

Harvard Deusto

Business Research



Vol. 4, No. 1 (2015)



Harvard Deusto

Business Research

Vol. 4, No. 1 (2015)

Índice

Carta del Director Editorial

1

Josep Maria Altarriba. Director Editorial.

The role of cluster initiatives in strategic alliances: a view from the Basque Country region

2

Inmaculada Freije Obregón. Profesora titular de Deusto Business School (España).

Evaluación integral de las entidades microfinancieras desde la perspectiva de sostenibilidad

17

Icíar García Pérez. Miembro del equipo de investigación SoGREs, de la Xarxa de Serveis de la Universitat Jaume I (España).

María Jesús Muñoz Torres. Catedrática de Economía Financiera y Contabilidad y profesora de Finanzas en la Universitat Jaume I (España).

Managing Talent Risk

34

Andrés Hatum. Profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato Di Tella (Argentina).

Lorenzo A. Preve. Profesor del Departamento de Finanzas del IAE Business School (Argentina).

Propuesta de un procedimiento para el proceso de planificación del inventario en la cadena hotelera Gran Caribe

46

Vicente Ripoll Feliu. Presidente de la Asociación Iberoamericana de Control de Gestión (AICO), director del Equipo Valenciano de Investigación en Gestión Estratégica de Costes (IMACC) y profesor del Departamento de Contabilidad de la Facultad de Economía de la Universitat de València (España).

Yoaima Dickinson González. Profesora del Departamento de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de Matanzas (Cuba).

Carta del Director Editorial

Josep Maria Altarriba

Director Editorial.

hdbresearch@pmp.es

Este nuevo número de *Harvard Deusto Business Research* reúne investigaciones y estudios sobre el papel de las iniciativas clúster en las alianzas estratégicas: una visión desde el País Vasco, la evaluación integral de las entidades microfinancieras desde la perspectiva de la sostenibilidad, el riesgo del talento y el procedimiento para el proceso de planificación del inventario en la cadena hotelera Gran Caribe.

El primer trabajo de investigación, de la profesora Inmaculada Freije Obregón, analiza las iniciativas clúster y sus dos tipos de estrategias, la empresarial y la regional, poniendo el foco en las alianzas estratégicas y el papel de las iniciativas clúster en su desarrollo en el contexto del País Vasco.

El siguiente artículo, de Iciar García Pérez y María Jesús Muñoz Torres, presenta una evaluación integral e inclusiva de las entidades microfinancieras que permite obtener una mejor comprensión de la situación actual de estas instituciones. Los resultados permiten detectar aspectos que necesitan ser revisados en el sector.

Los profesores Andrés Hatum y Lorenzo A. Preve abordan el *Risk Management* (gestión del riesgo) como uno de los temas más relevantes en el *management* actual, así como la importancia de atraer y retener a los individuos con más talento. Los autores generan un modelo que ofrece la posibilidad de desarrollar una mejor gestión del riesgo de pérdida de talentos y ayuda a identificar cuáles son las variables críticas para cada tipo de empleado.

En el último artículo, los autores, Vicente Ripoll Feliu y Yoaima Dickinson González, dada la relevancia del turismo en el plan de desarrollo del Gobierno cubano, proponen un procedimiento para el proceso de planificación de inventarios en el sector hotelero, ilustrado a partir de su aplicación en una cadena hotelera del polo turístico de Varadero.

Una vez más quiero agradecer el esfuerzo de los autores y la valiosa colaboración y profesionalidad del comité editorial y de los evaluadores, así como la buena acogida de los lectores de *Harvard Deusto Business Research*. A todos vosotros, muchas gracias.

The role of cluster initiatives in strategic alliances: a view from the Basque Country region

Inmaculada Freije Obregón

Profesora titular de Deusto Business School (España).

ifreije@deusto.es

Recibido: diciembre, 2014.

Aceptado: enero, 2015.

Publicado: junio, 2015.

Abstract

Clusters initiatives are appropriate environments for their members to gain in competitiveness through collaboration. The entrepreneurial process of discovery, one of the main principals in the new concept of smart specialization can be embodied in clusters initiatives. When addressing new business opportunities through collaboration within a cluster, companies usually form strategic alliances. Business strategy is clearly related to regional strategy. In most cases, successful regional strategies depend on successful business strategies. This paper considers the relationship between the two types of strategies, focussing on strategic alliances and the role of cluster initiatives in their development in the context of the Basque Country region. To provide insight about the perceived role of cluster initiatives in both fostering strategic alliances and in defining and developing regional smart specialization strategies in mature cluster initiatives, primary data was gathered in the Basque Country from Cluster Managers and Business Members of various clusters.

Key words

Strategic alliances, Basque cluster initiatives, smart specialization strategies.

Resumen

Las iniciativas clúster se consideran entornos propicios para que sus miembros puedan mejorar su competitividad a través de la cooperación. En este sentido constituyen espacios en los que se materializa el llamado proceso de descubrimiento emprendedor, uno de los principios clave del nuevo concepto de estrategias de especialización inteligente. En el seno de las iniciativas clúster, las empresas cuando tratan de abordar nuevas oportunidades de negocio a través de la colaboración habitualmente terminan formando alianzas estratégicas. Así, se manifiestan claras relaciones entre la estrategia empresarial y la estrategia regional. Para que las estrategias regionales tengan éxito normalmente se requerirá que las estrategias empresariales también lo tengan. Este artículo analiza la relación entre ambos tipos de estrategias, la empresarial y la regional, poniendo el foco en las alianzas estratégicas y el papel de las iniciativas clúster en su desarrollo en el contexto del País Vasco. Puesto que su evaluación se hace normalmente a través de las propias asociaciones clúster, se ha recogido data primaria para conocer la percepción de las empresas miembro de varios clústeres vascos de gran tradición y dinamismo en la política clúster.

Palabras clave

Alianzas estratégicas, iniciativas clúster vascas, estrategias de especialización inteligentes.

“Clusters are powerful instruments to foster industrial competitiveness, innovation and regional growth”

1. Clusters as innovation and entrepreneurial ecosystems, key pieces in smart specialization strategy

Clustering opens the door to efficiency gains and business opportunities which individual enterprises can rarely attain. Schmitz (1997) postulates that these gains are captured in the concept of collective efficiency, defined as the competitive advantage derived from local external economies and joint action. We will focus on the latter.

Since the early 90s and Porter's theories about clusters and their impact on regional and corporate competitiveness (Porter, 1990), hundreds of cluster initiatives have been developed all over the world as the benefits of clusters for productivity and innovation have become better understood (Sölvell, Lindqvist & Ketels, 2003). Cluster initiatives are intermediary organizations to formalize and develop linkages and networks for the benefit of firms, and other organizations within the clusters (Laur, Klofsten & Bienkowska, 2012). In this way they foster cluster competitiveness proactively instead of waiting for a natural process to occur.

Some of the world's earliest cluster initiatives were born in the Basque Country in the early 90s and are still going strong while most cluster initiatives active in 2012 worldwide were initiated in 2007 or later, according to Lindqvist, Ketels and Sölvell (2013). Based from the outset on the idea of priority clusters, the first Basque cluster initiatives were created upon the foundation of previously existing business associations which then engaged in extending their scope to enhance cluster competitiveness, although some of them involved the creation of a totally new cluster association.

More than ten years later, the Basque cluster associations network is considered to be a key piece in the innovation and competitiveness network. As a matter of fact, Kevin Morgan, recently hired by the EU as an expert in the context of the process towards smart specialization strategies to give feed-back to the Basque Country, after the review of regional innovation repertoires, claimed that “the Basque Country has been a regional success story”. Among the highlighted six key regional authority contributions is the encouragement of firms associational activity, and specifically cluster associations (Morgan, 2013).

In addition, from the same European Commission, one of the recommended policies is to develop business associations and excellence clusters and to create both internal and external environments for collaboration and cross fertilization between sectors and technological areas to ease the diversification and modernization of the business fabric. “Clusters are powerful instruments to foster industrial competitiveness, innovation and regional growth... They can be used at both the design and the implementation phase of smart specialization strategies” (European Union, Regional Policy, 2012).

In the case of the Basque smart specialization strategy, the proposed way of working by the cluster policy is considered to be an entrepreneurial process of discovery as the stakeholders involved in the cluster initiative must reflect upon their future challenges and identify opportunities to address through collaboration projects (Freije, 2013a).

In fact, within the Basque Cluster Policy, the mission of the Basque cluster associations is to improve business competitiveness through cooperation projects, focusing on the competitive strategic challenges that cannot be addressed by individual actions carried out by the companies alone. To achieve this goal, the work process begins with the gathering and the spreading of strategic information to identify and evaluate strategic challenges and synergies, and finally, the promoting of collaborative groups with common interests in order to generate

In most cases, successful regional strategies depend on successful business strategies

joint projects. The work of the cluster association usually finishes at this final step, as the partners tend to form a business alliance in order to develop the project.

