crisis y ahora a las tentaciones.

Durante muchos años la feria había sido la razón de ser de la organización y lo que había aglutinado a ese grupo de personas que discutía con pasión. El intercambio se polarizaba en dos posturas contrapuestas y en un momento todos sintieron perder el rumbo de la discusión. Gómez Minujín pidió la palabra y propuso un receso. Estaba claro que la comisión directiva necesitaba tiempo para pensar. Incluso algunos sugirieron buscar ayuda externa para tomar la decisión. Ya no estaba sólo en juego la voluntad individual de un grupo de personas que amaba el arte.

*Gabriel Berger es profesor del Departamento de Administración de la Universidad de San Andrés, director del Centro de Innovación Social de la Universidad y del posgrado en Organizaciones sin Fines de Lucro. Desde el año 2001, integra la red académica SEKN (Social Enterprise Knowledge Network) en la que participan las principales escuelas de negocios de Iberoamérica. Tiene un doctorado en Política Social y una maestría en Management de Servicios Sociales (Heller School of Social Policy and Management, Brandeis University, USA).*

*Carolina Gowland se ha desempeñado en el Centro de Innovación Social como coordinadora de proyectos e investigadora asociada. Tiene un posgrado en Organizaciones sin Fines de Lucro (UdeSA) y una licenciatura en Psicología (UBA).*

## *Referencias*

Golonbek, C. (2002). *Guía para invertir en el mercado del arte contemporáneo argentino*. Buenos Aires: Patricia Rizzo Editora.

Recepción del artículo: 12/08/2009

Aceptación artículo: 09/09/2009

## **Anexo 1**

### *Consejo directivo Fundación arteBA.*

#### 1. Listado histórico de presidentes

<b>Años</b>	<b>Presidentes</b>
1991-1992	Alejandro Corres
1992-1995	Jacobo (Fito) Fiterman
1995-2000	Juan Cambiasso
2000-2002	Jacobo (Fito) Fiterman
2002-2004	Andrés Von Buch
2004-2007	Mauro Herlitzga
2007	Alejandro Reynal
2007-actual	Facundo Gómez Minujín

*Fuente:* elaboración UdeSA para el caso.

#### 2. Conformación del consejo directivo año 2008

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
Facundo Gómez Minujín	Presidente
Alejandro Corres	Vicepresidente
Marga Macaya	Secretaría
Marta Fernández	Vocal
Andreas Keller	Vocal
Juan Vergez	Vocal

*Fuente:* elaboración UdeSA para el caso.

**Anexo 2**  
*Indicadores de crecimiento feria de arteBA.*

arteBA feria de arte contemporáneo							
arteBA	Fecha	Lugar	m2	Galerías Nacionales	Galerías Extranjeras	Duración	Público Estimado
1991	8/10 al 17/10	Centro Cultural Recoleta	3.000	29	2	10 días	20.000 personas
1992	6/10 al 15/10	Centro Cultural Recoleta	4.000	54	12	10 días	30.000 personas
1994	15/04 al 24/04	Centro Cultural Recoleta	5.000	47	12	10 días	40.000 personas
1995	21/04 al 30/04	Centro Cultural Recoleta	5.500	53	11	10 días	50.000 personas
1996	26/04 al 5/05	Centro Cultural Recoleta	5.500	56	12	10 días	60.000 personas
1997	25/04 al 4/05	Centro Cultural Recoleta	5.500	41	17	9 días	75.000 personas
1998	15/05 al 24/05	C. de Exposic. Gral. San Martín	8.000	56	20	10 días	90.000 personas
1999	21/05 al 30/05	La Rural (pabellón E)	6.000	70	17	10 días	120.000 personas
2000	12/05 al 18/05	La Rural (pabellón A)	1 0.000	55	20	7 días	80.000 personas
2001	17/05 al 24/05	La Rural (pabellón A)	1 0.000	51	26	8 días	97.500 personas
2002	13/07 al 21/07	La Rural (pabellón B)	8.000	67	13	9 días	100.000 personas
2003	13/06 al 22/06	La Rural (pabellón B)	8.000	65	7	10 días	100.000 personas
2004	19/05 al 25/05	La Rural (pabellón A)	10.000	47	12	7 días	95.000 personas
2005	20/05 al 25/05	La Rural (pabellón A)	10.000	61	14	6 días	85.000 personas
2006	19/05 al 24/05	La Rural (pabellones amarillo y rojo)	12.300	50	17	6 días	100.000 personas
2007	18/05 al 22/05	La Rural (pabellones azul y verde)	18.000	61	31	5 días	113.000 personas
2008	29/05 al 02/06	La Rural (pabellones azul y verde)	18.000	50	31	5 días	120.000 personas

Fuente: documento interno, Fundación arteBA, año 2008.

**Anexo 3**  
*Estados contables.*

**1. Estado de recursos y gastos y evolución de patrimonio**

Fundación arteBA ESTADO DE RECURSOS Y GASTOS  
Por el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2007  
Presentado en forma comparativa con el ejercicio anterior  
(Cifras expresadas en pesos)

<b>Recursos ordinarios</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Ingresos por eventos	\$ 2.111.815,00	\$ 1.449.725,00
Auspicios	\$ 1.252.649,00	\$ 973.380,00
Donaciones recibidas	\$ 93.816,00	\$ 64.501,00
Otros	\$ 15.167,00	\$ 34.311,00
Total de recursos ordinarios	\$ 3.473.447,00	\$ 2.521.917,00
<b>Gastos ordinarios</b>		
Organización de eventos	\$ -2.363.493,00	\$ -1.654.935,00
Gastos de administración	\$ -811.117,00	\$ -687.464,00
Donaciones realizadas	\$ 358,00	\$ -3.100,00
Depreciaciones de bienes de uso	\$ -11.402,00	\$ -13.775,00
Total de gastos ordinarios	\$ -3.186.370,00	\$ -2.359.274,00
<b>Resultados financieros netos</b>	\$ 39.323,00	\$ 11.449,00
<b>Superávit del ejercicio</b>	\$ 326.400,00	\$ 174.092,00

Fundación arteBA  
ESTADO DE EVOLUCIÓN DEL PATRIMONIO NETO  
Por el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2007  
Presentado en forma comparativa con el ejercicio anterior  
(Cifras expresadas en pesos)

	<b>2007</b>	<b>2007</b>	<b>2007</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
	Capital	Ajuste de capital	Superávit acumulado	Total	Total
Saldos al inicio del ejercicio	400,00	479,00	797.296,00	798.175,00	624.083,00
Superávit del ejercicio	-	-	326.400,00	326.400,00	174.092,00
Saldos al cierre del ejercicio	400,00	479,00	1.123.696,00	1.124.575,00	798.175,00

*Fuente:* Fundación arteBA, estados contables al 31 de diciembre de 2007 y 2006.

**Anexo 3** (continuación)  
Estados contables.

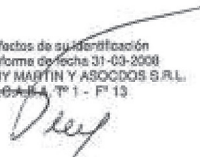
**b. Estado de flujos de efectivo, comparativo 2006 y 2007**

FUNDACIÓN ARTE BA		
ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO (*)		
POR EL EJERCICIO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2007		
PRESENTADO EN FORMA COMPARATIVA CON EL EJERCICIO ANTERIOR		
(Cifras expresadas en pesos – nota 1.2.)		
	2007	2006
<b>EFFECTIVO AL INICIO DEL EJERCICIO</b>	270.571	324.107
Aumento (disminución) neta del efectivo	23.754	(53.536)
<b>EFFECTIVO AL CIERRE DEL EJERCICIO</b>	294.325	270.571
<b>CAUSAS DE LA VARIACIÓN DEL EFECTIVO</b>		
<b>ACTIVIDADES OPERATIVAS</b>		
Ingresos por eventos	3.509.497	2.322.011
Donaciones recibidas	87.816	64.501
Ingresos diversos	15.167	34.311
Gastos de eventos	(2.421.305)	(1.549.744)
Gastos de administración	(780.419)	(634.077)
Adelantos a proveedores para futuros eventos	(67.754)	(325.988)
Adelantos de clientes para futuros eventos	136.331	487.050
Donaciones realizadas	(358)	-
Intereses pagados	(4.973)	(3.858)
Diferencias de cambio	13.931	5.481
Intereses plazos fijos	-	9.014
<b>Flujo neto de efectivo generado en las actividades operativas</b>	487.933	408.701
<b>ACTIVIDADES DE INVERSIÓN</b>		
Compra de inversiones	(456.056)	(453.880)
Compra de bienes de uso	(8.123)	(10.222)
Venta de bienes de uso	-	1.865
<b>Flujo neto de efectivo utilizado en las actividades de inversión</b>	(464.179)	(462.237)
<b>Aumento (disminución) neta del efectivo</b>	23.754	(53.536)

(\*) Efectivo: Disponibilidades.

Las notas 1 a 5 y los estados complementarios (anexos I a V) que se acompañan son parte integrante de este estado.

  
ANDRÉS KELLER SARMIENTO  
Tesorero

Firmado a efectos de su identificación  
con nuestro Informe de fecha 31-03-2008  
PISTRELLI, HENRY MARTÍN Y ASOCIOS S.R.L.  
C.P.C.E.C.A.B.A. T° 1 - F° 13  
  
GUILLERMO A. DÍAZ  
SOCIO  
Contador Público U.S.A.  
C.P.C.E.C.A.B.A. T° 140 - F° 133

  
FACUNDO GÓMEZ MINUJÍN  
Presidente

**Anexo 3** (continuación)  
Estados contables.

**c. Gastos ordinarios, comparativo 2006 y 2007**

ANEXO IV

## FUNDACIÓN ARTE BA

## GASTOS ORDINARIOS

CORRESPONDIENTES AL EJERCICIO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2007

PRESENTADOS EN FORMA COMPARATIVA CON EL EJERCICIO ANTERIOR

(Cifras expresadas en pesos – nota 1.2.)

Concepto	2007			2006
	Organización de eventos	Gastos de administración	Total	Total
Sueldos y cargas sociales	178.080	460.549	638.629	548.757
Alquileres	601.433	33.600	635.033	374.899
Publicidad	551.917	-	551.917	435.410
Gastos de organización de la Feria	260.108	-	260.108	176.131
Expobaires S.A.	211.041	-	211.041	89.735
Catálogos	137.100	-	137.100	107.920
Honorarios	52.581	53.808	106.389	78.503
Consumo energía eléctrica y teléfono	11.366	18.105	29.471	21.206
Impuestos	-	69.816	69.816	45.752
Diseño y fotografía	55.900	-	55.900	116.397
Gastos de invitaciones	10.500	-	10.500	3.627
Limpieza y seguridad	86.594	1.281	87.875	79.469
Gastos de librería y correo	40.680	3.879	44.559	37.770
Conferencia y relaciones públicas	13.350	-	13.350	-
Gastos de prensa	57.986	-	57.986	34.583
Servicio de representación	34.246	-	34.246	14.149
Movilidad y viáticos	-	9.509	9.509	10.473
Mantenimiento de oficina	-	2.337	2.337	3.646
Gastos de concursos	48.240	-	48.240	14.167
Deudores incobrables	(753)	-	(753)	(3.010)
Hotelería	1.214	-	1.214	3.937
Muestra Centro Cultural Recoleta	-	-	-	8.015
Gastos varios	11.910	158.233	170.143	143.063
Total 2007	<u>2.363.493</u>	<u>811.117</u>	<u>3.174.610</u>	
Total 2006	<u>1.654.935</u>	<u>687.464</u>		<u>2.342.399</u>



ANDRÉS KELLER SARMIENTO  
Tesorero

Firmado a efectos de su identificación  
con nuestro informe de fecha 31-03-2008  
PISTRELLI, HENRY MARTÍN Y ASOCIADOS S.R.L.  
C.P.C.E.C.A.B.A. T° 1 - F° 13

QUILLERMO J. DÍAZ  
SOCIO  
Contador Público U.B.A.  
C.P.C.E.C.A.B.A. T° 140 - F° 133



FACUNDO GÓMEZ MINUJÍN  
Presidente



**Anexo 4**  
*Ingresos y egresos de la feria arteBA.*

<b>Cuadro resultados</b>	<b>Feria arteBA '08</b>
<i>Main Sponsor</i>	257.210,00
<i>Partners Sponsors</i>	210.000,00
<i>Silvers Sponsors</i>	312.000,00
<i>Suppliers</i>	-
Patrocinantes	253.588,08
Galerías	1.969.159,00
<i>Open Space</i>	48.510,00
Barrio Joven	27.342,00
Cajas de video	11.025,00
Fundaciones e instituciones	42.743,75
Entradas	493.957,35
Páginas en catálogo	57.055,00
Venta de catálogos	155.756,00
Ingresos extraordinarios	14.300,00
x Canjes hoteles	39.034,80
Total ingresos Feria	3.891.680,98
Total egresos Feria	-2.482.997,59
Resultado Feria	1.408.683,39
<b>Cuadro egresos</b>	<b>Feria arteBA '08</b>
Gastos La Rural	1.203.364,61
Publicidad	329.167,18
Premio arteBA - Petrobrás	158.020,00
Catálogos	163.330,00
Auditorio (US\$ 35.722*3,15)	116.361,00
Publicación libro Auditorio	30.000,00
Prensa	71.000,00
Invitados especiales (US\$ 2.552*3,15)	7.471,80
VIP Program	52.245,63
Honorarios Arquitectura	45.000,00
Diseño	40.000,00
Varios	42.430,78
<i>Open Space</i>	34.300,00
Folleterías e imprenta	19.314,90
Espacio de video	28.237,00

(Continúa...)

**Anexo 4** (continuación)  
*Ingresos y egresos de la feria arteBA.*

Publicidad extraordinaria	15.691,00
Honorarios Comité Verificación	21.000,00
Vouchers Galerías (US\$ 5000)	0,00
Homenaje Galicia	12.211,58
Comité de Galerías	9.763,00
Seguros Comité Verificación	11.007,22
Barrio Joven	8.815,00
Gastos de representación	50.000,00
Subsidio Aduana - Galerías (US\$ 3000 *3,15)	0,00
Correo	11.266,00
Visitas guiadas (2 arnet + embajadores)	3.000,00
Plano guía	0,00
<b>Total egresos organización feria</b>	<b>2.482.996,70</b>

Fuente: documento interno Fundación arteBA año 2008.

**Anexo 5**  
*¿Quién es quién en el mercado del arte?*

**Museos de arte contemporáneo**

Uno de los fenómenos más interesantes de la década de los ochenta y los noventa en el mundo del arte había sido la extensión de la red de museos de arte contemporáneo en el mundo. Se advertía la apertura de decenas de estas instituciones. Los museos y los centros de arte contemporáneo estaban empezando a despertar el coleccionismo y diseñaban sus propias políticas de adquisición, con lo cual le daban dando un importante impulso al mercado del arte del que se beneficiaban directamente galerías y artistas. Una vez diseñada la política de adquisición, se procedía a la compra local o internacional en sintonía con la personalidad de cada entidad.

Prueba del auge del arte contemporáneo eran los siguientes datos: el Museo de Arte Moderno de Nueva York recibía a cerca de 1,6 millones de visitantes al año y en los Estados Unidos existían cerca de 6.000 museos, de los que al menos una cuarta parte estaban dedicados al arte moderno y contemporáneo. En Europa, Alemania se perfilaba como el país en que había sido más fuerte la expansión de museos dedicados al arte contemporáneo.

**Las ferias de arte**

Una feria de arte era un evento en cuyo transcurso un grupo de galerías acudía a una ciudad y llevaba sus mejores objetos para la venta al público. En general, las ferias de arte eran organizadas por las asociaciones de galeristas, quienes exigían una determinada calidad en las obras de arte presentadas. El mundo del arte seguía un calendario de ferias internacionales de máximo prestigio. En el arte contemporáneo se destacaban: las feria de arte de Basilea, Suiza, la feria de arte de Miami, Usa, la FIAC de Paris, la Feria de arte de Berlín, la Feria de Milán, y ARCOMadrid.

Visitar una feria de arte suponía una serie de ventajas: a) conocer las novedades y tendencias, b) contactar personalmente a los galeristas y conocer sus proyectos, c) preseleccionar a artistas para proyectos de coleccionismo,

(Continúa...)

## Anexo 5 (continuación)

### ¿Quién es quién en el mercado del arte?

---

d) conocer en forma directa a los artistas, e) comparar precios y sondear el mercado, f) asistir a conferencias que eran una importante fuente de información sobre la evolución del sector.

En Argentina, aparte de arteBA, existía desde 2001 una feria de arte llamada Expotrastienda organizada por la Asociación Argentina de Galerías de Arte (AAGA). Se realizaba en el mes de septiembre en el Centro de Exposiciones de la Ciudad de Buenos Aires. Expotrastienda tenía como objetivo promover las artes visuales y se definía por ser una feria de arte representativa, pluralista en estilos, abierta e inclusiva. Todas las galerías asociadas a la AAGA podían participar en la muestra y eran recibidas todas aquellas que cumplieran con las siguientes dos condiciones: a) que realizaran exposiciones periódicamente, b) que poseyeran un lugar físico al cual visitar.

Volviendo al plano internacional, menciono aparte merecía la Feria de Arte de Basilea (*Art Basel*) considerada por la crítica especializada como uno de los eventos artísticos más importantes del mundo y el mayor escaparate del arte contemporáneo. La oferta más amplia estaba allí representada, desde los grandes maestros a las generaciones más recientes. El número de visitantes a la feria en la edición 2008 había rondado las 60.000 personas. En la última muestra había tenido especial protagonismo el arte y los artistas de los llamados mercados emergentes: China, India y Latinoamérica. Esta la feria suiza era un excepcional lugar para fomentar la carrera de cualquier artista y disparar sus ventas.

#### Galerías de arte

La modalidad de comprar en galerías era una de las actividades específicas más importantes relacionadas con la posibilidad de adquirir buenas piezas de arte contemporáneo. El galerista no era sólo alguien que tenía un negocio abierto al público, llamaba a clientes y esperaba concretar alguna venta. Por el contrario, era una persona que entendía el lenguaje de lo que estaba comercializando, sabía ver la oportunidad de un artista valioso y podía comunicar al mundo ese valor. El galerista invertía en la producción de catálogos para sus artistas, pues el catálogo era el único documento público que permanecía una vez clausurada la exposición y era considerada una pieza clave para añadir al currículo del artista.

El galerista era también conocido como *marchand*, término francés y en muchos países ambas denominaciones eran utilizadas como sinónimos. En la Argentina, las galerías eran casi exclusivamente la principal fuente de oferta del segmento contemporáneo en el cual se podía encontrar a los artistas más destacados del arte emergente.

#### Coleccionistas

Para las voces autorizadas los coleccionistas eran los motores del crecimiento y consolidación del mercado del arte. El funcionamiento y los motivos de los coleccionistas eran diversos, pero todos aportaban dinero al medio. Y cuando el dinero entraba en circulación, generaba nuevas posibilidades para que el artista pudiera continuar con su carrera y poner toda su dedicación al trabajo.

En la Argentina se encontraba en proceso de expansión el segmento orientado al arte contemporáneo, representado por la nueva generación con un perfil de edad que iba de los 30 a los 45 años. Los coleccionistas buscaban principalmente novedades y artistas con los que pudieran identificarse. Este era un mercado de precios medianos, pero con altas posibilidades de valorización. El arte contemporáneo estaba de moda y además de generar prestigio y abrir puertas a círculos sociales exclusivos, tenía la ventaja de que una elección acertada podía resultar en una inversión inmejorable a mediano o largo plazo.

---

(Continúa...)

## Anexo 5 *(continuación)*

### *¿Quién es quién en el mercado del arte?*

#### **Artistas**

La palabra *artista* hacía alusión a una persona que “practicaba el arte”, pero tal definición podía resultar pobre. Para algunos sería juego, para otros, instrumentos de cambio, una acción social, un acto de presencia, o simplemente una manera de expresar y transmitir ideas. En lo que había alguna coincidencia era en que un artista era un hombre que tenía la posibilidad de transmitir a otros las potencialidades que el ser humano encerraba y que podía expresarse libre de manifestaciones ideológicas y autoritarias. El artista, con su sensibilidad e innovaciones estéticas, garantizaba la continuidad y renovación de la savia vital del arte y la cultura.

Desde mediados de los noventa, en la Argentina se había institucionalizado la carrera de artista. Este concepto expresaba el recorrido natural que realizaba un artista emergente para entrar en el mercado del arte contemporáneo. Comenzaba de la mano de alguna galería prestigiosa que acompañaba su trayectoria. Los artistas emergentes presentaban mayores oportunidades y riesgos. Para los ojos entrenados, permanentemente, surgían artistas cuya temprana obra mostraba un enorme potencial. La capacidad de seleccionarlos al principio de su “ciclo de vida” constituía una garantía de revalorización. En arteBA la inclusión de artistas jóvenes había posibilitado también la inclusión de otros compradores, debido a los precios más accesibles.

*Fuente:* elaboración UdeSA para el caso.

## Anexo 6

### *Extracto del formulario de inscripción para aspirantes a expositores.*

#### TÉRMINOS Y CONDICIONES DE LA SOLICITUD PARA LA PARTICIPACIÓN EN ARTEBA'08 17 FERIA DE ARTE CONTEMPORÁNEO

##### **General**

arteBA'08 17 Feria de Arte Contemporáneo (en adelante “arteBA'08” ó la “Feria”) es un proyecto de arteBA Fundación (en adelante “arteBA” o la “Fundación”). Estos términos y condiciones rigen la participación de los aspirantes/postulantes a expositor en arteBA'08. arteBA se reserva el derecho de, en cualquier momento y sin previo aviso, instituir cualquier condición adicional o regla de participación. El aspirante a expositor acepta obligarse con los términos y condiciones que a continuación se describen y por cualquier otra condición ulterior que arteBA instituya en relación con la Feria. La presentación de una solicitud para participar en la Feria implica la aceptación por parte del postulante de las condiciones descriptas a continuación y cualquier otra condición que posteriormente arteBA instituya.

##### **Fechas de la Feria**

Montaje: Lunes 26 de Mayo desde las 13.00 hs. hasta Martes 27 de Mayo hasta las 17.00 hs.

Pre-openings: 27 y 28 de Mayo

Feria: 29 de Mayo al 02 de Junio de 13.00 a 22.00 hs.

Desmontaje: 02 de Junio a las 22.00 hs.

##### **Postulación y aceptación de aspirantes a expositores**

El Comité de Selección de Galerías arteBA, conformado por Gustavo Buntinx (Perú), Mercedes Casanegra, Oscar Cruz (Brasil), Horacio Dabbah, Valeria González, Marión Eppinger, Jorge Mara, Luis Parenti y Gabriel Werthein, tendrá a su cargo la decisión única, final y definitiva sobre todas las solicitudes a su sola discreción y en los

*(Continúa...)*

**Anexo 6** (continuación)

*Extracto del formulario de inscripción para aspirantes a expositores.*

---

términos permitidos por la ley. Este Comité evaluará la trayectoria de las galerías así como las correspondientes propuestas presentadas para esta edición de la Feria, considerando para ello el curriculum de la galería, la calidad de la obra y el proyecto expositivo. La participación de las galerías en arteBA'08 dependerá exclusivamente de la evaluación de este Comité.

**Durante la primera semana de diciembre 2007, todos los postulantes recibirán una notificación escrita de arteBA Fundación, a través de la cual se les informará si han quedado o no seleccionados para participar en arteBA'08.**

Las galerías que deseen participar deberán completar la planilla de inscripción, que presentarán junto con un CD con 4 ó 5 imágenes de las obras de cada uno de los artistas (únicamente siguiendo las especificaciones indicadas en la planilla de inscripción) o proyecto de exhibición que proponen para su stand en arteBA'08. Aquellas galerías extranjeras que en su propuesta presenten artistas argentinos, deberán también, presentar artistas de otros países.

Todos los aspirantes a expositores en arteBA'08 deberán, al momento de solicitar su participación, tener cancelada toda deuda vencida por cualquier concepto con arteBA Fundación.

Cada galería podrá solicitar un sólo espacio para participar en arteBA'08, el stand mínimo será de 36 m<sup>2</sup>.

El aspirante a expositor declara y garantiza que toda la información enviada junto a la solicitud es completa y correcta y que toda la obra presentada para exhibir es auténtica. El expositor libera a arteBA Fundación y sus agentes y empleados de cualquier cargo por daños, costos o expensas en conexión con cualquier reclamo o demanda, incluyendo violaciones al derecho de autor por las cuales arteBA Fundación pueda ser demandado en relación con el material exhibido o enviado por los expositores y se obliga a mantenerlos indemnes y a indemnizarlos en caso de cualquiera de los reclamos referidos. arteBA se reserva el derecho de cancelar una aceptación en cualquier momento, incluso durante la Feria, si el expositor exhibe o vende obras mal atribuidas, o que no son de quien dicen ser, o cuya restauración altere su autenticidad, o de autenticidad dudosa, o si el expositor incumple, en cualquier forma, las condiciones de participación. arteBA tiene el derecho de prohibir cualquier obra o exhibición que no sea consistente con la naturaleza o propósito de la Feria. El expositor está obligado a usar el stand durante toda la Feria y de mantener el stand correctamente atendido durante las horas de apertura al público.

**Adjudicación del espacio**

Una vez seleccionado, cada expositor recibirá un contrato de cesión temporaria de espacio para la 17 Feria de Arte Contemporáneo – arteBA'08. Forma parte de este contrato el “Manual del Expositor”, que las galerías deberán examinar y cuyos términos y condiciones darán por aceptados a la firma del contrato. arteBA adjudicará a cada expositor el espacio correspondiente para el evento. Se harán todos los esfuerzos razonables para adecuar el pedido de los expositores respecto a la disposición y ubicación del stand. ArteBA puede, a su sola discreción y ante casos que considere de fuerza mayor, cambiar la ubicación del stand, así como también alterar la forma del mismo. arteBA se reserva el derecho de reacomodar la disposición de las áreas comunes, modificar las entradas y salidas del espacio de exhibición, pasillos y salas comunes como considere necesario y conveniente. Ningún expositor podrá compartir, subalquilar o reasignar su stand, ya sea, íntegramente o de manera parcial.

---

(Continúa...)

**Anexo 6** (continuación)*Extracto del formulario de inscripción para aspirantes a expositores.***Montaje, desmontaje y decoración**

El expositor deberá comenzar y completar tanto el montaje como también el desmontaje en los períodos de tiempo especificados. Para mantener la apariencia colectiva deseada para la Feria, los participantes deberán solicitar a arteBA Fundación la aprobación por escrito de la contratación de luces adicionales, muebles, papelería adicional, trastiendas, o cualquier otro equipamiento extra deseado. Una vez aceptada la participación de la galería, se le enviará el Manual del Expositor, junto con formularios de pedido de servicios adicionales tales como panelería, líneas telefónicas, luces, mobiliario, etc.

**Comité de Verificación**

En interés de la seriedad y confiabilidad de la Feria que a todos beneficia, arteBA Fundación designará un Comité de Verificación que tendrá a su cargo el análisis de autenticidad, atribución, autoría y origen de las obras expuestas y en trastienda perteneciente a artistas fallecidos así como su restauración en caso que ésta pueda alterar la autenticidad de la obra. Las galerías participantes tendrán a disposición, en caso de requerimiento del Comité de Verificación, la documentación correspondiente a obras de artistas fallecidos presentadas en la Feria (foto coloractualizada y ficha técnica; documentación de procedencia; documentación de restauración en caso que corresponda; y toda otra documentación que las obras sujetas a esta verificación pudieran tener, como ser: firmas, sellos en el anverso, publicación en libros, catálogos y similares, etc.). Este Comité de Verificación se reserva el derecho de aceptación, a revocar esa aceptación, y a decidir acerca de la permanencia y retiro de toda obra sujeta a verificación sin expresión de causa. Este rechazo y esta exclusión no significarán dictamen acerca de la autenticidad, autoría, atribución o restauración de la obra, o de disconformidad con la procedencia. Será solo una resolución tomada en el mejor interés de la Feria con las particularidades de tiempo y profundización que los tiempos de la Feria imponen. La sola firma del presente implica su total aceptación, el compromiso incondicional e irrevocable de cumplirla, y facultará a arteBA Fundación a hacerla valer. Ninguna decisión tomada en cualquier momento por el Comité de Verificación, aún revocando otra anterior, ni ninguna acción u omisión de arteBA Fundación relativa a lo que en esta cláusula se establece, dará derecho al expositor que suscribe el presente, ni a ningún otro expositor, a reclamos ni a resarcimiento alguno. A todo evento el expositor que suscribe estos términos y condiciones renuncia a todo reclamo o derecho que pudiera tener y pretender relacionado con acciones u omisiones del Comité de Verificación y/o arteBA Fundación dentro de lo prescripto en esta cláusula.

*Fuente:* documento Fundación arteBA, año 2008.