Nevertheless, it is not a simple process and this is the reason why this scheme is called the cooperation pyramid or the cooperation ladder. In order to reach the final phase considerable work has to be done in the previous steps.

As a matter of fact, although the number of projects the Basque cluster associations include in their annual agreements each year with the Basque Government is fairly significant, not so remarkable is the number of collaborative groups created to generate separate business projects. For this reason, the percentage of Basque Government financial aid for these kinds of projects included in the final step became higher in 2012, reaching 70%¹, as an incentive for this kind of activities (Basque Government, 2010).

Aranguren and Wilson (2013) claim that these strategic reflection processes of existing clusters can provide lessons in constructing a common vision, and the clusters themselves are important vehicles for the construction and the communication of a regional vision. These authors also recognize important elements of the entrepreneurial process of discovery embodied in existing clusters and cluster policies.

2. From regional strategy to business strategy

Smart specialisation is a relatively new concept. Coined by a group of scholars in 2008 (Foray & Van Ark, 2008) it has become an essential feature of the new Cohesion Policy. However, besides the European Union, other international institutions, such as the OECD (2012), have also been promoting this concept in recent years.

The conceptual framework developed by a group of experts along with the European Commission (European Union, Regional Policy, 2012) has resulted in a guide for research and innovation strategies for smart specialisation (RIS3) of which five key elements have been identified. Among them, the second principle² ("They build on each country's/region's strengths, competitive advantages and potential for excellence") is applicable to all strategies, not only regional ones but also to business or other kinds of strategies. The main idea is apparently quite simple. When addressing new opportunities, the likelihood of success increases if the strategy is built on strengths, competitive advantages and potential for excellence.

Obviously, when doing so, companies should try to avoid risk caused by lack of flexibility and high susceptibility to certain risks as well as to the logical depletion of opportunities in a maturing field, all of which result in a lack of sustainability. The present crisis has reminded us of just how important flexibility is. In fact, one kind of flexibility, so called resilience, is being increasingly taken into consideration in fields other than economics and business.

Consequently, a good strategy must combine a sound foundation upon which to build, along with the search for new development opportunities. In other words, smart strategies should be built on strengths while ensuring sufficient risk diversification at the same time. In the field of regional strategies, this could lead us to diversification based on the exploitation of related

¹ Although ensuring that the entire aid granted does not exceed 60% of internal costs and 50% of external ones.

² Along with others requiring some adaptation, for example the need for stakeholder involvement, innovation or necessary monitoring.

The potential pitfalls of M&A push management to form strategic alliances

varieties. Diversification strategies based on synergies are the equivalent in the field of business strategies, that is, related diversification.

According to Foray (2013) “structural changes as the main outcome of a smart specialisation process invariably involve some kind of related diversification, a process that builds upon existing capabilities and industrial knowledge and that is animated by the development of R&D and innovation activities”. The different logics of related diversification go from modernisation (representing here a significant improvement in the efficiency and quality of an existing activity) to radical foundation (which is considered to be non related diversification) through transition (where a new domain emerges from existing industrial capabilities) and diversification in a narrower sense, towards a new and profitable activity based on synergies.

So, as we can see, besides these similarities, frequently there is a direct relationship between both types of strategies. In most cases, successful regional strategies depend on successful business strategies. One of the pillars of regional strategies is the business and entrepreneurial fabric. In order to make it possible to generate new economic activity and growth, companies should be able to address new business opportunities.

Synergies are the basis of most business growth strategies except for non-related diversification. The famous $2 + 2 = 5$ effect, introduced in corporate strategy discipline at the beginning of the 60s (Ansoff, 1965; Campbell & Luchs, 1998), is an essential part of almost every business strategy. It means that the whole is greater than the sum of the individual parts because of the interrelations within the system.

The same concept is applicable in a regional context as scale, scope and spillovers are considered to be important determinants of R&D and the productivity of other innovation-related activities and the ability to achieve economies of scale and scope and capture spillovers is strongly conditional on size and on the existence of critical mass, critical networks and critical clusters (Foray, 2013).

Obviously the perspective, however, is clearly different. In a business strategy, synergies are attained from the joint work of two or more activities (either within the same company or group, or between various partners). In a regional strategy, the scope is usually broader as the system includes, along with companies, knowledge agents, intermediary agents, government bodies, and other stakeholders. But even in business strategy, “no company is self-contained” (Porter & Kramer, 2011). Advantages derived from supporting companies and infrastructure around it strongly influence a company’s productivity and innovation capabilities.

If we focus on business strategy, as mentioned above, we see that synergies are a pillar of the type of strategy. In fact, the strategy typology depends heavily on the extent and the type of the underlying synergies.

Regarding the extent, it is possible to distinguish between closely related and far-reaching business strategies; more strictly, according to the specific language of Ansoff classical growth vector between expansion strategies and diversification strategies depending on whether the company is growing in the current strategic business area or in new and separate businesses.

Ansoff’s classical strategies can be completed at least with efficiency or cost and productivity strategy, apart from restructuring which is appropriate when the strategic efforts are not made to gain new market share but to defend at least a part of the present business. Due to its instrumental nature efficiency strategy always goes hand in hand with any of the others.

Alliances are a flexible but collaborative way to develop a strategy

Nevertheless, sometimes it plays a superior role, e.g. when a company innovates in product design and/or manufacturing processes in order to save costs and increase productivity.

Returning to the aforementioned logics of the related diversification, referring to regional strategies, and comparing them with the different kinds of business strategies, a relationship between them can be observed, except in the case of market penetration or market development (see Table 1). Although both strategies are clear sources of economic growth (not only for the company carrying out the strategy, but also for a region if it is the sector which is undertaking the strategy) the cause is an increase in the size and the geographical scope of the present activities. A similar situation may be thought to occur in the case of modernisation, but in this case, another sector is developing new activities, for example ICT or advanced services. However, from our point of view, there are fruitful opportunities for both strategies through collaboration between companies which sometimes require other types of innovation, not technological but in the marketing mix or in the business models. The latter have proven in recent years to be sustainable routes towards achieving competitive advantages as Ikea and other well known examples have shown (Porter, 1996; Chan & Mauborgne, 2005; Chesbrough, 2010).

Table 1

Business strategies corresponding to logics of diversification in regional strategy

Regional strategy	Business strategy
Modernisation	Efficiency (cost & productivity strategy)
Transition	Product development
Diversification	Related diversification: horizontal, vertical integration, concentric diversification
Non-related diversification	Conglomerate diversification

In any case, it should be underlined that business strategy type is always dependent on the starting business. The same movement constitutes a different strategy according to the perspective of the starting company. For example, modernisation of a sector based on ICTs, usually involves companies from within the sector along with ICT companies. From the sector companies' point of view, it may involve an efficiency strategy. But seen from the ICT's perspective, it will probably be a concentric diversification as it requires the development of a new product to cover the specific needs of a new client sector, or product development, if the sector is a current client.

Furthermore, one strategy usually leads into another strategy, as new opportunities and changes arise. The case of a Basque cooperative company, Maier, can be considered as an illustration of this. Maier, belonging to the largest Basque business group, Mondragon Corporation, started their activity of plastic parts manufacture mainly to serve the household appliances segment. Based on the capabilities developed, they entered the automotive sector and became very innovative providing solutions especially in the development of new aesthetics and functions. As a consequence and also because of the different evolution of the sectors, they are, nowadays, mainly based in the automotive sector, while household appliances became a very residual client segment for them. From the regional point of view, it can be considered as a transition, and the strength of both the Basque household appliances cluster³ and the Basque automotive cluster had an important role in the process. From the

**Companies
seek new
opportunities
they cannot
address alone**

company side, the product development strategy evolved towards a concentric diversification as increasingly sophisticated products and technologies were needed to supply the automotive sector.

3. Strategic alliances in growth business strategies

To carry out the aforementioned business strategies, a company has to choose between going it alone or joining forces with other companies to achieve the intended synergies. While internal development, also known as organic growth, allows the company to enjoy total decision autonomy, it implies at the same time the ability to grow without the support of another company as far as resources, competences and capabilities are concerned. Therefore companies frequently carry out external development, usually through mergers or acquisitions. These are complex and very risky ways of carrying out a strategy. Moreover, they usually imply renouncing decision making independence or, if not, a huge amount of resources is necessary to pay for the acquired company, including its premium price. Although found to be frequently unsuccessful (according to Malatesta, 1983; Mascareñas, 2011; Rapallo, 2007, among others), these are very common strategies. Nevertheless, the potential pitfalls push management to take other alternatives into consideration, such as strategic alliances. In fact, alliances are considered to be located somewhere between external and internal development (Freije, Rodríguez, Freije & Freije, 1994; Navas & Guerras, 2002).