**Anexo 7***Artículos periodísticos.***ArteBA 07 todavía no empezó y ya se desató una polémica**

El galerista Daniel Maman este año no tiene stand y dice que lo discriminaron. Los organizadores afirman que se quedó afuera porque no cumplió los plazos

María Luján Picabea

[mlpicabea@clarin.com](mailto:mlpicabea@clarin.com)

El próximo viernes arranca una nueva edición de ArteBA, la feria que desde principios de los noventa marca presente en la agenda del arte y ha ido consolidándose como una gran plataforma de divulgación

(Continúa...)

**Anexo 7** (continuación)  
*Artículos periodísticos.*

de las producciones contemporáneas. Arranca y se agranda. Este año, la feria será la mayor de las que se han tenido noticias, con más de dieciocho mil metros cuadrados, nuevos espacios y la participación de setenta y seis galerías. Muchas luces, muchos colores, muchas texturas, muchas propuestas... y también algunas polémicas. Quienes recorran esta vez los pabellones de la exposición quizá descubran una ausencia. No estará, entre los stands de las setenta y seis galerías de la Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, España, Ecuador, Estados Unidos, México, Perú, Venezuela y Uruguay que participan de la feria, el ya tradicional espacio de la galería Maman, que en los últimos años exhibió a algunos de los artistas más importantes de la Argentina, como Antonio Berni, Guillermo Kuitca y Pablo Suárez.

“Yo he sido el primer sorprendido por haberme quedado afuera”, subrayó Daniel Maman, e inmediatamente agregó: “La situación evidencia un acto de discriminación concreta hacia mi galería, que a lo largo de la historia ha sido la que más ha invertido en la feria, con los stands más grandes y mejor producidos.” El galerista va más allá y afirma que su exclusión obedece a “negociados personales” relacionados con “el establishment del arte que configura un mercado manejado por una minoría”, en la cual él no entraría. En tanto, Mauro Herlitzka, presidente de ArteBA, afirmó que Maman fue invitado pero “nunca aplicó”. “Nosotros nos comunicamos fehacientemente con todas las galerías para acercarnos nuestra invitación a participar y todas ellas tienen que presentar sus proyectos y pasar por la evaluación del comité de selección. La galería Maman nunca presentó el suyo; es decir, decidió no participar”, explicó Herlitzka.

“No es cierto que decidí no participar”, insistió el galerista y aseguró que se enteró de que debía presentar un proyecto cuando ya las fechas estaban vencidas. “Nunca en la historia de ArteBA presenté un proyecto porque nunca me lo pidieron. De hecho, en varias oportunidades he sido el primero en elegir el espacio para mi stand. Este año cambiaron la reglamentación para justificar el haberme dejado afuera.” En este punto, Herlitzka enfatiza: “Todos los galeristas estaban al tanto de la reglamentación desde octubre de 2006.” Y asegura que desde entonces hubo varias comunicaciones con Maman. Sin embargo, éste argumenta que al momento de la convocatoria él se encontraba trabajando en China para lo que será el intercambio cultural entre China y la Argentina, en 2008. “Finalmente, en diciembre me informaron por mail que ya no había más espacio para expositores y que me había quedado afuera”, repitió el galerista.

“Este año hicimos todo de manera muy ordenada y adelantamos las fechas. La reglamentación se ha ido mejorando y en esta oportunidad se ha efectivizado con mucha seriedad. La ley es pareja para todos”, puntualizó el presidente de la fundación. Pese a ello, admitió haber pedido al comité de selección que concediera una extensión temporal en el caso de Maman. “Además ¿comentó?, a principios de febrero un expositor muy importante se retiró y dejó un espacio vacante, de modo que se lo ofrecimos. Pese a ello decidí no presentar su propuesta y como había otra gente en lista de espera, el espacio fue otorgado.”

“En ese momento las cosas ya era muy turbias”, resumió el galerista. Aun así enfatizó su apoyo a la feria: “La galería y yo defendemos ArteBA, defendemos la institución y su importancia para el arte y el país. Lamentablemente hay que admitir que parte de la conducción actual, no toda, ha privilegiado intereses personales sobre los del conjunto.

Fuente: archivo digital diario *Clarín*.

(Continúa...)



## Anexo 7 (continuación) Artículos periodísticos.

### **Bautismo exitoso para *Límite Sud***

Hoy concluirá la muestra, más de 11.000 personas recorrieron la feria de arte en el Centro de Exposiciones La Nación sábado 18 de octubre de 2008

El mundo del arte, siempre ávido de nuevas propuestas y de reinventaciones, dio su respaldo a la primera edición de *Límite Sud*, nuevo proyecto de arteBa y del gobierno de la ciudad que cerrará hoy sus puertas. A los 4000 visitantes que concurrieron a la jornada inaugural se sumaron otras 7000 personas, que recorrieron hasta ayer el anexo 2 del Centro de Exposiciones. Imaginada por los curadores como una combinación entre muestra y feria, organizada por las galerías que presentan a sus artistas, la propuesta constituye un “aire fresco para el mundo del arte”, según los visitantes. “Es una feria en la que finalmente podés respirar y de la cual uno no sale agotado”, explicó Loreto Arenas, la galerista de Marta Minujín. La propuesta de la singular artista es una obra que tiene doble sentido: puede ser una escultura o una botella, que hay que romper para encontrar en su interior un dibujo y un perfume. La galerista ya vendió 67 de las 86 botellas expuestas. “Por 600 pesos todos quieren tener su auténtico Minujín”, comentó Arenas. Al observar las opiniones de cada comprador, Minujín creó un blog en el que cada uno puede interpretar la obra a su manera. “Hasta Macri y Lombardi compraron una y muchos jóvenes, también. ¡Una chica de 17 años compró tres!”, dijo la galerista. Con la decisión de exhibir sólo 25 artistas, *Límite Sud* permite aproximarse más al arte de cada uno. “Hay una relación más directa entre el público y la obra, y entre el artista y su galerista”, explicó la curadora Eva Grinstein, en diálogo con LA NACION. Los artistas parecen ser los más felices de todos.

### **El mundo en fragmentos**

La galerista Florencia Braga Menéndez, que expone un planisferio pintado por Javier Barilaro, se mostraba satisfecha. Cada fragmento del mapa se vendió entre 2000 y 4000 dólares, y fueron comprados por coleccionistas argentinos. Daniel Abate, que expone al artista Sandro Pereira, apoyó, a su vez, el nuevo modelo de muestra que, según dijo, “consiguió organizar y diferenciar la explosión de arte”. El proyecto de Pereira - ¡En sus marcas, listos, ya! - presenta esculturas trabajadas con fragmentos de fotografías que representan a atletas en posición de largada. Tuvo mucho éxito y el galerista admitió haber vendido los tres hombrecitos. La creación de un corredor de arte entre la Bienal de San Pablo y Buenos Aires, objetivo primero de la propuesta, se cumplió al constatar las figuras internacionales que llegaron hasta Límite Sud. Algunos, como Isabela Mora, jefa de relaciones públicas para Art Basel, viajaron en el día sólo para recorrer la feria. Vicente Todoli, director del museo Tate Modern de Londres y Rafael Doctor, director del Museo de Arte Contemporáneo de León, entre otros, se fueron impresionados por la propuesta e interesados en comprar algunas obras expuestas, según Grinstein. “El mundo del arte apoyó completamente la propuesta. Como todo proyecto nuevo, Límite Sud necesita tiempo para madurar, pero, sin duda, es una primera vez positiva, en opinión de la curadora.

### **Saskia Rothschild**

Fuente: archivo digital diario *La Nación*.

Carlos Rufin  
*Universidad de Suffolk,  
Boston, Estados Unidos  
crufin@suffolk.edu*

Enio Pinto  
*Babson College,  
Boston, Estados Unidos  
epinto1@babson.edu*

***Afro Reggae: The future***<sup>1</sup>

***Afro Reggae: el futuro***

## **ABSTRACT**

Cultural Group Afro Reggae (CGAR) is a Brazilian non-governmental organization that offers alternatives to crime and drugs to youths from the slums of Rio de Janeiro through cultural activities. Since its founding in 1993 by a group of young men from the slums, CGAR has enjoyed great success in expanding its activities and attracting significant funding and attention from the international community. From the beginning, CGAR was able to attract youths involved in drug dealing. The idea was to incorporate them to the group and help them attain professional skills as part of the project, thus helping leverage and expand CGAR's results. CGAR had to break through the negative social prejudice against these young men and women, especially those formerly involved in crime. For 2007, CGAR had 69 projects under way, spread through four slum communities in Rio, including ten music bands, two circus groups, one theater troupe, and one dance group. Yet even with a direct impact on 2000 people every year, and perhaps a much larger number of people indirectly, it was very far away from reaching the more than 1,500,000 inhabitants of slums and other poverty areas in Rio, or the many millions of slum dwellers in Brazil as a whole. Should CGAR continue growing, thus making a larger contribution to the reduction of poverty,

---

<sup>1</sup> It is intended for instructional purposes only and not to illustrate either effective or ineffective handling of an administrative situation.

violence, and racial prejudice in Brazil? What risks would expansion pose? How should CGAR grow? Where would the resources for growth come from? If it didn't grow, what would happen to CGAR?

*Key words:* social entrepreneurship, non-governmental organizations, non-profits, organizational growth, poverty, racial prejudice, urban slums.

## RESUMEN

Grupo Cultural Afro Reggae (GCAR) es una organización no gubernamental brasileña que les ofrece actividades culturales a los jóvenes de las barriadas de Río de Janeiro como una alternativa distinta a las drogas y al crimen por medio de actividades culturales. Desde su fundación en 1993 por parte de un grupo de estos jóvenes, GCAR ha tenido gran éxito en aumentar su oferta de actividades y atraer apoyo financiero y la atención de la comunidad internacional. Desde sus comienzos, GCAR demostró una gran capacidad para atraer a los jóvenes narcotraficantes. La clave consistía en incorporarlos al grupo cultural y ayudarlos a obtener capacitación profesional dentro del proyecto, apalancando así esta capacitación a favor del crecimiento del grupo. GCAR tuvo que romper los prejuicios sociales en contra de los jóvenes de las barriadas, sobre todo de aquellos involucrados en el crimen. Para 2007, GCAR tenía 69 proyectos en curso, a lo largo de cuatro barriadas de Río, entre ellos diez grupos musicales, dos grupos de circo, un grupo teatral y uno de danza. Aun así, con un impacto directo sobre dos mil personas por año, y quizá muchas más en forma indirecta GCAR, estaba muy lejos de llegar al más de millón y medio de habitantes de las barriadas y otras zonas marginadas de Río, y a los muchos millones extendidos por todo Brasil. ¿Debería GCAR seguir creciendo y así tener un mayor impacto en la reducción de la pobreza, la violencia y el prejuicio racial en Brasil? ¿Qué riesgos podría conllevar el crecimiento? ¿Cómo debería crecer? ¿De dónde saldrían los recursos para crecer? Y si no creciera, ¿cuál sería el futuro de GCAR?

*Palabras clave:* iniciativas de empresa social, organizaciones no gubernamentales, crecimiento organizativo, pobreza, racismo, barriadas urbanas.

## 1. INTRODUCTION

José Júnior, co-founder and now coordinator of the Cultural Group Afro Reggae (CGAR), rejected such a pessimistic vision of the slum --so common, however, among the population of Brazil's large cities. At age 38, his success with CGAR has proved that the slum could have a future. José Júnior's own life story showed an example of this potential to change.

Born into poverty in Rio's downtown, with just basic schooling, he grew amid violence, drug trafficking and prostitution, and saw many friends die young. But now he was leading a highly visible social initiative, supported by prestigious organizations such as the Ford Foundation, and globally known thanks to films like *Favela Rising*. With a staff of 200 and a budget of \$2.5 million in 2005, about 2000 people enjoyed every year the benefits of CGAR's activities, which offered opportunities to the youths of the slums through cultural activities (Júnior, 2007). The main cultural manifestation of CGAR, a band called Afro Reggae (not to be confused with the organization, CGAR), had already recorded two CDs and toured several countries, a result of the rapidly growing number of fans of its special mixture of rap, funk, reggae, rock and *batucada*, a samba-related form of drumming.

But CGAR's success was the source of new worries for José Júnior. Even with a direct impact on 2000 people every year, and perhaps a much larger number of people indirectly, it was very far away from reaching the more than 1,500,000 inhabitants of slums and other poverty-stricken areas in Rio, or the many millions of slum dwellers in Brazil as a whole. An opportunity had materialized to open a new center in the Complexo do Alemão, one of the largest and more violent slums of Rio, and where José Júnior had always wanted to have a presence. Should CGAR continue growing, thus making a larger contribution to the reduction of poverty, violence, and racial prejudice in Brazil? What risks did the expansion of CGAR's activities pose for its members, supporters, and beneficiaries? How should CGAR grow? Where would the resources for growth come from? If it didn't grow, what would happen to CGAR? Would it lose the enthusiasm and support that had made it such a success?

## 2. SOCIAL EXCLUSION AND RACIAL PREJUDICE IN BRAZIL

Rio was not just famous for its beaches and postcard vistas. For both residents and visitors, slums were an unavoidable element of the city. In contrast with most large cities around the world, where the poor were shunted away to the periphery or tucked into ghettos, in Rio it was easy to see slums in any part of the city, towering over the skyline from the slopes of steep hills. Such a presence, together with the beauty of the hilltop views and of the sambas written and danced by the slum dwellers, created an idealized vision of Rio's slums in films such as *Orfeu negro* (1959), by French filmmaker Marcel Camus.

But the reality of the slums was very different from the romance of film. The slum was a product of poverty, social exclusion and racial prejudice (Gay, 1994; Goldstein, 2003). The first slum of Rio—still very much in place—appeared a little more than 100 years ago, when black veterans of a brutal military campaign against backlanders in Brazil's Northeast (the so-called *Guerra de Canudos* of 1899), occupied the hillsides of the *morro da Providência* ("Providence Hill") after the government failed to honor promises to provide them with housing. The slopes of the hill, too steep to allow the construction of formal houses, offered a space free from developers' interests and yet close to downtown, where the residents could find jobs. The veterans, reminded by the shape of the hill of a similar one in Canudos called

*morro da favela* (“favela hill”), gave this name to their new place of abode<sup>2</sup>. Since then, Rio’s slums have been locally known as “favelas.”

During the 20th century, slums grew rapidly not only in Rio, but all over Brazil and in many countries around the world. Massive migration from rural to urban areas, resulting from rapid economic transformations and the promise of better living conditions in cities, overwhelmed the capacity of many governments and private developers to adapt zoning regulations, put new infrastructure in place, and build enough dwellings to house rural migrants. The result was the occupation of vacant areas, especially those close to jobs, such as downtown districts (for a map of the Rio Metropolitan Area and the location of favelas, see Exhibits 1 and 2). In Rio de Janeiro, slums grew much faster than the total population, so that by the year 2000 the slum population of about 2 million had reached 20% of the city’s total (see Exhibit 3).

### Exhibit 1

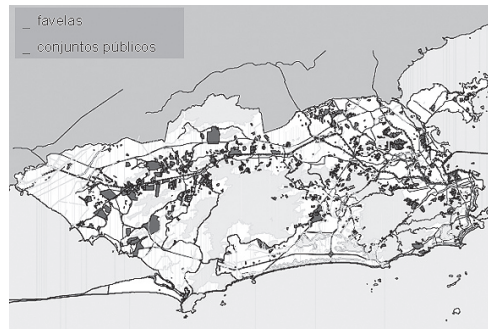
#### *Rio de Janeiro Metropolitan Area.*



Source: Municipality of Rio de Janeiro.

### Exhibit 2

#### *Rio de Janeiro’s favelas, 2000.*



Source: Cavalieri, F. (2005). *Apresentação Favelas in Rio – Data and Changes*. Salvador da Bahia.

### Exhibit 3

#### *Rio de Janeiro’s favela population, 1950-2000.*

Year	City	% Growth	Favelas	% Growth	% favelas/total
1950	2.377.451	-	169.305	-	7
1960	3.281.908	38	335.063	98	10
1970	4.251.918	30	565.135	69	13
1980	5.090.790	20	722.424	28	14
1991	5.480.778	8	882.667	22	16
2000	5.857.904	7	1.092.959	24	19

Source: Cavalieri, F. (2005). *Apresentação Favelas in Rio – Data and Changes*. Salvador da Bahia.

<sup>2</sup> Favela is a plant typical of Brazil’s sertão, the arid backlands of the Northeast where the Canudos campaign took place.

In Brazil, perhaps more than in other countries, rural migrants not only confronted the lack of housing, but also social and racial prejudice attached to poverty and Indian or African ethnicity, which contrasted with the European origin of the urban middle class (see Exhibit 4 for basic statistics about Brazil and Exhibit 5 for data on Brazil's racial composition). Because of that discrimination, the population of the slums differed substantially from the rest of the population in cities like Rio de Janeiro (Exhibits 6 shows differences between slum dwellers and the city's population overall). Slum dwellers were poorer and "darker" than the rest, which helped keep prejudice alive (see Exhibits 7 and 8 for income and household differences by race in Rio).

**Exhibit 4**  
*Basic Statistics for Brazil.*

---

Population (2007 est.):	190 010 647
Age distribution (2007 est.):	
0-14:	25.3%
15-64:	68.4%
65+:	6.3%
Gender distribution:	0.976 males/females
(2007 est.)	
Population growth rate:	1.008% (2007 est.)
Infant mortality:	27.62 deaths/1 000 live births
Life expectancy at birth:	72.24 years
Adult AIDS infection rate:	0.7% (2003 est.)
Race distribution (2000):	
White	53.7%
Mixed	38.5%
Black	6.2%
Other	
(Japanese, Arab, American Indian)	0.9%
Not specified	0.7%
Religion (2000):	
Catholic	73.6%
Protestant	15.4%
Spiritist	1.3%
Afro-Brazilian	0.3%
Other	1.8%
Not specified	0.2%
Not religious	7.4%
% Literate population over 15 years of age	(2004 est.): 88.6%
GDP base PPP (2006 est.):	US\$1.655 trillion
GDP growth rate (2006 est.):	3.7%
Per capita GDP base PPP (2006 est.):	\$8,800

---

**Exhibit 4** *(continued)*  
**Basic Statistics for Brazil.**

Economic activity (2006 est.):

Agriculture and husbandry: 5.1% (main products: coffee, soybeans, wheat, maize, rice, sugar cane, cocoa beans, citrus fruits, meat)

Manufacturing: 30.9% (main products: textile, shoes, chemicals, cement, wood, iron, tin, steel, airplanes, motor vehicles, other machinery)

Services: 64%

Employment (2003 est.):

Agriculture and husbandry: 20%

Manufacturing: 14%

Services: 66%

Unemployment rate (2006 est.): 9.6%

Poverty rate (% pop., 2005): 31%

Income distribution (2004):

Poorest 10% of population: 0.9% of national income

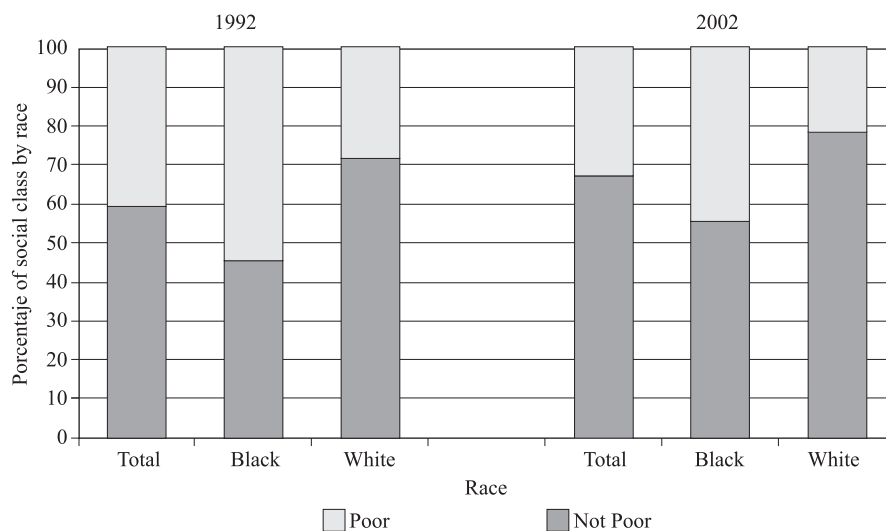
Richest 10%: 44.8% of national income

Gini coefficient (2005): 56.7

Inflation rate (2006 est.): 4.2%

Source: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, *Anuário estatístico 2007*.

**Exhibit 5**  
**Distribution of social class by race, Brazil, 1992 and 2002.**



Source: Instituto de Estudos de Trabalho e Sociedade, Rio de Janeiro.

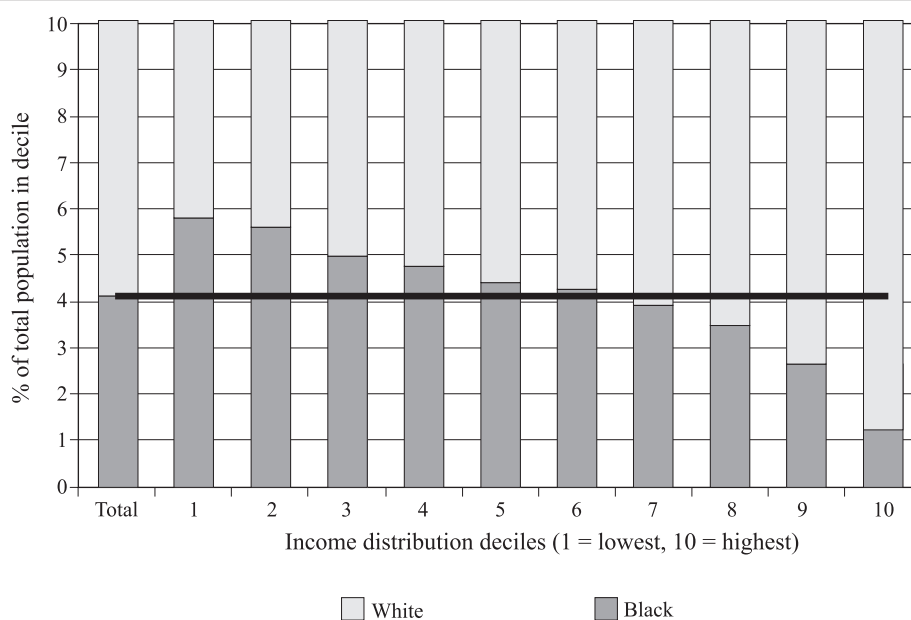


**Exhibit 6**  
*Social indicators for Rio de Janeiro's favela population, 1960-2000.*

Indicators	Favela		Nonfavela		Favela	Nonfavela
	1960	2000	1960	2000	% variation	
Demographic						
Population growth rate per year	7,1%	2,4%	2,5%	0,4%	-66%	-84%
Children per woman	4,4	1,5	3,5	1,3	-66%	-63%
Alive-bom Children /children bom	73%	94%	80%	95%	29%	19%
Born in the City	48%	69%	62%	74%	44%	19%
Social						
Illiteracy rate (over 15)	35%	11%	10%	3%	-69%	-70%
Non-school- people	44%	26%	19%	14%	-41%	-26%
People over 8 years of school	1%	14%	18%	43%	1.300%	139%
Over 3 Minimum Salary (MS) income	0,7%	14,0%	14%	38%	1.900%	171%
Household						
People per household	4,8	3,6	3,6	3,2	-25%	-11%
Connected to piped water	14%	91%	81%	97%	550%	20%
With latrines	56%	98%	92%	99%	75%	8%
Connected to electricity	79%	98%	95%	99%	24%	4%

Source: Cavalieri, F. (2005). *Apresentação Favelas in Rio – Data and Changes*. Salvador da Bahia.

**Exhibit 7**  
*Income distribution by race, Rio de Janeiro, 2002.*



Source: Instituto de Estudos de Trabalho e Sociedade, Rio de Janeiro.

**Exhibit 8**  
*Characteristics of Afro-Brazilian household heads, Rio de Janeiro, 1992-2001.*

	1992	1993	1995	1996	1997	1998	1999	2001
<b>Illiteracy (%)</b>	14,9	13,8	11,7	10,9	12,4	11,2	11,9	10,1
<b>Schooling (years in school)</b>	4,8	4,9	5,1	5,5	5,1	5,3	5,2	5,7
<b>Schooling (%)</b>								
Some elementary schooling	72,7	72,6	71,1	65,4	68,8	68,3	68,1	63,5
Completed elementary	11,6	11,6	11,2	14,4	13,4	12,3	13,5	14,5
Some secondary schooling	2,8	3,7	3,2	3,7	3,9	3,4	3,3	4,8
Completed secondary	9,3	9,3	10,5	12,5	10,7	11,0	11,4	12,9
Educated beyond secondary schooling	3,7	2,9	4,0	4,1	3,2	5,0	3,7	4,3
<b>Gender (%)</b>								
Male	26,5	27,4	30,5	30,4	30,3	30,0	30,7	32,2
Female	73,5	72,6	69,5	69,6	69,7	70,0	69,3	67,8
<b>Age (%)</b>								
15-24	7,3	7,6	7,8	6,1	7,5	6,5	6,9	8,9
25-49	57,9	58,6	57,8	57,6	55,0	57,5	55,1	55,8
50+	34,7	33,8	34,4	36,3	37,5	36,0	38,0	35,3
<b>Employment situation (%)</b>								
Inactive	24,4	22,1	23,3	25,4	26,0	26,6	27,3	23,7
Unemployed	2,9	4,0	3,3	4,1	4,8	4,5	4,9	6,8
Employed	72,7	73,9	73,4	70,4	69,2	68,8	67,7	69,4
<b>Median real income<sup>(1)</sup></b>	492	452	564	609	566	582	570	547
<b>Participation in median household come (%)</b>	70,3	72,3	71,0	68,7	70,9	71,4	72,3	70,6
<b>Occupation (%)</b>								
Formally employed	48,6	48,4	47,4	47,6	45,8	43,5	42,9	43,4
Military	1,3	1,1	1,5	1,0	1,3	1,2	1,1	1,4
Civil servant	7,6	6,8	7,9	7,9	6,4	6,8	7,6	5,6
Informally employed	18,7	18,1	19,0	18,8	21,5	19,3	20,9	21,5
Self-employed	20,4	22,7	21,4	20,3	22,4	26,0	25,1	24,7
Employer	2,2	2,1	2,1	2,4	1,8	2,3	1,9	2,3
Subsistence farmer	1,0	0,7	0,5	1,6	0,6	0,9	0,4	0,8
Volunteer work	0,1	0,0	0,2	0,4	0,1	—	0,2	0,3
<b>Sector of activity (%)</b>								
Agriculture and mining	6,8	5,4	4,9	5,1	4,7	4,8	5,5	3,6
Public administration	5,9	5,9	6,3	5,8	5,8	5,4	5,4	5,0
Construction	15,0	15,0	14,2	13,1	14,1	15,6	15,3	15,2
Sales and distribution	11,4	12,1	12,6	12,1	13,5	12,3	12,5	13,5
Manufacturing	7,9	6,5	5,6	6,8	4,9	5,5	5,6	4,5

**Exhibit 8** (continued)*Characteristics of Afro-Brazilian household heads, Rio de Janeiro, 1992-2001.*

Domestic service	25,2	27,3	26,6	28,4	30,4	29,1	28,9	31,7
Professional services	13,9	13,3	14,2	12,2	13,1	13,6	13,3	12,9
Health care and education	5,0	5,1	5,9	6,9	4,6	5,6	6,3	5,3
Community service	1,1	1,2	1,5	2,1	1,4	1,7	1,7	1,7
Handicrafts	6,9	7,5	7,7	7,0	6,3	6,0	5,0	6,0
Not otherwise specified	0,8	0,6	0,7	0,6	1,1	0,6	0,5	0,8

Source: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD/IBGE).

Obs.: In 1994 and 2000 no field research was done.

Note: (1) head of household income in R\$ deflated to Sept. 2001.

Source: Instituto de Estudos de Trabalho e Sociedade, Rio de Janeiro.

### 3. SLUMS, VIOLENCE AND DRUG DEALING

The social exclusion of the slums, most obvious in the absence of public utility services like piped water and sewerage, allowed the gradual establishment of drug dealers in slums during the 1980s. Bereft of police presence, and close to middle- and upper-class drug consumers, the slums were great places to set up business. As a result, by the 1990s most of the slums had fallen under the control of the drug dealers.

Drug dealing gangs operated on commercial principles, just like firms. They sought profit, setting prices through demand and supply, and competed for market share with other drug dealers. However, as an illegal activity, and thus subject to potential police repression, firearms were crucial for the viability of the “business”. Illegality also made competition prone to violence, with the use of weapons to gain and maintain control over particular areas where drugs were sold.