Of these strategic growth alternatives, we will focus on alliances, on the one hand, because they are not only more dependent on regional innovation systems, but are also more easily fostered by the umbrella of regional policies. Frequently, there are externalities, or spillovers or there exists distinctive social capital that make up the basis of the collaboration. On the other hand, as previously stated, cooperation projects within the cluster to address new business opportunities usually can be materialized in strategic alliances. However, strategic alliances also have pros and cons when compared to other methods of carrying out a business strategy.

According to Yoshino and Rangan (1995) a strategic alliance is defined by the three following aspects:

- Partner firms' independence after the alliance (and during the alliance, regarding other businesses and activities not included in the agreement), while in acquisitions and mergers at least one of the companies loses their autonomy.
- Firms are jointly responsible for alliance activities and share the benefits, while in other inter-firm relationships, such as licensing, franchising and so on, where all the companies involved also remain independent, one firm defines the framework and conditions and the others accept and hire them in a process which is negotiated to a greater or lesser extent.
- Firms make an ongoing contribution in the strategic areas (e.g., technology, marketing, distribution). This may be seen as a common point in all the alternatives because synergies, as has been previously stated, are the basis of any strategy.

Consequently, alliances are a flexible but collaborative way to develop a strategy. As Pietras and Stormer (2001) claimed this flexibility is their strength as well as their potential weakness

³ Moreover with the great importance of Mondragon Corporation therein.

Strategic alliances formation can be the culmination of a collective work within a cluster initiative

because it also implies the partial commitments of the other alliance members. A similar rationality is also valid for their collaborative nature. Cooperating with others can pave the way for a company to new business opportunities but there are also some trade-offs. However, the management of the strategy becomes more complex (Harper, 2001) and the partnership can be more easily broken.

Consequently, apart from the strategic basis, any alliance has to be built on another two well defined bases: human and legal. The search for partners becomes a critical feature, and the due diligence process must include cultural aspects taking into account the permanent coexistence of multiple cultures and the particular objectives of each organization. In addition, a legal structure is needed for the alliance in order to regulate contributions, rights, intellectual and common property resources, control, distributions, etc. (Freije & Freije, 2009).

The new business environment characterized by globalization and rapid pace of technological development has led to an increase in the number of strategic alliances being formed. Companies seek new opportunities they cannot address alone because of the lack of resources and competences or they try to reduce the technological or competitive risk (Das & Teng, 2001; Steinhilber, 2008). However, research has uncovered further evidence of the risk of failure of strategic alliances (Kale & Singh, 2009; Dyer, Kale & Singh, 2004).

In short, in spite of the high risk of failure, companies need to form a greater number of alliances than before, and must increasingly rely on them as a means of enhancing their competitiveness and growth. That is the so-called “alliance paradox”. However, it is important to note that even in the case of a rapid alliance break-down, failure is not necessarily implied as other results can be reaped with regard to knowledge, skills and competences.

Regarding the aims of developing an alliance, we can consider three perspectives. Firstly, the joint activities to attain synergies. When specifying the field of strategic alliances within inter-firm relationships, Yoshino and Rangan (1995) identified various contents of agreements in strategic alliances considering just the nature of the pursued synergies.⁴ They can be seen in the first column of Table 2.

Secondly, we will relate this with the underlying strategy in the second column. And finally, the third column indicates the intended aim. The categories of this last column are those which have been considered in the survey (as can be seen in Table 5).

4. Cluster initiatives as a way of fostering strategic alliances in The Basque Country

Basque cluster initiatives are mature cluster initiatives with a long tradition in fostering and facilitating collaborative work. Strategic alliances formation can be, as previously considered, the culmination of a collective work within a cluster initiative. Despite the fairly significant indicator of the collaborative work in terms of the number of projects the Basque cluster associations include in their annual agreements with the Basque Government (2010) much smaller is the number of cooperation groups created to develop separate business projects. Furthermore, all this information is gathered and provided by the Cluster Association for the

⁴ We are not considering here how inter-company relationships are structured for their development through the alliance which is also included by these authors.

Table 2

Joint activities, underlying strategy and the aim for the alliance

Joint activities	Underlying strategy	Aims
Joint research	Product development Efficiencies	Access new markets and clients To share complementary resources and skills To develop new products or processes To access strategic resources
Joint product development	Product development	Access new markets and clients To share complementary resources and skills To develop new products or processes To save manufacturing or procurement cost through scale economies, greater bargaining power, etc. To access strategic resources
Long term sourcing agreements	Vertical integration	Access new markets and clients To share complementary resources and skills To develop new products or processes To access strategic resources
Join manufacturing	Efficiencies	To share complementary resources and skills To access to the critical mass necessary for a business To save manufacturing or procurement cost through scale economies, greater bargaining power, etc. To access strategic resources
Share distribution/ service	Market development Horizontal diversification	Access new markets and clients To share complementary resources and skills To access to the critical mass necessary for a business To access strategic resources
Join marketing	Market development Horizontal diversification	Access new markets and clients To share complementary resources and skills To access to the critical mass necessary for a business To access strategic resources
Standard setting/ research consortia	Product development Efficiencies	Access new markets and clients To share complementary resources and skills To access to the critical mass necessary for a business To develop new products or processes To access strategic resources

purposes of accountability and in order to report to partners and other funders such as the Government. Consequently, from our point of view, it is also necessary to have some input from the company members. For this reason we launched a survey.

The main objective was to have an insight into the perceived role of cluster initiatives, on the one hand, in helping companies to form strategic alliances, and on the other hand, in smart specialization strategies. A summary of the reasonably positive results were presented in Freije (2013b).

There have been two types of participants: cluster managers and business members so as to be able to compare both perspectives with the aim of finding out if there is a difference between them.

The survey was undertaken with a selection of 9 Basque cluster initiatives. They are all part of the so called Basque priority clusters, founded or reconverted between 1992 and 1997,

Two types of participants in the survey: cluster managers (9) and business members (87)

except the newest one, the Habitat and Contract cluster, which was one of the three cluster initiatives to have been recognized as pre-cluster when the Basque Government launched the first open call to tender for pre-cluster applications in 2009. The seed of this cluster initiative is Enbor, a trade association established in 1986 on the initiative of the leading companies in the wooden furniture sector in the region. Consequently, they all have a long tradition in promoting collaboration between cluster companies and what is more, they are considered to be quite dynamic according to their activity within the cluster policy. For this last assessment we have taken into consideration their activity in terms of the projects included in recent annual agreements within cluster policy as well as their general activity in terms of inter-firm collaboration presented in their annual general assemblies.

In addition to the 9 cluster managers, 87 cluster business members answered a separate questionnaire which had been specifically prepared for them. The distribution of the participants of the cluster initiatives involved can be seen in Table 3. The sample had to include companies with enough experience of cooperation within the cluster association (see Table 4) and preferably also externally. The questionnaire was sent to the cluster members via cluster managers due to two main reasons. First, they were in a better position to select company respondents who fulfilled the requirements, second it was thought to be a more efficient way of achieving more responses. The disadvantage was the different interpretation of their role as there was not fixed limit to the number of responses (mainly because of the differences in the number of members, from fewer than ten to more than 250). Some of them selected a small number of members of the board while others opened the questionnaire to a broader sample.

Table 3
Firm respondents

	Respondents	Percentage
ACEDE - Household Appliances C. A.	3	3%
ACICAE - Automotive Industries and Components C. A.	7	8%
ACLIMA - Environmental Industries Cluster Association	19	22%
AFM - Machine Tool Manufacturers Association	14	16%
Basque Maritime Forum - Basque Maritime Industries	19	22%
GAIA - Electronics and Information Industries	5	6%
HEGAN - Aeronautics and Space	3	3%
Energy Cluster Association	8	9%
HABIC - Habitat and Contract	9	10%

Table 4 shows the level of participation in the cluster activities of the firms' respondents. Most of them were members of the board of their cluster initiatives.

With reference to the position in the firm of the person responding to the questionnaire, a majority (59%) were in a General Management position, followed by Commercial and Marketing Directors and Manufacturing and Operation Directors (14% each). Only 2 of the respondents claim not to be in a managerial position.

Small companies find the cluster initiative more useful for the search for partners and opportunities

Table 4
Type of firm respondents participation in cluster activities

During the time as cluster member our company...	Respondents	Percentage upon responses	Percentage upon respondents
Have participated in the cluster board unless for the number of years of a period of election	53	37%	61%
Have participated in at least 5 committees or work groups whose aim was to address strategic challenges through cooperation or to identify synergies between the cluster members	44	31%	52%
Have taken part in at least one cooperative project initiated within the cluster association but then developed by a group of cluster members having been formalized through a contract or a new company like a joint venture	31	22%	36%
Other	16	11%	19%

Regarding the company size, the sample is quite balanced, as although the major segment (32% of the respondents) is the largest one, of more than 250 workers, this is followed by the segment from 10 to 50 workers (26%). More than half of the respondents are under 100 workers. If we consider also the aforementioned participation in the cluster activities we can be sure that the participation of small companies in Basque cluster initiatives is significant.