In turn, violence and repression shaped the internal organization of drug gangs, through the need for substantially militarized structures to operate in secrecy and to fight competitors. In Rio, drug dealing was controlled by three competing organizations: the Red Command (*Comando Vermelho*), Friends of Friends (*Amigos dos Amigos*), and the Third Command (*Terceiro Comando*). In charge of businesses equivalent to a medium size company, “proprietors” operated a drug-dealing “franchise” in a slum. Proprietors controlled the “managers,” who supervised the pushers’ activity at the points of sale, called “smokehouses” (*bocas-de-fumo*). Armed “patrols” and “sentries” protected the *bocas-de-fumo*, alerting about the approach of police or of rival gangs. Drug trafficking also employed “workers” for the transport and preparation of drugs into individual doses for sale (the only task carried out with significant female participation); finally, police officers got regular bribes for allowing or even collaborating with the gangs’ activity.

Drug dealing attracted mainly the youths of the slum. A sample of people involved in drug dealing revealed that the main reasons to enter the drug business were to earn money,

to help dealers' families financially, and the difficulty of getting jobs in the formal economy. Racial prejudice against slum dwellers, added to the rigidity of the job market in Brazil and to the limited growth of the Brazilian economy (and particularly the economy of Rio de Janeiro), limited the possibilities of formal employment very significantly for young slum dwellers. At the same time, their families needed them to earn additional income for the family to survive. Working conditions in drug dealing were hard: work days lasting more than 10 hours, shifts that could involve up to 24 consecutive hours of work, and no days off (Cano, Sento-Sé Trajano & Ribeiro, 2002). The medium monthly wage was low, around \$130. And a dealer's life was short, usually ending in death or a long prison sentence. But the alternatives in the informal economy were not much better, while drug dealing offered the chance to move up in the hierarchy and to earn money not only for basic needs, but also to buy brand-name products that conferred prestige among peers, like sneakers from major international brands. For young people, drug trafficking also provided the excitement and status of carrying weapons, and of belonging to an organization that not only enjoyed unchallenged power in the slum, but could also give structure to their difficult lives, or even an identity and group spirit, as in religious groups or military organizations (see Exhibit 9).

### Exhibit 9

#### *Excerpts from the report.*

---

Law enforcement data for minors in Rio de Janeiro show an increase in unlawful behavior by minors during the 1990s, particularly in drug trafficking and abuse. Also notable is the reduction in the age of entry into drug trafficking, with the average age dropping from 15-16 years at the beginning of the 1990s to 12-13 years by 2000.

The main characteristics of the minors involved in drug trafficking are:

- They come from the poorest families of the favelas, with schooling below the Brazilian average of 6.4 years; a great majority are black or mulatto; they marry much earlier than the average for Brazilian teenagers; they live with their domestic partner or with friends; they believe in God, with increasing affiliation in Pentecostalism at the expense of Afro-Brazilian beliefs.
  - They join and stay in drug trafficking to gain prestige and power, to experience strong emotions—"adrenaline"—and to make money to buy products that they would not otherwise be able to afford. Their best friends are also in drug trafficking and in fact their sense of group membership is an important factor keeping them in this type of activity. Another important barrier to exit from trafficking is that after a while, the kids become well known to rival gangs and the police, sealing their fate if they leave the group. The kids' greatest fears are imprisonment, death, and double crossing by friends, which can put them in a precarious position within the group.
  - Minors' biggest wish is to buy a house away from the favela. By leaving the area, their families would be less exposed to the risk of violence. For these children, saving sufficient money would be the means to attain their desire, allowing them to move to another state and start a legal business. Most of them, however, fail to save much money because they lack saving habits, and also because of extortion by the police.
-

- 
- The report also provides the perspectives of the children's family members, experts on this subject, favela residents and leaders, children and teenagers—both drug users and non-users—and police officers. The key proposals to address minors' involvement in drug trafficking that stem from the field interviews are of a structural nature: investment in education and after-school activities in the favelas, and creation of jobs and income generation for the kids' families.

Based on field and workshop research, the document proposes four avenues for public policy: job creation and income generation for kids' families; investment in education and social protection tools; development of comprehensive actions in community spaces, comprising income generation, leisure, educational, urban planning, and other aspects; and implementation of legal measures such as decriminalization of drug use.

---

With their weapons and organization, drug dealers were *de facto* in charge of enforcing the laws of the slum and meting out justice among slum dwellers; they also had the money to help quite often those in serious need within the community. It was not unusual to hear of cases of residents who were taken ill during the night and were helped by the dealers or by somebody else at the command of the dealers. Stories of gang leaders taking care of the cost of medications for sick slum dwellers were likewise common. In the slum, the formal authorities were the “parallel power.” The drug business was the *real* power.

The main impact of the drug dealers in the slums was not, to be sure, the economic one, through drug-related job creation or income generation; nor was it the development of an authority structure; it was the violence. The main victims of the violence caused by confrontations between drug dealers and the police, and among rival gangs, were the slum residents: first and foremost, the drug dealers themselves, mainly men aged between 15 and 30 years of age; but also police officers, many of whom were slum dwellers themselves; and last but not least, other residents killed by stray bullets, by drug abuse, by dealers' rough justice after running drug-related debts or being accused of crimes inside the community, or by social and family violence in a context where firearms abounded. United Nations statistics showed that Brazil is the country that, without being involved in external or internal warlike conflict, had the largest number of deaths from firearms in the world. Between 1979 and 2000, more than 48,000 people died from firearm wounds in Rio de Janeiro alone. The disproportionate impact of violence on young men affected the city's demographic structure: by 2000, the female population was already 53% of the total, and the life expectancy for the adult women was eight years more than that for men (see Exhibits 10 and 11 for homicide rates in Brazil and in Rio de Janeiro state).

Numerous studies showed that the various police forces active in Rio and elsewhere in Brazil<sup>3</sup> were not only ineffective in preventing and solving crimes, but were often one of the causes of violence. Policing of slums was sporadic, being limited to large-scale, military-style operations known as “invasions” instead of regular patrols. Police officers' low wages made them easy victims of corruption, whereby drug dealers bribed officers to allow undisturbed

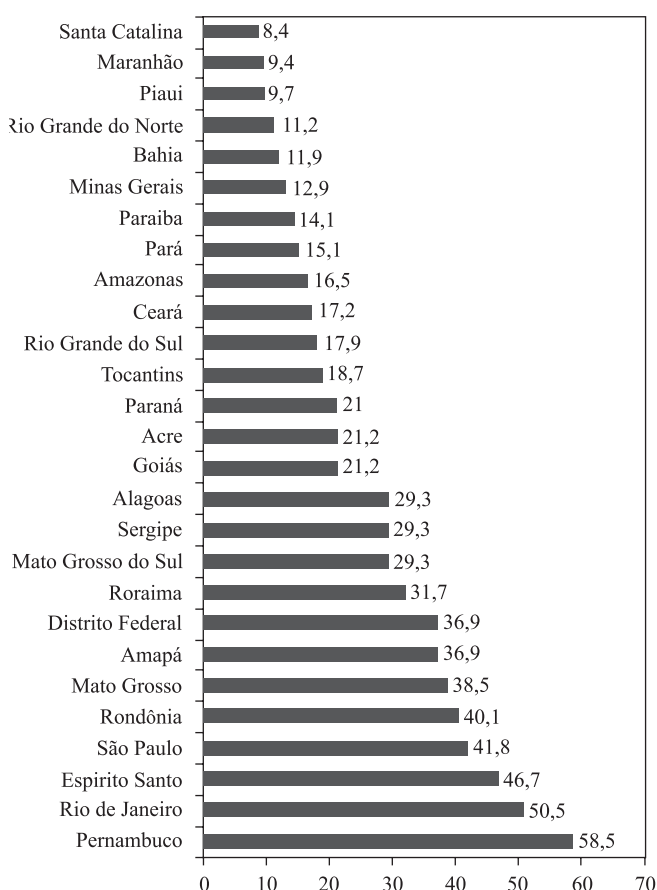
---

<sup>3</sup> At least three uniformed police forces were active in Rio and in other major Brazilian cities: the *polícia municipal*, under the city government's control; the *polícia estadual*, controlled by the state government; and the federal *polícia militar*, a militarized force known for the greatest brutality of the three.

access by drug buyers to the *bocas-de-fumo* at the outskirts of the slums; other policemen extorted protection money from dealers, or sold them firearms (Cano, Sento-Sé Trajano & Ribeiro, 2002). Poor training worsened the problem, resulting in excessive and indiscriminate use of force by officers. In extreme cases, squads of police officers took justice into their own hands, as under the military regime (1964-1985), to exact revenge against the population of the slum, without distinction among their victims regarding involvement in drug trafficking. The behavior of the police thus increased slum dwellers' fear and distrust towards law enforcement authorities, thereby diminishing further still the effectiveness of the police.

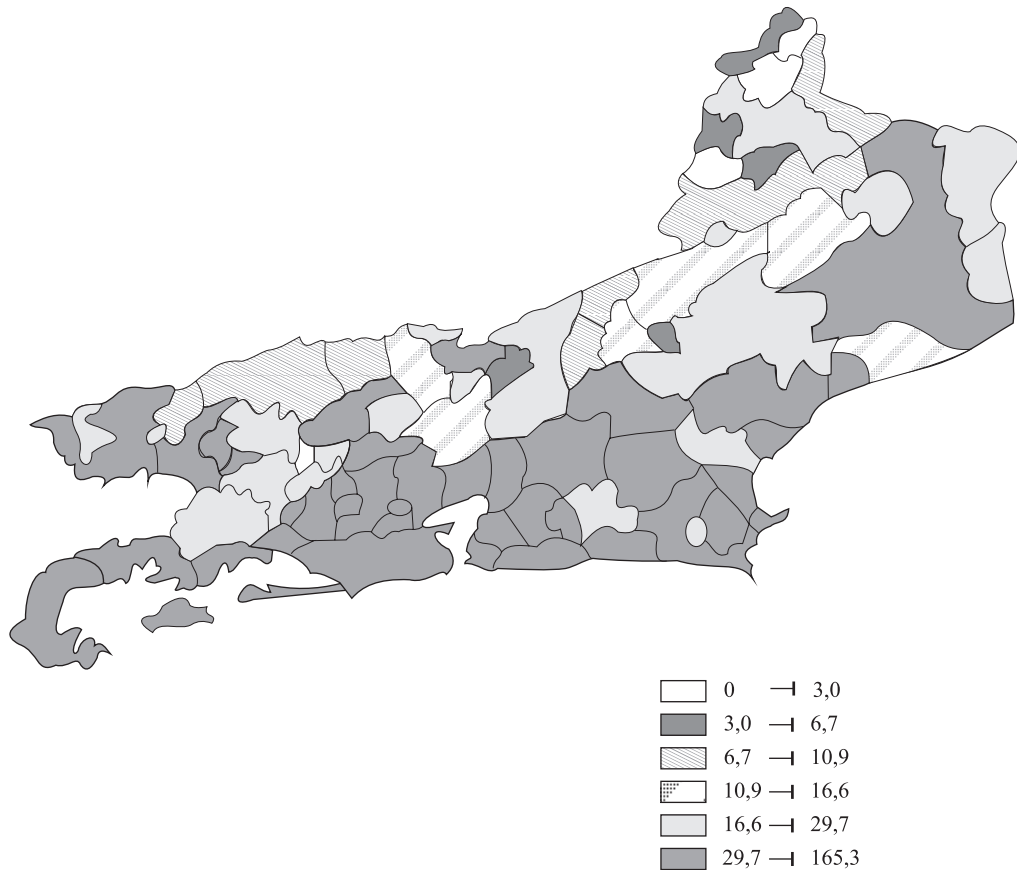
### Exhibit 10

*Homicide rate by Brazilian state (number by 100,000 pop., 2001).*



Source: <http://www.metodista.br/cidadania/numero-20/a-violencia-e-um-mal-ciclico> 4 de dezembro de 2007.

**Exhibit 11**  
*Homicide rate, Rio de Janeiro State, 2002/2004.*



Source: Julio Jacobo Waiselfisz, *Mapa da violência dos municípios brasileiros* (Brasília: Organização dos Estados Ibero-Americanos para a Educação, a Ciência e a Cultura, 2007).

#### 4. AFRO REGGAE: ORIGINS AND DEVELOPMENT (Júnior, 2006)

CGAR's humble origins did not augur well for its subsequent success. At the beginning of the 1990s, José Júnior was organizing funk music parties to earn some money in a more appealing way than the minimum wage job he would find, if lucky, as a young, inexperienced, poorly educated, and black man. But that business did not last long. In 1992, after several incidents in Rio's beaches that authorities linked to funk music, funk music gatherings were prohibited. José Júnior then decided to play reggae instead of funk in the parties he organized. Although José Júnior did not know it yet, he was planting CGAR's seed there and then.



CGAR was founded shortly afterwards. In 1993, José Júnior and some friends decided to start a newspaper, which they called Afro Reggae News. “We were a bunch of people without education, unsuccessful in life, without experience, but very utopian. The newspaper had neither announcements nor advertising”. The key impulse, however, came from the outside. In the same year, a police officers’ squad allegedly decided to avenge the murder of several of their colleagues in the Vigário Geral slum, by carrying out an indiscriminate massacre of slum residents. All told, 21 innocent people lost their life at the alleged hands of the officers (Dudley, 1999). The slaughter, at the time the largest ever in Rio’s slums though by no means the only one, pushed José Júnior and his friends to try to do something to change the hopeless situation of the slums.

One month after the slaughter, CGAR opened its first Community Nucleus of Culture in Vigário Geral. The objective was to make Vigário Geral a focal point of socio-cultural activity. The project began its activities with afro dance workshops, garbage recycling, and percussion classes. With a population of African or Northeasterner origin, Vigário Geral was one of the most marginalized communities in Rio, in social, economic, racial, and cultural terms. The situation was not easy in the beginning. In José Júnior’s words:

We rehearsed in the street, borrowed instruments, everybody was a volunteer, I didn’t know how to play, that is, I began to teach the guys things that I didn’t know. We learned as we taught. There were shootings, police invasions, and gang members around us all the time. Until at one point, the gangstas just stopped shooting because we were rehearsing in the middle of the shootout, but the police continued firing. At last, even the police held their fire because they saw us there. That was the first time that the community cried with joy for freedom —when the police noticed that something good was happening in there (Júnior, 2006).

In 1995 the dance, percussion, and *capoeira*<sup>4</sup> workshops had turned into a band that had started performing throughout the city. In 1996, CGAR opened its second nucleus in another slum community, Cantagalo Hill, and began to train teenagers in circus arts, with subsequent help from a partnership with Cirque du Soleil.

In 1998, the band made its first international tour, playing in France, Holland, England, and Italy. After that, the number of projects took off: more international tours for the band, which signed a contract with Universal Music and issued several CDs; new education projects; the release of a book telling CGAR’s story, *From the Slum to the World (Da Favela para o Mundo)*, and of international films about the group, particularly *Favela Rising*, which gave CGAR enormous publicity outside Brazil.

CGAR also succeeded in the mediation of conflicts in the slums of Rio. CGAR sought to create an impartial group open to people of all social backgrounds. CGAR used its in-depth knowledge of the rules followed by drug gangs in the slums in order to be an effective mediator. CGAR’s role began in 2004, with the participation of CGAR members in negotiations with the

---

<sup>4</sup> *Capoeira* is a cross between a dance and a martial art that originated among the slaves imported to Brazil from Angola.

police, community, and members of the drug gangs. When a rival gang of the slum's dominant drug "business" invaded the slum where CGAR staff were working, CGAR's presence helped avoid bloodshed, showing CGAR's leaders that the organization also had potential as mediator. The opportunity was immediately seized by CGAR.

In 2004, at the invitation of the government of the state of Minas Gerais, CGAR organized theater, percussion, painting, and dance courses for police officers in the state. The project was conceived to bring together the young people of a slum and the police, thus helping break their mutual prejudice. (In fact, police officers suffer from some of the greatest discrimination in Brazil because of their violent, corrupt reputation). After receiving CGAR training, the officers started offering courses for youths from the slums. Eventually, a police officers' band was formed and began performing alongside CGAR's bands in shows.

## 5. CGAR'S ATTITUDE TOWARDS DRUG DEALING

From the beginning of its social work activities, CGAR tried especially hard to attract youths involved in drug dealing. The idea was not just to get them to participate in CGAR's activities, but to incorporate them into the group and help them attain professional skills as part of the project, thus helping leverage and expand CGAR's results. CGAR had to break through the negative social prejudice against these young men and women, especially those formerly involved in crime, as they inspired little credibility or trust in most people. CGAR's efforts were often derided as a waste of time, energy, and money. Yet CGAR's experience was clear: the youths who came from drug trafficking were the best performers in social work. They knew how to respect the rules, they had discipline. CGAR's staff discovered that former drug dealers made great coordinators, with excellent leadership capacity. José Júnior explained CGAR's strategy to attract these youths:

What interests these young men and women is precisely the glamour and the concepts of the drug culture. Afro Reggae uses the same techniques that the drug dealers use to seduce them: to stop being invisible to society, the desire to belong to a structured group, to have status, self-esteem, and, not least, money. Today Afro Reggae pays better than the *boca-de-fumo* (Júnior, 2006).

At the same time, the personnel of CGAR were not afraid to become a target for the drug dealers because of the possible competition for the youth of the slum. CGAR's leaders felt that the Group's impact was too small to worry the drug dealers. Group members found that the drug dealers liked CGAR, because the group helped keep other members of the drug dealers' families, such as younger siblings, out of the drugs business. Drug dealers claimed that they did not want to be role models for their siblings or their children, because they wanted a better life for them if somebody could give them the hope (Júnior, 2006).

## 6. THE FUTURE (Júnior, 2007)

In 2007, CGAR had 69 projects under way, spread through four slum communities in Rio, including ten music bands, two circus groups, one theater troupe, and one dance group. CGAR's projects involved 2000 young people in their daily activities, with 160 employees on CGAR's payroll as instructors and in administration roles. In that same year, CGAR obtained 30% of its budget from commercial activities, such as the sale of music produced by the bands (the rest came from charitable donations and foundation grants). The members of the bands paid a third of the revenues earned from tours and other commercial activities to CGAR, as a franchise fee, keeping the rest for themselves.

For José Júnior, in 2007 the main challenge for CGAR was to strengthen its political, administrative, and financial management capacity. With that objective, CGAR began outsourcing some activities, paying market prices for professional services. A company was hired to manage the administrative and financial activities. CGAR also began to train and prepare staff members to occupy managerial positions in the group. In order to implement the projects already in progress and develop new projects, CGAR needed to select and train a large number of people, entailing a considerable organizational effort. CGAR had recently begun to develop performance indicators, such as parameters to identify young people at high risk of personal and social problems.

For 2015, CGAR set itself the objective of being fully self-sufficient, obtaining 100% of financial resources through commercial activities rather than donations. Another potential source to guarantee financial independence came from the capital donations that CGAR could invest to obtain resources from financial returns. In 2007, the group received some \$750,000 from Brazil's state-owned oil giant Petrobrás, and a similar amount from Natura, the largest and most prestigious cosmetics company in the country, which was strongly committed to social and environmental sustainability.

CGAR was committed to individual and collective transformation, focusing on the transformation of the lives of young people in slums to turn them into change agents for the whole community. Besides direct involvement in projects focused on the young, the group worked closely with their families, since family support was fundamental to the success of the youth programs. While CGAR could easily attract young people to their programs, families put a lot of pressure on children and teenagers to contribute to the family budget. To address this need, families received from CGAR not only the benefit of the children's participation in CGAR's projects, but also social services and psychological support for the entire family. CGAR's leaders were also careful to take care of the relationship with the slum community as a whole, working always with approval from the residents' association. In fact, CGAR had refused to work in some slums without working out the priorities and capacities that CGAR should address with the community and community leaders.

CGAR's social work formula was designed to be transferable to other slums, and even to be used as a transformational tool in other contexts and countries. But carrying out the transfer was far from obvious.

Up to now, CGAR had the dynamism to build new projects on the basis of past successes. For instance, the success with the police band from Minas Gerais led the group to develop a similar project with the Rio police, one of the worst reputed in Brazil, to develop the same idea of building relationships between the police and young slum dwellers, thus facilitating mutual comprehension.

CGAR also worked to develop new initiatives. Besides music, dance, and circus, the group identified the training of new entrepreneurs as an important priority for the next few years, since viable businesses could keep young people away from crime, as it had already done with cultural activities.

Another possibility, however, was to transfer ideas, experiences, and knowledge to other organizations that could develop their own projects in other slums of Rio and Brazil. José Júnior believed that those organizations, rather than CGAR, should develop their own capacity to act: "we don't want to be McDonald's." CGAR could work in partnership with those organizations, keeping its participation limited to avoid bureaucratization. The limit to CGAR's growth would be set by the ability of any member of the group to know all other members on a personal basis, thus avoiding the creation of an impersonal bureaucracy.

Apart from its direct impact, CGAR also had to consider the impact of the publicity about the group's success. CGAR's leaders understood all too well that the group could not solve by itself the problems of inequality and violence in Rio, let alone Brazil. Those problems required close collaboration among governments, NGOs, and the private sector. In such a context, CGAR could use its presence in the media to create awareness among politicians, entrepreneurs, and the population at large about the scourge of violence in the urban slums and to combat prejudice against the youth of the slums. For instance, the group developed a program of visits and exchanges with many schools in Rio and other countries, to show young people from outside the reality of these slum communities, and to create opportunities for young slum dwellers in schools outside the slums.

Could CGAR increase its impacts without losing its identity and sense of mission? Which of the above possibilities, or combination thereof, was the best one for GCAR? These were the questions that pressed on José Júnior with increasing urgency. Avoiding them was not an option. Without a clear direction, the organization would surely drift and weaken. An answer was needed soon.

*Carlos Rufin es profesor de Gestión Internacional en la Universidad de Suffolk en Boston, donde también dirige el Programa de Negocios Internacionales de esta universidad. Es doctor en Políticas Públicas de la J. F. Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard, así como Máster en Economía de la Universidad de Columbia y economista de la Universidad de Princeton. Su investigación se centra en la relación entre empresa y Estado, especialmente en cuestiones de regulación y de estrategia política de la empresa privada. También se dedica al estudio de las iniciativas de la empresa privada para atender las necesidades de los estratos más pobres de los países en desarrollo.*

*Enio Pinto es director asociado del Instituto de Negocios Latinoamericanos de Babson College en Boston. Oriundo de Río de Janeiro, estudió ingeniería en Brasil y posteriormente completó un MBA en Babson. En la actualidad está a cargo de las actividades académicas de Babson relacionadas con América Latina.*

## Referencias

- Cano, I., Sento-Sé Trajano, J., & Ribeiro, E. (2002). Mapeamento da criminalidade na área metropolitana do Rio de Janeiro. n.d., n.p. In J. de Souza e Silva & A. Urani (Eds.), *Brasil, children in drug trafficking: A rapid assessment*. Geneva: International Labour Office.
- Dudley, S. (1999). Cops acquitted of murder in Brazil. *NACLA Report on the Americas*, January 1.
- Gay, R. (1994). *Popular organization and democracy in Rio de Janeiro: A tale of two favelas*. Philadelphia: Temple University Press.
- Goldstein, D. M. (2003). *Laughter out of place: Race, class, violence, and sexuality in a Rio shantytown*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
- Júnior, J. (2006). *Da favela para o mundo: A história do Grupo Cultural Afro-Reggae*. Rio de Janeiro: Ediouro Publicações S. A.
- Júnior, J. (2007). *Da favela para o mundo: A história do Grupo Cultural Afro-Reggae*. Rio de Janeiro: Ediouro Publicações S. A., casewriter interview with GCAR, Rio de Janeiro, 2007.

Recepción del artículo: 30/07/2009

Envío evaluación a autores: 05/08/2009

Recepción correcciones: 03/09/2009

Aceptación artículo: 27/09/2009

Simone Bunse  
*INCAE Business School,  
Alajuela, Costa Rica  
Simone.Bunse@incae.edu*

Forrest Colburn  
*City University of New York ,  
Estados Unidos  
INCAE Business School,  
Alajuela, Costa Rica  
Forrest.Colburn@incae.edu*

## ***Chiquita en Colombia***

## ***Chiquita in Colombia***

### **RESUMEN**

Este caso trata sobre Chiquita Brands International y su decisión de pagar a los paramilitares en Colombia por la seguridad de sus empleados. Estos pagos, comunes en Colombia y otros países de América Latina, son ilegales en Colombia y los Estados Unidos. Unos años después de ocurridos los pagos Chiquita fue investigada por el Departamento de Justicia de los Estados Unidos y enfrentó multas por 25 millones de dólares. El caso se presta para analizar los incentivos a corto plazo frente a los de largo plazo y para explorar las percepciones sobre el comportamiento ético frente a uno inmoral en entornos operativos extremadamente difíciles.

*Palabras clave:* riesgo político, (in)seguridad/crimen/terrorismo, valores/ética, Colombia.

### **ABSTRACT**

This case is about Chiquita Brands International and its decision to make payments to paramilitary groups in Colombia to secure the safety of its employees. Such payments, while common in Colombia and other Latin American countries are

---

Derechos reservados © INCAE, 2008. Publicado con autorización de INCAE. Este caso fue preparado para que sirviera como base para su discusión en clase, más que para ilustrar el manejo efectivo de una situación gerencial. La nota de enseñanza está disponible de los autores a solicitud.

illegal in Colombia as well as the United States. A few years later, Chiquita is faced with an inquiry by the US Justice Department and fines of US\$ 25 million. The case allows for analysis of short-term incentives versus long-term rationales and/or for exploring perceptions about ethical versus unethical behavior in extremely difficult operating environments.

*Key words:* political risk, (in)security/crime/terrorism, corporate social responsibility, values/ethics, Colombia.

Chiquita Brands International, conocida entre los consumidores por los bananos y plátanos que compran en el supermercado, es una gran empresa de mucha tradición, fundada en 1871 como la United Fruit Company (el nombre fue cambiado a Chiquita en 1990). Hoy día sus ventas anuales son de 4,5 millardos de dólares y cuenta con 25.000 empleados en 70 países. Sus acciones se transan en la bolsa de Nueva York.

Es de esperarse que una empresa sólida como Chiquita esté bien manejada, o al menos que se mantenga lejos de los escándalos. Sin embargo, a comienzos de 2004, Chiquita apareció a menudo en las noticias debido a sus actuaciones en Colombia.

El 12 de mayo de 2004, la British Broadcasting Corporation (BBC) informó:

La empresa bananera Chiquita Brands reconoció haber hecho pagos extorsivos a grupos considerados como terroristas por el gobierno de Estados Unidos. La información fue facilitada al Departamento de Justicia de los Estados Unidos que abrió una investigación al respecto. En un comunicado, la multinacional dijo haber informado a las autoridades en abril del año pasado sobre los pagos de protección que su subsidiaria efectuaba en Colombia. Chiquita expresó que está colaborando con el Departamento de Justicia que investiga a la subsidiaria y a parte del personal. El caso saca a relucir un fenómeno común para las empresas extranjeras en Colombia, el cual es un secreto a voces. El analista político colombiano Alfredo Rangel dijo a la BBC que muchas empresas son víctimas de las extorsiones de la guerrilla y los paramilitares, en especial las exportadoras. “Al extorsionarlas estos grupos obtienen recursos que les permiten acceder al tráfico internacional ilegal de armas”. El problema no se limita, sin embargo, a las empresas extranjeras. Las nacionales son igualmente blanco de los grupos irregulares. Todo este proceso se hace a espaldas del gobierno, pues en Colombia dichos pagos son ilegales. En su defensa, Chiquita Brands aseguró que los grupos irregulares amenazaron a sus trabajadores y son conscientes de que están considerados como terroristas.

El 19 de marzo de 2007, la BBC comunicó:

Estados Unidos advirtió a las empresas que no deben realizar negocios con organizaciones terroristas, luego de que la gigante bananera Chiquita Brands recibiera una multa de 25 millones de dólares por hacer pagos a paramilitares en Colombia. El fiscal de los Estados Unidos, Jeffrey Taylor, dijo a través de un comunicado que “proveer fondos a una organización terrorista nunca puede ser manejado como un gasto corriente al momento de hacer negocios”. “Las empresas estadounidenses deben tomar nota de que los pagos



a terroristas caen en una categoría totalmente distinta: es un acto delictivo”, explicó. Chiquita Brands International se declaró culpable de pagar un total de 1,7 millones de dólares a las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), durante un período de tres años, a pesar de saber que era una organización calificada como terrorista por el Departamento del Tesoro de los Estados Unidos. El monto de la multa es bastante menor a la máxima pena a la que se enfrentaba la empresa, que pudo haber llegado a los 98,8 millones de dólares. Sin embargo, la defensa de la bananera llegó a un acuerdo con la fiscalía y se comprometió a establecer un programa de ética para garantizar la legalidad de sus prácticas empresariales. Tras el acuerdo, el gobierno norteamericano afirmó que no presentará más cargos en contra de la empresa agrícola. Ambas partes se han comprometido a no apelar la sentencia luego del fallo, sin embargo Chiquita podría enfrentar juicios ante las cortes colombianas. El presidente de Colombia, Álvaro Uribe, dijo estar a favor de que la fiscalía de su país solicite la extradición de los directivos involucrados en los pagos. En 2003, Chiquita Brands informó de manera voluntaria a las autoridades estadounidenses sobre los pagos a la organización paramilitar por “razones de seguridad”. De acuerdo con la empresa, “los pagos hechos siempre estuvieron motivados por la buena fe y por nuestra preocupación por la seguridad de nuestros empleados”.