Consequently, from the characteristics of the respondents, we can state that they are in good conditions for collaboration through cluster initiative participation because of their active membership and their positions in their own companies. In addition, all the respondents consider strategic alliances as an alternative to mergers and acquisitions when developing strategies. This is the only question with full unanimity in the companies' responses, showing that all the respondents are open to alliances, at least to a certain extent. In fact, 70% of the respondents have taken part in a strategic alliance in the last five years, nearly half of them within the cluster initiative as well as outside it, but the other half have only been involved in partnerships outside the cluster. We can see a clear gap in which to enhance these kind of business opportunities.

Interestingly, only 11% of the biggest companies (above 250 workers) claim not to have made any alliance compared to the percentages, near 40%, in the cases of the smaller ones. Furthermore, only 4% of the biggest companies claim to have allied within the cluster while in the segment 50-100 workers the figure rises to 27%. This could confirm the general believe that small companies may find the cluster initiative support more useful for the search for partners and new opportunities.

We also included in the survey a question about the real comparison between mergers and acquisitions and alliances before choosing one or the other. Asking this question, in their research, Dyer et al. (2004) found that companies "do not practice what they preach" as only 24% of the 200 US companies of their sample claimed that they had considered the alternative of forming an alliance when their companies carried out their last acquisition. In our case, in another context and more than a decade later, the positive results grow to 50%.

Cluster initiatives have an active role to play in helping companies to develop alliances

Regarding the type of alliance, Table 5 shows the main objectives of the alliances considered. The respondents see alliances as a means to address new business opportunities, mainly accessing new markets and clients (89% of the respondents), followed by other more instrumental responses such as “to share complementary resources and skills”, “to develop new products or processes” or to gain efficiencies through scale economies and bargaining power. Interestingly, the responses are not so clear in the case of the cluster managers survey where only 56% consider strategic alliances as a way to access new markets and clients.

In a recent report Franco and Wilson (2012) asked companies from various sectors (mostly different from ours) if they engaged in joint activities with other companies or institutions in the region, distinguishing between: Purchasing, Branding, Attracting Employees, Developing The Entrepreneurial Environment, Access To New Markets, Research and Development and Training. If we consider only strategic synergies from a strictly business strategy point of view, the best results were also found in Access to New Markets and Research and Development.

With reference to the role of cluster initiatives in this realm, it can be highlighted that the majority of the company respondents (61%) consider the cluster initiative to be a good environment in which to seek partners for an alliance, and another 30% believe in their potential despite not currently taking advantage of it.

Only a few companies (five from three different clusters) consider that cluster initiatives should not be involved in helping companies to form strategic alliances or that this is not an objective of their cluster association (less than 10%). In fact, a significant 26% claim that their cluster initiative had been a useful tool in the past in the case of alliances in which they took part. Nevertheless, most companies are waiting for specific results.

More specifically, most of the company respondents assign to the cluster initiative the responsibility of organizing activities for identifying opportunities (76%), to play the role of

Table 5
Type of strategic alliances firm and cluster managers respondents consider more interesting

Strategic alliance to...	Companies respondents	Percentage	Cluster managers respondents	Percentage
Access to new markets or clients	77	89%	5	56%
To save manufacturing or procurement costs through scale economies, greater bargaining power, etc.	47	54%	3	33%
To share complementary resources and skills	59	68%	6	67%
To access the critical mass necessary for a business	36	41%	4	44%
To develop new products or processes	49	56%	6	67%
To access strategic resources	32	37%	6	67%
Others (customer supplier strategic agreements)	0	0%	1	11%

The cluster initiative is assigned the responsibility of organizing activities for identifying opportunities

facilitator of members proposals (66%) and to create an environment of trust in which to develop appropriate social capital (56%).

Perhaps unsurprisingly, in comparison to the company views, the cluster managers' responses are more positive regarding the usefulness of the cluster associations to help companies to develop strategic alliances. Most of them claim that this has been proved by their participation in past alliances (60%), and only one is waiting for sufficient specific results. And the last two cluster managers state that when there are few agents in the cluster the natural environment in which to search for partners is not the cluster initiative. Another interesting comment made by them was that sometimes the cluster association should stay on the edge, giving the members the opportunity to choose whether or not they should use the help of the cluster organization.

With reference to their knowledge of the concept of smart specialization strategies that have been promoted recently by the European Union, we can observe a huge difference between the two respondent collectives. While all the cluster managers declare themselves to be familiar with the concept, although only one has participated actively in meetings about this topic, the level of knowledge is fairly limited in the case of Business Members. Only 26% claim to have heard about smart specialization strategies, while a majority 55% have not, and the remaining do not recall although it does sound familiar to them. These results clearly reflect the novelty of the concept. So, until clearer measures are introduced from the various authorities, it seems to be that this is not a priority for cluster associations and even less so for Business Members.

However, what it is clear among cluster managers is that they should assure their participation in the definition of smart specialization strategies, as there is unanimity with regard to this item. Nearly all consider also that they should play a very active role guiding cooperation opportunities among their members aligned with the smart specialization strategies which were designed in the Basque Country and that, in addition, they should give their members information about available aids and resources in the field of smart specialization strategies. Nevertheless, three out of nine, do not assign themselves such an active role in the definition of new strategies as they do not consider that the cluster initiatives can be the seed of smart specialization strategies (see Table 6). This could imply that they do not see the same relationship as we do between the search for new business opportunities and smart specialization strategy, so further action to make it clear would be required.

Somewhat clearer is the response of the company respondents, as they consider that the cluster associations should play a very active role in guiding cooperation opportunities among their members aligned with the smart specialization strategies which were defined in the Basque Country (87% of the respondents, taking into consideration that the only people who were supposed to respond were those who had answered affirmatively in the previous question, this being 23. Considering the real number of respondents to this last question, 20, the percentage would be 100%). The level of agreement is a bit lower (but 90% and 80% of the real respondents, respectively) regarding the other statements (see Table 6).

Consequently, we can conclude from this analysis that both cluster managers and business members do assign a role to cluster initiatives in the field of smart specialization strategies, although some ideas were not very clear mainly because of their recent introduction, especially in the case of member companies.

Although the long tradition in cooperation, there is plenty of room for improvement

Table 6

Role of cluster associations in smart specialisation strategies

Role of cluster associations in the field of smart specialisation strategies	Cluster managers respondents	Percentage	Companies respondents	Percentage
Cluster associations should assure their involvement in the definition of the regional smart specialisation strategies	9	100%	16	70%
From the initiatives generated within the clusters, the seed of smart specialisation strategies can surge	6	67%	16	70%
Cluster associations should play a very active role to guide cooperation opportunities among their members aligned with the smart specialisation strategies which were designed in The Basque Country regional	8	89%	20	87%
Cluster associations should give their members information about available aids and resources in the field of the smart specialisation strategies	8	89%	18	78%

5. Conclusions

According to our research, companies consider their cluster initiatives as a good environment in which to seek out partners and furthermore, a significant number of them recognized the worth of their role in past alliances in which they had taken part. There is a clear agreement that the cluster initiative has an active role to play in helping companies to develop strategic alliances, not only building up confidence and as a facilitator of members' proposals but also during the stage of identifying opportunities.

However, not surprisingly, there is plenty of room for improvement, not only because a considerable number of them are waiting for specific results but also because the participants are a selected sample of dynamic and involved cluster members, taking part in what are also dynamic cluster initiatives.

There is already a certain lack of awareness about the concept of smart specialization strategies, and perhaps ideas are somewhat blurry mainly due to their recent introduction, especially in the case of member companies.

However, taking into consideration only the ones who are familiar with the S3 strategies, both cluster managers and business members do assign a role to cluster initiatives in the field of smart specialization strategies.

So we can conclude that, to date and until clearer measures are taken by the various authorities, S3 is not a priority for Basque cluster associations and much less so for member companies although it is clearly connected with their main objectives and some of their present activities and consequently there is a huge potential for improvement in the near future.

Finally, apart from the aforementioned companies' lack of knowledge about the concept of smart specialization, significant differences have not been found between the two collectives of respondents.