En su ejemplar del 29 de septiembre de 2007, la revista colombiana *Semana* publicó una entrevista con el embajador de los Estados Unidos en Colombia, William Brownfield. Al preguntarle sobre los pagos de Chiquita a los grupos paramilitares, él respondió: “La posición de Chiquita es que los pagos que hicieron fue por protección, para que no fueran atacados durante su tiempo de presencia en Colombia”. La discusión siguió con otra pregunta: “¿La excusa de Chiquita le parece razonable?” El embajador dijo: “No es una justificación aceptable”.

El 15 de noviembre de 2007, el *New York Times* publicó un artículo con el título, “Víctimas del conflicto colombiano ponen demanda legal contra Chiquita”. El juicio fue puesto en Nueva York; los parientes de 387 personas muertas por los paramilitares están pidiendo 7,86 millardos de dólares. Un representante de Chiquita dijo que la empresa resiste. Se puede imaginar que la resolución de la demanda tomará años. Sin ironía, el artículo anotó que Chiquita vendió sus operaciones en Colombia en 2004, aunque sigue comprando bananos a productores independientes.

El 22 de diciembre de 2007, *Semana* publicó la siguiente noticia:

El caso de la compañía bananera Chiquita Brands no cesa. Fue la primera empresa en ser condenada en Estados Unidos por patrocinar grupos paramilitares en Colombia. Durante el proceso, que le impuso una multa de 25 millones de dólares a la empresa, Chiquita había logrado que sus directivos no fueran juzgados. Pero los accionistas de la bananera en noviembre demandaron a sus ejecutivos para que devuelvan parte del dinero que ganaron y con el que se pagaría la deuda. Las familias de las víctimas asesinadas por los paramilitares de la zona siguen solas buscando que las indemnicen.

El gerente de una de las cámaras del sector industrial de Colombia interpretó el sentimiento de muchos de sus compatriotas, al decir:

Lo que hicieron los gerentes de Chiquita —pagar a los paramilitares— fue de muy mal gusto. Con estos pagos ellos también son culpables de los crímenes horribles de los para-

militares, incluyendo el asesinato. Y aunque al final la empresa Chiquita fue sancionada con una multa, los gerentes huyeron con una sentencia ligera. No terminaron en la cárcel como debió ocurrir y sí fueron condenados los colombianos que hicieron lo mismo. Además, el monto pagado no fue entregado a Colombia, a las víctimas de la violencia, sino que se quedó en los Estados Unidos. Hoy día, si los representantes de Chiquita llegaran a Colombia, sentirían no sólo vergüenza sino miedo, tanta es la furia contra ellos.

Las opiniones están divididas. Una colombiana con amplia experiencia en el sector agrícola de su país presentó otra perspectiva:

Ahora se están quejando, pero en su momento hubo mucha violencia. En las fincas los trabajadores y sus familias clamaban por protección. Los pagos hechos a los grupos armados siempre estuvieron motivados por la preocupación por la seguridad de los empleados y el deseo de proteger la propiedad. Esto fue, y es todavía, la realidad que enfrentan muchas empresas en Colombia y en otros países.

*Simone Bunse ha sido profesora asistente en INCAE Business School entre 2006 y 2009. Es doctora en Ciencias Políticas de la Universidad de Oxford y experta en temas de liderazgo y política de la Unión Europea (UE), con publicaciones sobre la presidencia de la UE, estados pequeños y liderazgo en la UE, y la Convención Constitucional Europea. Su último libro es Small states and EU governance (Palgrave MacMillan, 2009). Recientemente trabajó en temas como el riesgo político y la gobernabilidad democrática en América Latina. Gerente de proyectos de la consultora internacional Oxford Analytica en el período 2000-2002. Es columnista habitual de la revista Summa.*

*Forrest D. Colburn es profesor de la City University of New York (CUNY) y profesor visitante de INCAE. Entre sus principales publicaciones se destacan los libros: Latin America at the end of politics y The vogue of revolution in poor countries, ambos publicados por Princeton University Press.*

## Referencias

- Banco Mundial (2005). Citado en Bunse, S., & González, C. (2007). La pobreza y la desigualdad: Riesgos para las empresas. *INCAE Business Review*, 1(3), 66-71.
- Krug, E. G., Dahlberg, L. L., Mercy, J. A., Zwi, A. B., & Lozano, R. (ed.) (2002). World report on violence and health. Geneva: World Health Organization. Disponible en [http://www.who.int/violence\\_injury\\_prevention/violence/world\\_report/en/](http://www.who.int/violence_injury_prevention/violence/world_report/en/)
- Latinobarómetro (2008). Informe 2008. Santiago de Chile: Corporación Latinobarómetro. Disponible en <http://www.latinobarometro.org/>
- Londoño, J. L. (1998). *Epidemiología económica de la violencia urbana*. Trabajo presentado a la Asamblea del Banco Interamericano de Desarrollo, Cartagena de Indias, 14 de marzo de 1998.

Recepción del artículo: 01/07/2009

Envío evaluación a autores: 03/08/2009

Recepción correcciones: 14/08/2009

Aceptación artículo: 15/09/2009

## Anexos

### Anexo 1

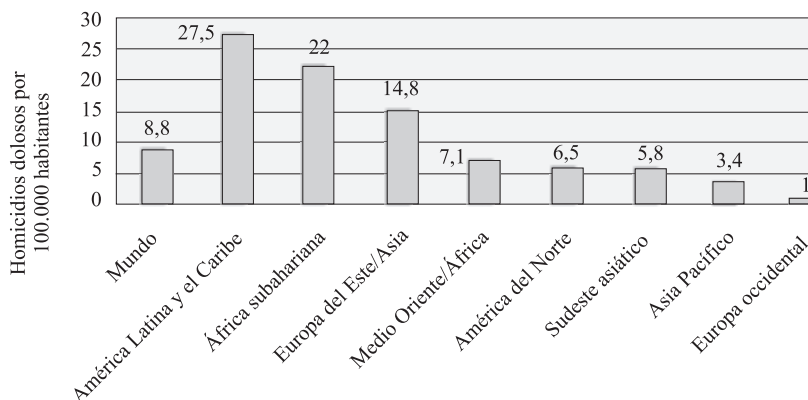
#### *Niveles de homicidios dolosos.*

Nivel	Homicidios dolosos por 100.000 habitantes
Bajo: Normal	0-5
Medio: Preocupante	5-8
Alto: Problema endémico	>8

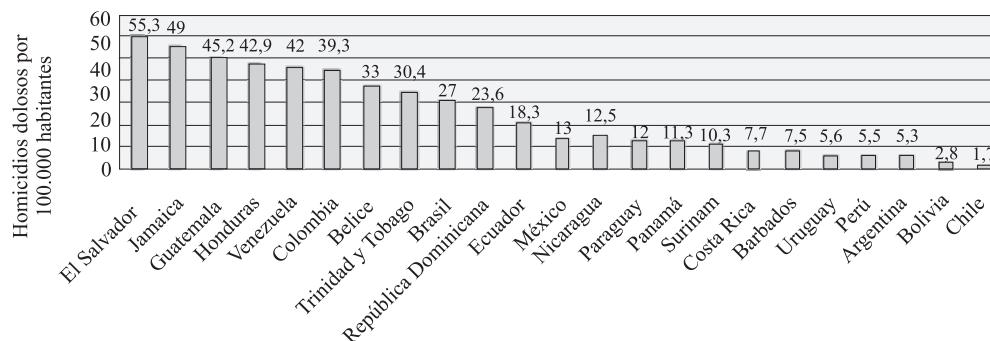
Fuente: Organización Mundial de la Salud (2002). Véase: Krug, Dahlberg, Mercy, Zwi y Lozano (2002).

### Anexo 2

#### *Homicidios dolosos por regiones (2000).*



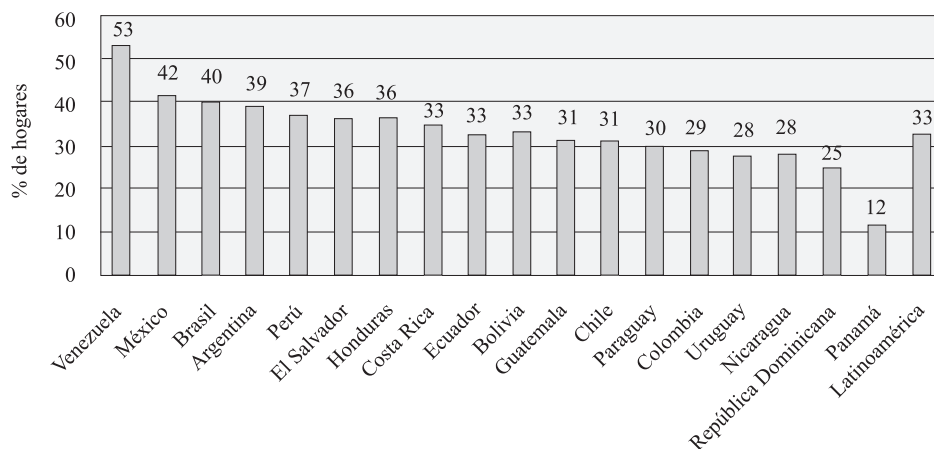
Fuente: Organización Mundial de la Salud (2002). Véase: Krug et al. (2002).

**Anexo 3***Tasas de homicidio doloso en América Latina y el Caribe, circa 2004.*

Fuente: Costa Rica y República Dominicana: Observatorio Centroamericano sobre Violencia, OCAVI. (2007). Disponible en <http://www.ocavi.com/index.php?mod=cats&id=4>

Argentina: Dirección Nacional de Política Criminal. Disponible en [http://www.jus.gov.ar/ministerio/politica\\_criminal.shtml](http://www.jus.gov.ar/ministerio/politica_criminal.shtml)

Demás países: "List of countries by homicide rate", Wikipedia. Disponible en [http://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_countries\\_by\\_homicide\\_rate](http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_homicide_rate)

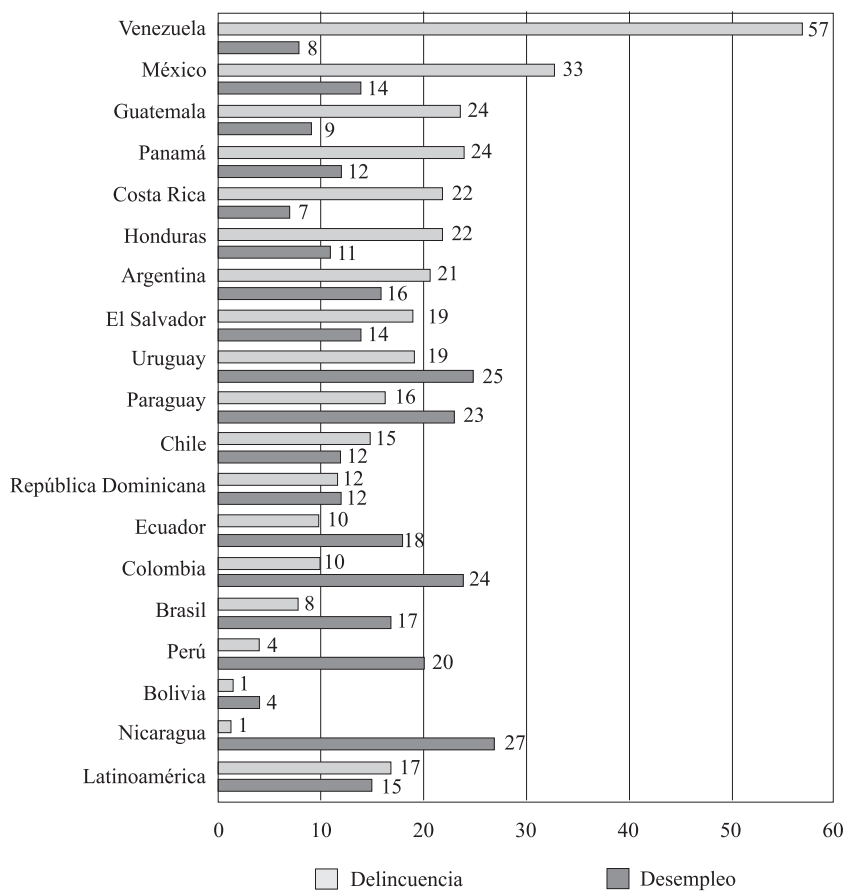
**Anexo 4***Niveles de victimización en América Latina.*

Fuente: Latinobarómetro (2008).

## Anexo 5

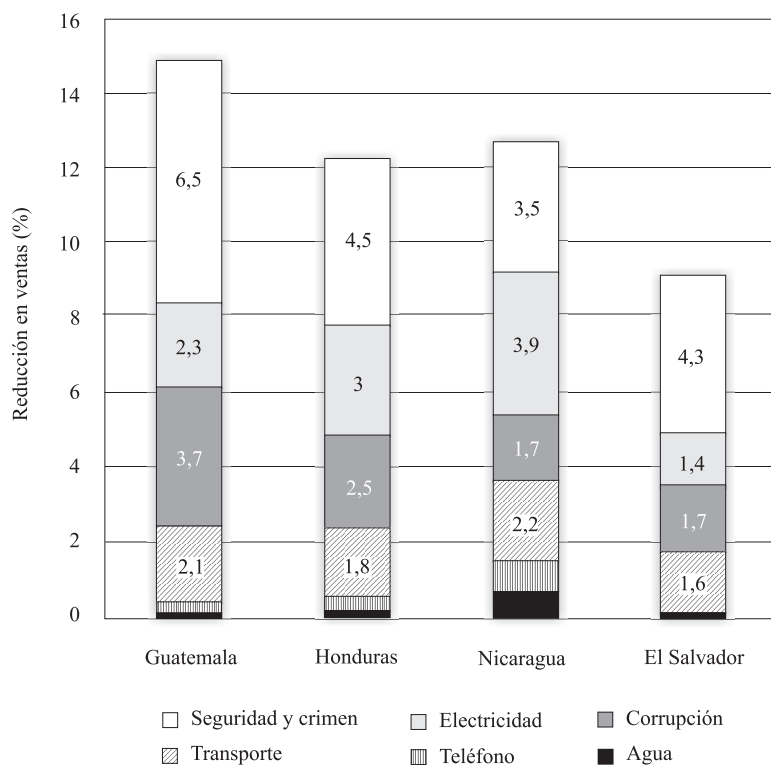
**Encuesta:** ¿En su opinión, cuál es el problema más importante que tiene su país?