6. Bibliography

- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. Harmondsworth: Penguin Book.
- Aranguren, M. J., & Wilson, J. (2013). What can experience with clusters teach us about fostering regional smart specialisation? *Ekonomiaz*, 83(2), 126-145.
- Basque Government (2010). Plan de Competitividad Empresarial 2010-2013. [Accessed 2013-09-24]. Retrieved from http://www.industria.ejgv.euskadi.net/r44tu0011/es/contenidos/informacion/plan_competitividad2010/es_plan/adjuntos/Plan_Competitividad_2010_2013.pdf
- Campbell, A., & Luchs, K. (1998). *Strategic Synergy*. United Kingdom: Cengage Learning EMEA.
- Chan K. W., & Mauborgne, R. (2005). Value innovation: a leap into the blue ocean. *Journal of Business Strategy*, 26(4), 22-28. <http://dx.doi.org/10.1108/02756660510608521>
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: Opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Das, T. K., & Teng, B. (2001). A risk perception model of alliance structuring. *Journal of International Management*, 7, 1-29. [http://dx.doi.org/10.1016/S1075-4253\(00\)00037-5](http://dx.doi.org/10.1016/S1075-4253(00)00037-5)
- Dyer, J. H., Kale, P., & Singh, H. (2004). When to ally and when to acquire. *Harvard Business Review*, 82(7-8), 109-115.
- European Union, Regional Policy (2012). Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS 3). [Accessed 2013-09-24]. Retrieved from http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/en/c/document_library/get_file?uuid=e50397e3-f2b1-4086-8608-7b86e69e8553&groupId=10157
- Foray, D. (2013). The economic fundamentals of smart specialization. *Ekonomiaz*, 83(2), 54-78.
- Foray, D., & Van Ark, B. (2008). Smart specialization in a truly integrated research area is the key to attracting more R&D to Europe. *Knowledge for Growth European Issues and Policy Challenges*, 1, 26-28.
- Franco, S., Wilson, J. (2012). *Business Environment Primary Data Report*, Unpublished report for the European Cluster Observatory.
- Freije, I. (2013a). La estrategia de especialización inteligente en el País Vasco. *Ekonomiaz*, 83(2), 174-203.
- Freije, I. (2013b). To what extent can clusters help companies form strategic alliances?, Paper presented at the 16th TCI conference 2013: Designing the future - Innovation through strategic partnerships. Kolding, Denmark, 3-6 september 2013.
- Freije, A., & Freije, I. (2009). *La estrategia empresarial con método*. Bilbao: Desclee de Brouwer.
- Freije, A., Rodríguez, S., Freije, I., & Freije, A. (1994). Alianzas estratégicas en diversificación horizontal. Modelo de concreción de este tipo de alianzas. *Boletín de Estudios Económicos*, 49(152), 205-238.
- Harper, P. (2001). Four Steps to Making Strategic Alliances Work for Your Firm. *Journal for Quality & Participation*, 24(4), 24-27.
- Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here? *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45-62. <http://dx.doi.org/10.5465/AMP.2009.43479263>
- Laur, I., Klostén, M., & Bienkowska, D. (2012). Catching Regional Development Dreams: A Study of Cluster Initiatives as Intermediaries. *European Planning Studies*, 20(11), 1909-1921. <http://dx.doi.org/10.1080/09654313.2012.725161>
- Lindqvist, G., Ketels, C., & Sölvell, Ö. (2013). *The cluster initiative greenbook 2.0*. Stockholm: Ivory tower publ.
- Malatesta, P. H. (1983). The wealth effect of merger activity and the objective functions of merging firms. *Journal of Financial Economics*, 11(1-4), 155-181. [http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X\(83\)90009-0](http://dx.doi.org/10.1016/0304-405X(83)90009-0)
- Mascareñas, I. (2011). *Fusiones y adquisiciones*. Madrid: Ecobook.
- Morgan, K. (2013). The regional state in the era of smart specialization. *Ekonomiaz*, 83(2), 102-125.
- Navas, J. E., & Guerras, L. A. (2002). *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Civitas Ediciones.
- OECD (2012). *Draft synthesis report on innovation driven-growth in regions: the role of smart specialisation*, OECD.
- Pietras, T., & Stormer, C. (2001). Making Strategic Alliances Work. *Business & Economic Review*, 47(4), 9-12.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1), 62-77.

- Rapallo, M. C. (2007). Las fusiones empresariales como fórmula de crecimiento externo. *Estrategia Financiera*, 237, 24-36.
- Schmitz, H. (1997). *Collective efficiency and increasing returns*. IDS working paper 50. Brighton: University of Sussex.
- Sölvell, O., Lindqvist, G., & Ketels, C. (2003) *The cluster initiative greenbook*. Bromma tryck AB, Stockholm.
- Steinhilber, S. (2008). *Strategic Alliances: Three ways to make them work*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Yoshino, M. Y., & Rangan, U. S., (1995). *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 

Evaluación integral de las entidades microfinancieras desde la perspectiva de sostenibilidad

Iciar García Pérez

Miembro del equipo de investigación SoGREs, de la Xarxa de Serveis de la Universitat Jaume I (España).

María Jesús Muñoz Torres

Catedrática de Economía Financiera y Contabilidad y profesora de Finanzas en la Universitat Jaume I (España).

iciar.garcia10@gmail.com, munoz@uji.es

Recibido: enero, 2015.

Aceptado: abril, 2015.

Publicado: junio, 2015.

Resumen

Tras una revisión de la literatura sobre el impacto de las microfinanzas desde la perspectiva de la sostenibilidad, a través de la interrelación de las dimensiones financiera, ambiental, social y de gobernanza (FASG) y un análisis de su desempeño en la promoción de la inclusión financiera y la erradicación de la pobreza, presentamos una evaluación integral e inclusiva de las entidades microfinancieras que permita obtener una mejor comprensión de la situación actual de estas instituciones. Los resultados permiten detectar aspectos que necesitan ser revisados en el sector, como es el caso del sobreendeudamiento, el impacto ambiental de la financiación o el objetivo de reducción de pobreza, para garantizar la sostenibilidad de estas instituciones y permitir una adecuada gestión de los programas de financiación en todas sus dimensiones.

Palabras clave

Institución microfinanciera, sostenibilidad, análisis FASG, impacto social, pobreza.

Abstract

Following a review of the literature on the impact of microfinance from the sustainability perspective, through the interrelation of economic, environmental, social and governance dimensions (ESG), and an analysis of its performance in promoting financial inclusion and poverty eradication, we present a comprehensive and inclusive assessment of microfinance institutions that allows obtaining a better understanding of the current status of these institutions.

The results detect aspects as over-indebtedness, environmental impact of funding or poverty reduction target as issues that need to be reviewed to ensure the sustainability of these institutions and enable proper management of funding programs in all its dimensions.

Key words

Microfinance institution, sustainability, ESG analysis, social impact, poverty.

.....

**Una evaluación
de resultados
bajo la
perspectiva
FASG permitirá
detectar
aquellas áreas
necesitadas
de revisión**

1. Introducción

Entre la gran diversidad de agentes que proveen servicios de intermediación en el sector financiero, se encuentran las denominadas Instituciones Microfinancieras (IMF). Desde una perspectiva inclusiva, la literatura define las IMF como aquellas que proveen productos y servicios financieros a clientes de bajos ingresos (MIX Market, 2010), con el objetivo de reducir la exclusión financiera e incrementar el bienestar de millones de personas pobres en todo el mundo (Lacalle, Rico, Márquez & Durán, 2006), siendo consideradas herramientas de desarrollo (Ledgerwood, 1998).

Inmersos en un contexto global y bajo el prisma de la sostenibilidad, el análisis de desempeño de la actividad de las organizaciones no puede realizarse únicamente desde su ejercicio económico, sino que es preciso medir su impacto bajo una mayor amplitud de criterios. El análisis a través de la interrelación de las dimensiones financiera, ambiental, social y de gobernanza (FASG), ha aumentado significativamente su presencia en la evaluación de procesos para responder a la gestión de la compañías ante inversores individuales e institucionales, accionistas y gobiernos desde un punto de vista sostenible (Manescu, 2011; Balagué & Navinés, 2012; Galbreath, 2013), así como en la creación de una estrategia competitiva, y la reducción de riesgos (Kocmanová & Němeček, 2009; Galbreath, 2013). Aunque no existe consenso sobre el impacto de la gestión sostenible sobre los resultados de los programas de microfinanzas, existe literatura reciente que muestra que una adecuada gestión bajo criterios FASG sugiere una repercusión positiva en los resultados económicos y en el desempeño global de las organizaciones (Kocmanová & Němeček, 2009; Hřebíček, Soukopova, Štencel & Trenz, 2011; Peiró, Segarra, Mondéjar & Vargas, 2013).

Dado el alto grado de vulnerabilidad del colectivo al que se dirige el sector, en parte, como consecuencia del elevado riesgo de exclusión financiera (Kempson & Whyley, 1999; Panigyrakis, Theodoriris & Veloutsou, 2002; Amaeshi, Ezeoha, Adi & Nwafor, 2007), y considerado el entorno de sostenibilidad en el que opera, se ha generado un interés creciente en relación con su desempeño que se refleja en la literatura desde una perspectiva económica (Morduch, 1999; Gutiérrez-Nieto, Serrano-Cinca & Mar-Molinero, 2005; Kaboski & Townsend, 2009; González, 2010), social (Von Pischke, 1998; Hulme, 2000; Mosley, 2001; Coleman, 2002), ambiental (Van Elteren, 2007; Hall, Collins, Israel & Wenner, 2008; Allet, 2011) y de gobernanza (Rock, Otero & Saltzman, 1998; Barrès & Nagarajan, 2001; Mersland & Storm, 2009). Sin embargo, hasta donde llega nuestro conocimiento, hay una notable falta de estudios que evalúen a las IMF de manera integrada.

Por lo tanto, el principal objetivo de este estudio será reflejar el comportamiento actual de las IMF presentando una visión global en términos de desempeño sostenible, considerando, por tanto, las dimensiones financiera, ambiental, social y de gobernanza.

Si bien los estudios previos se basan, en general, en estudios de casos o programas concretos de microfinanciación, establecer cuáles están siendo las estrategias y situaciones organizacionales actuales a nivel mundial es un punto de partida imprescindible para sentar las bases de futuras investigaciones. El presente estudio refleja la evaluación de desempeño de las IMF en un contexto de sostenibilidad considerando las dimensiones FASG de manera conjunta, ampliando el rango de conocimiento con respecto a las evaluaciones habituales y que permitirá profundizar en la relación entre las diferentes dimensiones, valorar su impacto y la detectar de un modo más preciso aquellas áreas necesitadas de una revisión en la gestión de los programas de financiación.

Un análisis en términos de desempeño sostenible nos proporciona una guía para valorar el estado actual del sector

La estructura de trabajo es la siguiente: tras la introducción, en la sección 2 se presenta una revisión de la literatura sobre el impacto de las microfinanzas desde las perspectivas financiera, ambiental, social y de gobernanza (FASG) y un análisis de su desempeño en la promoción de la inclusión financiera y la erradicación de la pobreza. En la sección 3, se define la metodología y se presentan las bases de datos utilizadas, para, en la sección 4, desarrollar una discusión de los resultados y finalmente exponer las principales conclusiones.

2. Estado del arte

Uno de los aspectos destacables en el análisis del desempeño financiero de las IMF es que entraña mayor dificultad para estas instituciones que para sus pares “tradicionales” debido a su vertiente marcadamente social. Así, en ocasiones, la rentabilidad financiera queda supeditada a la labor que ejercen y su impacto en la sociedad (Schreiner, 1999; Van Maanen, 2004) y son consideradas efectivas desde el momento en que proveen un servicio a la sociedad, asumiendo, en ocasiones, que los costes de los programas puedan ser superiores a sus beneficios (Armendáriz de Aghion & Morduch, 2005; Kaboski & Townsend, 2009).

El que las IMF operen bajo condiciones y objetivos diferentes a los de la banca tradicional no significa, que no deba contemplarse su desempeño y sostenibilidad financiera (Gutiérrez-Nieto et al., 2005). Este análisis va a constituir uno de los pilares que sustenten la garantía de pervivencia de las funciones de las IMF. Por tanto, su evaluación conlleva un trabajo técnico y examen más amplio, ya que el impacto de los elementos estrictamente financieros no puede ser disgregado de otros factores.

Tradicionalmente, en el análisis de desempeño de las entidades microfinancieras ha prevalecido la evaluación de los aspectos sociales y económicos aunque actualmente, algunas IMF y expertos están comenzando a incluir el medioambiente como tercer objetivo (Allet & Hudon, 2013; Hall et al., 2008; Van Elteren, 2007). En general, el conjunto de indicadores que mejor da respuesta a los principales problemas ambientales señalados en la literatura podríamos circunscribirlo a indicadores relacionados con el uso de los recursos, la medición de la contaminación, y de aquellas actividades que entrañan riesgo para la salud y que generalmente, se desarrollan al margen de cualquier sistema de regulación (Nishat, 2004; Van Elteren, 2007; Hall et al., 2008; Allet, 2011).

Respecto al análisis del impacto social y la pobreza, la mayoría de autores coinciden en la dificultad que entraña valorar estos resultados, en parte por la falta de datos adecuados para la medida del desempeño social (Baker, 2000), y la compleja estructura de grupos de interés de las IMF (Morduch, 1999; Hulme, 2000; Armendáriz de Aghion & Morduch, 2005).

En este estudio esta valoración se abordará mediante variables que revelen la calidad de las prácticas efectuadas para los distintos colectivos y siguiendo la evolución del nivel de pobreza de los clientes registrado por la IMF.

Como revela el trabajo de Hartarska (2005), existe la evidencia de una relación entre los mecanismos de gobierno corporativo y el desempeño de las IMF. Este análisis conlleva la consideración del sector en términos de su doble misión, valorando su sistema de propiedad, su responsabilidad fiduciaria y la evaluación de riesgos (Rock et al., 1998), así como las funciones y la composición de la Junta y la dirección (Hartarska, 2005; Council of Microfinance Equity Funds, 2012), y la transparencia como vehículo de mejora de sus prácticas (Barrès & Nagarajan, 2001; Waterfield, 2009).

Dada la heterogeneidad de programas, estatus de las instituciones, público objetivo o países de actuación, las conclusiones obtenidas en los diferentes trabajos varían considerablemente. Por lo tanto, hay que señalar que no existen unas conclusiones generales y unánimes en lo referente al desempeño de las IMF en su ámbito financiero, ambiental, social y de gobernanza.

Tras esta revisión presentamos como primer resultado una aproximación a la construcción de un sistema de indicadores de evaluación de resultados, realizada de manera holística (véase el cuadro 1) y en un contexto de sostenibilidad, que articule las dimensiones FASG y que permita con ello detectar cuáles son aquellas áreas necesitadas de revisión en la gestión de los programas de financiación, valorar su impacto y determinar si existe desvío de la misión.

La selección de estas variables se basa, tanto en la revisión de la literatura anteriormente presentada como en la transición hacia el sector de normas, estándares y diferentes metodologías de rating social, así como de otros modelos de sistemas de información, ciñéndose a aquellos conjuntos de factores disponibles que expliquen el estado de la cuestión en este particular y que se revelan como mejores indicadores de sostenibilidad.

Cuadro 1
Variables analizadas según categoría y referencia

Variables por perspectiva	Referencia
Perspectiva financiera N° prestatarios, n° de prestatarios por empleado y por institución, importe medio de préstamo y en relación al PIB per cápita, coste medio por prestatario, porcentaje de mujeres prestatarias, n° depositantes, importe medio de depósitos, ROA, ROE, autosuficiencia operativa, sostenibilidad financiera, riesgo medio de la cartera.	ACCION; González (2010); Gutiérrez-Nieto et al. (2005); Hulme & Mosley (1996); <i>MicroRate</i> ; Morduch (1999); <i>Planet Rating</i> (analytical framework).
Perspectiva ambiental Dimensión interna: reciclaje papel, minimización del uso de electricidad convencional, reciclaje agua, minimización del uso de combustibles convencionales, política ambiental propia escrita para la actividad de la entidad. Dimensión externa: concienciación a clientes, identificación de empresas con riesgos ambientales, identificación de carteras con riesgos ambientales formación a clientes, inclusión cláusulas en contratos, créditos ligados a energías alternativas, política ambiental escrita para la actividad del cliente.	Allet (2011); Allet & Hudon (2013); <i>Global Reporting Initiative</i> ; <i>Principios del Ecuador</i> ; Van Elteren (2007); De la Cuesta, Muñoz-Torres & Fernández-Izquierdo (2006).
Perspectiva social Productos y servicios asociados: productos financieros, <i>yield on gross loan portfolio</i> , servicios no financieros. Clientes: público objetivo, alcance de género, prevención del sobreendeudamiento, porcentaje de la cartera con retraso en los pagos de más de 30 y 90 días. Empleados: formación, transparencia, igualdad, protección en el trabajo, participación empleados, cupo de mujeres en plantilla y cargos, políticas de conciliación, evaluación, sistema de incentivos. Comunidad: generación de nuevos puestos de trabajo, apoyo para el desarrollo económico o social, concesión de crédito a empresas con valores sociales negativos, liderazgo de las mujeres, apoyo en caso de emergencias, habla el idioma local, eliminación trabajo infantil y trabajos forzados, política escrita de responsabilidad social frente a la comunidad. Impacto sobre la pobreza: índice de medida de la pobreza, evolución del nivel de pobreza (bajo la línea de pobreza, menos de uno o dos dólares al día).	Cheston & Khun (2002); Ditcher (2006); Goetz & Sen Gupta (1996); Gómez (2006); <i>GRI</i> ; Hashemi et al. (1996); Hulme & Mosley (1996); <i>MFTTransparency</i> ; <i>MicroFinanza Rating</i> ; <i>MicroRate</i> ; Minh-Phuong & Wahhaj (2012); Morduch (1999); <i>Planet Rating</i> (Social Performance Rating); <i>Principios del Ecuador</i> ; Schicks (2010); <i>Social Performance Task Force</i> ; <i>UN Global Compact</i> . Baker (2000); Coleman (2002); Gutiérrez-Nieto (2000); Mosley (2001).
Perspectiva de gobernanza Tamaño de las juntas directivas, número de mujeres en la Junta miembros integrantes en la Junta, registro documental, código escrito de ética empresarial, asuntos sociales en el plan de negocio, comité de desempeño social, transparencia.	Barrès & Nagarajan (2001); <i>Council of Microfinance Equity Funds</i> (2012); <i>GRI</i> ; Mersland & Storm (2009); <i>MicroFinanza Rating</i> , <i>Planet Rating</i> (analytical framework); Rock et al. (1998).