*Problemas más importantes.*



Fuente: Latinobarómetro (2008), p. 24.

**Anexo 6**  
*Costos de la delincuencia (en % reducción de ventas).*



Fuente: Banco Mundial (2005).

**Anexo 7**  
*Estimación de costos económicos de la violencia en América Latina (% del PIB).*

	Brasil	Colombia	El Salvador	México	Perú	Venezuela
Costos de Salud	1,9	5,0	4,3	1,3	1,5	0,3
Costos materiales	3,6	8,4	5,1	4,9	2,0	9,0
Costos intangibles	3,4	6,9	11,5	3,3	1,0	2,2
Transferencias patrimoniales	1,6	4,4	4,0	2,8	0,6	0,3
Total	10,5	24,7	24,9	12,3	5,1	11,8

Fuente: Londoño (1998).

**Anexo 8**  
*The New York Times, March 17, 2008, Families Sue Chiquita in Deaths of 5 Men.*  
[http://www.nytimes.com/2008/03/17/us/17chiquita.html?\\_r=1&pagewanted=print](http://www.nytimes.com/2008/03/17/us/17chiquita.html?_r=1&pagewanted=print)

## INSTRUCCIONES PARA AUTORES INTERESADOS EN PRESENTAR DOCUMENTOS PARA PUBLICACIÓN

*Academia, Revista Latinoamericana de Administración*

Los documentos se revisan inicialmente por el Director o Editor para evaluar si se ajustan a la política editorial de la revista. Si se ajustan, los trabajos se someterán a la evaluación anónima de dos pares que pueden ser miembros del Comité Editorial de la revista, colegas de las escuelas miembros de Cladea o de escuelas de Hispanoamérica en general. Los pares tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- a. Interés del tema para América Latina.
- b. Calidad académica del trabajo (conocimiento de la literatura, metodología y referencias).
- c. Claridad y facilidad de lectura.

Los autores reciben las observaciones respectivas en un plazo máximo de tres meses, y el concepto puede ser de una de las siguientes formas: no aceptación del trabajo, solicitud de cambios para reiniciar el proceso de evaluación, solicitud de cambios menores y aceptación. El que un documento haya sido sometido a evaluación de la revista no supone un compromiso de esta de publicarlo.

### Envío del manuscrito

Los manuscritos deben subirse directamente en la página de la revista (<http://revistaacademia.cladea.org>; <http://revistaacademia.uniandes.edu.co>). Para esto, uno de los autores deberá inscribirse como autor en la página web para tener acceso al sistema. Posteriormente al someter el artículo, deberá inscribirse sus datos como autor y registrar en caso de que haya, a los demás coautores. Se deberán revisar y seguir las instrucciones para someter un artículo a través de la página web (es fundamental revisar lo relativo a la copia anónima). También podrá enviarse como un anexo de correo al director (Enrique Ogliastri, [Enrique.Ogliastri@incae.edu](mailto:Enrique.Ogliastri@incae.edu)) o a la editora (Elvira Salgado, [esalgado@uniandes.edu.co](mailto:esalgado@uniandes.edu.co)).

En la medida en que los documentos se someten a una evaluación doble ciega, es necesario para garantizar el anonimato de los involucrados en el proceso, que los autores envíen una versión del documento de la que hayan retirado todo tipo de información a partir de la cual se pudiera inferir quienes son los autores. Por ejemplo, en caso de que el autor se cite a sí mismo en el texto, deberá utilizar la siguiente convención: reemplazar su nombre por la palabra autor y acompañarla del año de la publicación (Ej.: Autor, 2008). En las referencias sólo debe aparecer Autor, 2008.

Si el envío se hace directamente en la página de la revista, la copia que se sube DEBE SER anónima; si se envía como un anexo de correo, se deben enviar dos copias, una anónima y otra con nombres.

### Características del manuscrito

La extensión de los artículos no debe sobrepasar 50.000 caracteres con espacios, incluidos referencias, apéndices, cuadros y figuras. Los textos deben venir en un procesador de palabras estándar basado en Windows con todos los elementos gráficos incorporados; por aparte se deben enviar los cuadros que se hicieron en *Excel* o en *Power Point* en el programa en el que se elaboraron originalmente y las figuras o ilustraciones originales, en alta resolución, también por separado, exportadas con los filtros: *.tifo* o *.eps* preferiblemente; también *.bmp* o *.jpeg*. Los documentos deben ser autocontenidos, sin conexión electrónica a páginas web o similares.

### Página del título, reconocimientos, resumen y numeración

La primera página del manuscrito es la página del título y debe numerarse como 1, en ella debe incluirse el título del artículo y los nombres, las afiliaciones (universidad, departamento) y las



direcciones completas y los números de contacto de los autores (dirección, teléfono, fax y dirección electrónica). Si en la investigación el autor desea reconocer apoyo económico y asistencia de terceros, agregar una nota de pie de página.

En la página 2, debe aparecer un resumen de 100 palabras o menos junto con el título del artículo. Al finalizar el resumen deben incluirse las palabras clave, que indican los temas que permiten la ubicación del documento; no deben ser más de cinco. Tanto el resumen como las palabras clave deben venir en español e inglés.

#### **Títulos y subtítulos**

Cada autor puede usar las convenciones de su país o escuela, y en el proceso de corrección de estilo se adecuará al formato de la RLA.

#### **Cuadros y figuras**

Los cuadros y figuras útiles no duplican el texto, sino que lo complementan y lo aclaran. Puesto que los cuadros y las figuras son considerablemente más costosas de elaborar que el texto, hay que considerar cuidadosamente el valor agregado que aportan a su artículo. Se debe incluir en cada cuadro o figura toda la información que requiere el lector para entenderlas a cabalidad: título, nombres de las variables, fuente de la información, unidades de medición, etcétera. Asimismo, se deben numerar los cuadros y las figuras en forma consecutiva (una serie para cuadros, una para figuras) desde el comienzo hasta el final del artículo.

#### **Citas y referencias**

Un aspecto importante de una buena academia es darles el crédito apropiado a las fuentes de las ideas originales y obras anteriores. Las citas deben hacerse en el texto encerrando entre paréntesis los apellidos de los autores y el año de la obra. Se debe evitar utilizar notas de pie de página en el texto y nunca se deben usar para las referencias. Incluya una lista ordenada alfabéticamente de las obras que se hayan citado en el artículo, en una página titula-

da: Referencias. Las referencias se adecuarán para publicarlas en el estilo de la revista, que usa ISO apoyado en APA. Las referencias a un documento electrónico deben incluir: el nombre del autor si se conoce; el título completo del documento; el título completo de la obra del que forme parte, si fuere el caso, la dirección ftp, http u otra dirección, y la fecha en que se tuvo acceso al documento.

#### **Apéndices**

Los detalles metodológicos especiales, como explicaciones del cálculo de medidas o los datos detallados que las sustentan, pueden ir en uno o en varios apéndices. La presentación debe ser concisa pero no abreviada.

#### **Resúmenes biográficos**

Si su artículo es aceptado para publicación, se le solicitará entregar un resumen biográfico de 50 palabras o menos por cada autor. Este resumen debe indicar el lugar donde se obtuvo el grado más alto, la afiliación actual y el cargo y los intereses actuales de la investigación; por ejemplo: Académica González, obtuvo su grado Ph. D. en la Universidad Hispanoamericana de México; actualmente es profesora asociada de administración y directora del Centro de Mejoramiento de Gestión de la Universidad Latina, Guadalajara, México. Sus intereses actuales en investigación incluyen familias con carreras dobles y el estrés en las organizaciones.

#### **El lenguaje**

Los autores deben evitar expresiones o usos que denigren de grupos étnicos u otros o que puedan ser interpretados como tal, y tener mucho cuidado cuando se connote género, ya que las costumbres establecidas, como el uso de “él” como pronombre genérico (“un administrador... él”) puede implicar discriminación. Es preferible intercalar ambos géneros, usar el plural o sustantivos con significado neutros (como personas). En síntesis, evitar lenguajes sexistas y parcializados.

## **POLÍTICA EDITORIAL**

Academia, Revista Latinoamericana de Administración:

1. Está orientada a una audiencia universitaria de nivel avanzado.
2. Tiene carácter comparativo internacional enfocado en América Latina.
3. Es un vínculo entre las escuelas de Cladea y, principalmente, en las lenguas de la región.
4. Le da preferencia a las investigaciones empíricas (cualitativas y cuantitativas).
5. Está abierta a la diversidad de perspectivas y de metodologías en la administración y disciplinas relacionadas.

En *Academia, Revista Latinoamericana de Administración* se privilegian artículos fruto de la investigación que no sólo analicen la práctica de la administración en Latinoamérica, sino que estén fundamentados en unas bases teóricas y empíricas sólidas. Se aceptan revisiones de la literatura que deben aportar especificando limitaciones de la literatura vigente y/o mostrando futuros cursos de trabajo e investigación, así como casos pedagógicos y ensayos sobre la enseñanza y la investigación en administración. Las escuelas pueden contribuir enviando las bibliografías de los libros publicados por sus profesores en la última década, o reseñas de libros pertinentes en el contexto latinoamericano.

La revista acepta contribuciones en español, portugués e inglés y no está circunscrita a la producción intelectual de las escuelas asociadas a Cladea.

La revista se distribuye de manera gratuita y en forma física a las escuelas asociadas y bibliotecas de otras instituciones que la soliciten. Para tener acceso a la revista en texto completo y de manera gratuita, consulte:

<http://revistaacademia.cladea.org>  
<http://revistaacademia.uniandes.edu.co>  
<http://redalyc.uaemex.mx/>  
<http://www.doaj.org>

*Academia RLA* editorial policy is orientated towards:

1. An advanced academic audience
2. An international comparative focus on Latin-America;
3. Establishing links between CLADEA association schools, mainly in the region's languages.
4. Preferring empirical qualitative and quantitative research; and
5. A pluralist approach regarding perspectives and methods in management and related disciplines.

The *Academia, Revista Latinoamericana de Administración* favors articles which analyze the practice of management in Latin America, and are also founded on solid theoretical and empirical bases. It also accepts teaching cases, and essays or reflections on teaching and research in the field of management. Schools may contribute by sending in the bibliographies of books published by their teachers in the last decade, or book reviews of relevant material in the Latin American context.

Articles may be presented in Spanish, Portuguese, and English and entries are not restricted to intellectual production of CLADEA-associated schools. The articles will be evaluated anonymously by members of the editorial committees and/or professors belonging to Business Schools.

The journal is distributed free of charge to associated schools and libraries, and other institutions' libraries that order it writing to the editor. The journal can also be found at:

<http://revistaacademia.cladea.org>  
<http://revistaacademia.uniandes.edu.co>  
<http://redalyc.uaemex.mx/>  
<http://www.doaj.org>

## **PROPIEDAD INTELECTUAL**

Para *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, el envío de un artículo/caso indica que el (los) autor (es) certifica (n) y acepta (n):

- Que éste no ha sido publicado, ni aceptado para publicación en otra revista.
- Que en caso de que Academia acepte su publicación a pesar de haber sido publicado en otro medio, es responsabilidad del autor proveer la información correcta sobre el tenedor de los derechos de autor para que este confiera derechos no exclusivos de publicar el artículo/caso en la publicación arriba mencionada.
- Que en caso de haber sido reportada la publicación de una versión previa como documento de trabajo en un sitio web será retirado de este y sólo se dejará el título, el resumen, las palabras clave, y el hipervínculo a la Revista.

Derechos de Autor © Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, Lima, Perú.

El contenido de los artículos es de exclusiva responsabilidad de los autores.

Los textos pueden reproducirse total o parcialmente solicitando permiso a los autores. Pueden hacerse copias para la docencia, la investigación, para hacer comentarios o críticas, pero se aconseja hacerlas bajando directamente el artículo del sitio web.

Todos los trabajos enviados deben ser originales y no estar en proceso de revisión para su publicación en otras revistas. Los casos pedagógicos pueden estar en uso en la Universidad donde trabaja el autor y éste debe enviar instrucciones para la adquisición de guías de discusión y otros elementos de apoyo por los profesores lectores interesados. Se permitirá la copia y el uso de los artículos publicados con fines docentes. Se recomienda bajar los artículos de la web:

<http://revistaacademia.cladea.org>  
<http://revistaacademia.uniandes.edu.co>

## ÍNDICES Y BASES DE DATOS

*Academia, Revista Latinoamericana de Administración* está admitida en el siguiente índice:

Social Science Citation Index

Social Scisearch

Journal Citation Reports/Social Science Edition

En las siguientes bases bibliográficas:

- CLASE, Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades,  
<http://www.dgbiblio.unam.mx/>
- Directory of Open Access Journals,  
<http://www.doaj.org>
- IBSS, International Bibliography of the Social Sciences,  
<http://www.lse.ac.uk/collections/IBSS/>
- Latindex, Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal,  
<http://www.latindex.org/>
- RedALyC, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal,  
<http://redalyc.uaemex.mx/>

Homologada en Publindex (Sistema Nacional de Indexación y Homologación de Revistas Especializadas de CT\*I de Colombia) en Categoría C, <http://scienti.colciencias.gov.co:8084/publindex/>

Aparece en:

- Directorio Ulrich's; <http://www.ulrichsweb.com/ulrichsweb/>

Disponible en:

- Biblioteca Digital de la OEI, Centro de Recursos Documentales e Informáticos- CREDI,  
<http://www.oei.es>

Disponible en las siguientes bases de datos:

- EBSCO Host, <http://web.ebscohost.com>
- Thomson, Informe Académico, <http://www.galeiberoamerica.com/galeiberoweb/informe/informe.php>
- Editorial Oceano, Oceano Digital,  
[www.oceano.com](http://www.oceano.com)

Para tener acceso a la revista en texto completo y de manera gratuita, consulte:

<http://revistaacademia.cladea.org>  
<http://revistaacademia.uniandes.edu.co>  
<http://redalyc.uaemex.mx/>  
<http://www.doaj.org>

Esta revista se terminó de imprimir  
y encuadernar en noviembre de 2009  
en Bogotá, D. C., Colombia.  
Se compuso en la fuente Times New Roman  
de cuerpo 11 puntos.