Las
instituciones
sin ánimo de
lucro no son
menos rentables
que las que
buscan
beneficios

3. Metodología

Para el análisis de la situación del sector a nivel mundial, utilizaremos una metodología cuantitativa, basada en fuentes secundarias, a partir de bases de datos sobre la realidad social, con datos contables y de desempeño de IMF. Los datos relativos al área económica corresponden al año fiscal 2013. Los datos acerca del desempeño social, ambiental y de gobernanza corresponden al último año disponible con información pública y gratuita¹ (2009), obtenida a través de la plataforma MIX Market.

La información contenida en estas bases de datos es de carácter voluntario y para asegurar su calidad están sometidas a procedimientos internos de auditoría.

La muestra se compone de 324² IMF pertenecientes a cinco regiones predefinidas: África, EAP (East Asia and the Philippines), ECA (Europe and Central Asia), LAC (Latin America and the Caribbean), MENA (Middle East and North Africa) y South Asia.

El tamaño de muestra corresponde a una población total de 1457 individuos³ en 2009, para un nivel de confianza del 95 %, error muestral del 2 % y proporción del 5 % que maximice nuestro tamaño muestral y que atienden a las cuestiones relativas al desempeño social, ambiental y de gobernanza.

En el caso de los resultados económicos correspondientes se ha trabajado con los datos de la población total de IMF con clientes activos para el año 2013.

Para la codificación de la información relativa a cada una de las dimensiones se ha utilizado la técnica de análisis univariante de datos, cuya aplicación es habitual en los estudios donde el objetivo es el de evaluar el estado del sector a nivel general o con un enfoque económico, social o ambiental (Morduch, 1999; Gertler, Levine & Moretti, 2009; Christopher, 2010; Kimani, Ettarh, Kyobutungi, Mberu & Muindi, 2012; Pop & Bresfelean, 2011).

Si bien cualquier modelo simplifica la realidad, el análisis descriptivo de estos indicadores en un marco FASG nos proporciona una caracterización a grandes rasgos del sector de las microfinanzas y permite que las conclusiones obtenidas a partir de este análisis nos ayuden a avanzar un paso más en el conocimiento del estado actual del sector a nivel agregado. Asimismo proporciona un conjunto de variables extraídas de la literatura para analizar y comparar experiencias del sector.

4. Discusión de resultados

4.1. Perspectiva financiera

Atendiendo al resultado de nuestro estudio sobre las variables recogidas en el cuadro 1, estas IMF están dando crédito a más de 58 millones de personas a nivel global, con una media de 116.000 clientes por institución y de 134 clientes por empleado.

¹ La última actualización disponible corresponde al año 2011 y en el que, tras una revisión del cuestionario original, *MIX Market* ha eliminado variables que en mi estudio son determinantes como son asuntos relativos a las actuaciones frente a la comunidad, la actuación ambiental interna y la evolución del nivel de pobreza de los clientes.

² Los datos desagregados por indicador y área geográfica se encuentran disponibles bajo petición a los autores.

³ Número total de instituciones microfinancieras en 2009 con clientes activos. Fuente: *MIX Market*.

Instituciones de mayor tamaño, maduras y con estatus de banco tienen mejor comportamiento medioambiental.

El tamaño medio del préstamo es de 775 dólares, y este en relación al PIB per cápita es del 36,5 %, con gran dispersión de los datos por región (86,5 % en África, frente al 9 % en el sur de Asia). Cada préstamo genera unos costes de 160 dólares por prestatario, siendo mayor esta cifra cuando se trata de la financiación de pequeños negocios.

Los datos indican que en un 65 % de los casos los créditos son concedidos a mujeres. Sin embargo, si analizamos por región se observa que si bien en la mayoría de áreas la titularidad del crédito es aproximada al 50 % entre hombres y mujeres, en la caso del sur de Asia, la cifra es del 99,95 % de prestatarias.

El alcance es similar cuando se trata de depósitos, en cuyo caso la cifra de depositantes es de 51 millones de personas, con un importe medio de 496 dólares por depósito.

A pesar de la importancia que se concede a los productos de ahorro como pieza clave en el desarrollo del sector, se observa una falta de relación entre número de depósitos y depositantes, su autosuficiencia y rentabilidad. Es decir, un mayor número de ahorradores y depósitos no implica una mayor rentabilidad ni sostenibilidad de la institución, como ya adelantaron Gutiérrez-Goira y Goitisoló (2011) en su estudio empírico.

El cuadro 2 presenta la autosuficiencia operativa, ROE y ROA de las IMF, por región, en relación al número de depósitos y depositantes para el año 2013.

Los valores de autosuficiencia operativa describen la relación entre los ingresos financieros y la suma de gastos financieros, amortización de préstamos y costes operativos. Es decir, la autosuficiencia operativa se produce cuando una IMF cubre todos sus costes operativos a través de sus ingresos financieros (Lacalle et al., 2006).

Cuadro 2

Relación entre autosuficiencia operativa, rentabilidad, número de depositantes y cuentas de depósito para el año 2013

Región	Autosuficiencia Operativa (%)	ROA (%)	ROE (%)	Depositantes	Nº cuentas
África	105,46	0,65	2,22	15.164.381	15.364.642
LAC	110,67	1,65	7,92	22.477.486	27.156.715
South Asia	115,94	1,98	11,26	5.834.549	6.402.628
MENA	116,18	3,34	10,02	18.660	21.846
ECA	118,63	3,02	12,25	4.468.889	5.935.136
EAP	125,88	3,96	15,72	3.300.026	3.638.515

Las regiones de África y Latinoamérica, a pesar de poseer el mayor volumen de depósitos y depositantes, son las que presentan un peor desempeño en términos de rentabilidad y autosuficiencia operativa. Y en el caso contrario, el este de Asia con un 18% menos depósitos y ahorradores que las dos áreas anteriores, figura con el mejor desempeño y rentabilidad del conjunto de regiones.

Atendiendo al desempeño financiero del sector en función de si la institución posee o no ánimo de lucro, se observa que en el periodo comprendido entre 2007 y 2013, en media, las

El mayor efecto de las microfinanzas se da en los niveles más bajos de pobreza

entidades que no tienen ánimo de lucro no son menos rentables que las que buscan beneficios.

Es importante aclarar que las cifras obtenidas de ROA y ROE en el caso de las IMF deben ser tomadas con cautela, ya que estos indicadores son más adecuados para las instituciones que no reciben subsidios (Rosenberg, 2009) y que si bien ambos indicadores son un reflejo de rentabilidad, éstos deben ser ajustados para reflejar el impacto de las subvenciones.

Un indicador ajustado de uso común es la sostenibilidad financiera (FSS), considerada como la capacidad de mantener y ampliar la oferta de servicios financieros generando los ingresos netos necesarios para cubrir sus costes (Rosenberg, 2009), que no ha sufrido variaciones remarcables entre 2007 y 2013. Situándose en torno al 60 % el porcentaje de IMF sostenibles financieramente.

4.2. Perspectiva ambiental

La valoración de esta categoría se va a llevar a cabo desde una óptica doble. Por un lado, las actuaciones directas de la IMF, su dimensión interna, en la que se considerarán factores asociados a su eficiencia energética y política ambiental. Y, por otra, la dimensión externa, que, en el caso de las IMF, cobra especial relevancia, en la medida en la que a través del crédito promueve determinadas actividades y sectores.

En relación a su dimensión interna, actuaciones propias, y siguiendo el símil con el sector financiero (Muñoz-Torres, Fernández-Izquierdo & Escrig, 2013) para la definición de sus indicadores, el reciclaje de papel (62 %), la minimización del uso de electricidad convencional (51 %) y el reciclaje de agua y minimización del uso de combustibles (ambas con un 31 %) son las prácticas más extendidas para el caso de las IMF analizadas.

El cuadro 3 muestra en detalle cuál es el comportamiento de las IMF a nivel medioambiental en relación a sus actuaciones directas por región.

Cuadro 3
Comportamiento de las IMF a nivel medioambiental en relación a sus actuaciones directas por región (porcentaje)

Acciones medioambientales (dimensión interna)	África	EAP	ECA	LAC	MENA	South Asia	Total
Recicla papel	45,00	63,89	42,42	71,62	61,11	63,89	61,63
Minimiza el uso de electricidad convencional	40,00	50,00	34,85	59,48	33,33	63,89	51,23
Recicla agua	25,00	33,33	18,18	39,19	16,67	30,56	21,17
Minimiza el uso de combustibles convencionales	20,00	5,56	12,12	28,38	5,56	8,33	18,52
La organización posee una política ambiental propia escrita	5,00	27,78	15,15	13,51	27,78	16,67	16,05

En relación a su dimensión medioambiental externa, actuaciones frente a terceros, el 44 % de las IMF crea conciencia a sus clientes sobre impactos ambientales, el 32 % identifica las empresas en cartera con riesgos ambientales y el 26% forma a sus clientes respecto a mejoras ambientales (véase el cuadro 4).

Sin embargo, en cuanto a actuaciones respecto a sus clientes, son relativamente pocas las instituciones las que las llevan a cabo. Así, solo un 15 % de los créditos incluyen cláusulas específicas para mitigar riesgos sociales y ambientales y un 12 % ofrece créditos ligados a energías alternativas.

Cuadro 4

Comportamiento de las IMF a nivel medioambiental en relación a sus actuaciones indirectas por región (porcentaje)

Acciones medioambientales (dimensión externa)	África	EAP	ECA	LAC	MENA	South Asia	Total
Crea conciencia a sus clientes sobre impactos ambientales	60,00	50,00	36,36	42,57	38,89	47,22	43,52
Identifica empresas con riesgos ambientales	40,00	33,33	48,48	25,68	16,67	27,78	31,79
Forma a sus clientes respecto a mejoras ambientales	35,00	27,78	16,67	27,03	16,67	36,11	25,93
Existe una política ambiental escrita para los clientes a los que financia	5,00	27,78	28,79	16,22	33,33	19,44	20,68
Se incluyen cláusulas específicas en los contratos de préstamo para mitigar los riesgos ambientales específicos	25,00	13,89	24,24	13,51	5,56	8,33	15,43
Ofrece líneas de crédito ligadas a energías alternativas	15,00	16,67	12,12	11,49	16,67	2,78	11,73

A nivel formal, casi la totalidad de las organizaciones carece de política ambiental propia y un escaso 21 % de IMF posee una Política Ambiental escrita para los clientes o microempresas a las que financia.

Estudiando cada una de las diferentes actuaciones medioambientales, tanto en su dimensión interna como externa, en todas ellas se cumple que el tamaño medio de las instituciones comprometidas es superior al de las no comprometidas. Del mismo modo, el tamaño medio de las instituciones comprometidas es superior a la media general.

Asimismo, la excelencia en gestión medioambiental se da en instituciones de mayor tamaño. Si consideramos en cuántas de las once actuaciones anteriormente contempladas participan cada una de las entidades, se observa que las entidades que ejecutan cuatro o más objetivos, tienen un tamaño superior a la media.

En relación a la edad, las entidades entre 8 y 15 años son las que en conjunto llevan a cabo un mayor número de actuaciones relacionadas con el medioambiente.

En general, las IMF con estatus de banco efectúan un mayor número de acciones medioambientales que el resto de figuras jurídicas.

El cuadro 5 muestra las notas medias por estatus legal, que se han calculado sumando el número de actuaciones en las que la institución declara participar.

Urge profundizar en la medida del impacto social y la evolución del nivel de pobreza

Cuadro 5
Comparativa de nota media por tipo de institución

Estatus legal	Puntuación media	Diferencia respecto a la media
Banco	4,93	1,65
ONG	3,33	0,05
Cooperativa/Unión de Crédito	3,12	-0,16
IFNB	3,11	-0,17
Banco rural	1,33	-1,95
<i>Media general</i>	3,28	

Pese a que los datos reflejan que las IMF calificadas como banco tienen un mejor comportamiento que la media, lo más revelador es el escaso compromiso generalizado en cuestiones medioambientales en el sector.

Atendiendo a los resultados del estudio del Allet y Hudon (2013), las IMF de mayor tamaño tienen un mejor desempeño en políticas ambientales, huella ecológica y evaluación de riesgos medioambientales y las instituciones más maduras tienen un mejor comportamiento ambiental. Conclusiones que coinciden con el comportamiento de nuestra muestra.

En su estudio, reflejan que, en cuanto al estatus, aquellas registradas como banco tienen mejores prácticas para la evaluación de riesgo y políticas medioambientales, mientras que las calificadas como ONG o más activas en áreas rurales desarrollan mejor los servicios no financieros asociados al medioambiente. Sin embargo, en la muestra analizada, aquellas IMF calificadas como banco reflejan un mejor desempeño en todas las actuaciones medioambientales.

No obstante, es importante señalar que para las características de la población anteriormente citadas, como son tamaño, edad y estatus legal y su relación con el cumplimiento de acciones medioambientales, no se ha encontrado una relación de correlación determinante.

4.3. Perspectiva social

Siguiendo con la estructura del análisis propuesto, el impacto social se va a analizar desde la perspectiva de los principales grupos de interés que conformarían el mapa de *stakeholders*, siguiendo los mecanismos de evaluación de modelos como el GRI o el Pacto Global de Naciones Unidas, tal y como se recoge en el cuadro 1, añadiendo el análisis del producto desde la perspectiva del cliente como punto de partida.

Productos y servicios asociados

Los principales productos y servicios financieros que ofrecen estas instituciones se agrupan en tres categorías: crédito, ahorro y seguros.

En el caso de créditos, se materializan esencialmente en microcréditos para financiar microempresas (98 %), préstamos ligados a agricultura (63 %) y préstamos para PYMES (56 %). Estas cifras son interesantes, en la medida en que la literatura empírica evidencia casos concretos en los que existe una relación positiva y significativa entre la concesión de esta financiación y el desempeño de la PYMES en términos de cuota de mercado, eficiencia productiva y competitividad (Bolnick & Nelson, 1990; Franks, 2000; Mosley, 2001; Christopher, 2010).

África sufre un retraso en los pagos dos veces superior al de las regiones de Asia

No se dispone de las cifras relativas a las tasas aplicadas a los microcréditos, pero dada la relevancia de este dato, se ha tomado el *yield on gross loan portfolio* como aproximación.

La tendencia general entre los años 2007 y 2013 ha sido estable, con una media de 28,7 %, con diferencias pequeñas entre áreas, a excepción de la región de África, cuya tendencia es ascendente con un notable incremento en el último año en el que alcanza un 36,4 % de media de rendimiento bruto de la cartera de préstamos. En general, organizaciones y académicos atribuyen unos precios más elevados comparados con los de otras instituciones financieras a los costes administrativos y de personal, la elevada prima de riesgo y en ocasiones, al traspaso al cliente de la falta de eficiencia en el control de costes de la propia organización (Waterfield, 2009; Prior & Argandoña, 2009; González, 2010).

Los productos de ahorro son gestionados por menos de la mitad de las IMF estudiadas (40 %). Materializándose en depósitos voluntarios, depósitos a plazo fijo y depósitos obligatorios utilizados como garantía en efectivo.

La oferta de seguros es la de menor presencia en nuestra muestra de organizaciones (21 %). Los más comercializados son los seguros de vida asociados al titular del crédito (41 %) y los seguros de vida en general y de salud (32 % y 11 % respectivamente). La importancia de esta tercera categoría se pone de manifiesto como complemento a los tradicionales microcréditos y como mecanismo de cobertura en estructuras deficientes (Mishra, 1994; Nourse, 2001; Kimani et al., 2012).

Entre los servicios no financieros destacan los servicios de la alfabetización financiera (44 %), formación empresarial para mujeres (40 %), desarrollo empresarial que incluyen asesoramiento, consultoría y servicios de marketing (37 %) y servicios médicos básicos (21 %).

La literatura empírica pone de manifiesto que las IMF necesitan focalizarse más en sus clientes para ofrecer un conjunto de productos financieros que se adapten a las necesidades específicas de este colectivo (Cohen, 2000; Woller, 2004; Armendáriz de Aghion & Morduch, 2005).

Clientes

El perfil del cliente tipo para las IMF analizadas es mujer (85 %), con bajos ingresos (82 %) y que habita en el área rural (35 %).

En relación al alcance de género, tanto en el caso de préstamos individuales como solidarios para el año 2013, la cifra de prestatarias es del 65 %. Como se indicó anteriormente, esta cifra varía mucho por región, por lo que es interesante precisar que si bien en la mayoría de áreas la titularidad del crédito es aproximada al 50 % entre hombres y mujeres, en la caso del sur de Asia, la cifra es del 99,95 % de prestatarias.

El interés principal de este dato radica en la medida en la que esta financiación puede afectar al empoderamiento o fortalecimiento de las competencias de la mujer, la confianza en sí mismas, las relaciones familiares y con respecto a la violencia de género, al estatus en el hogar y en la comunidad, pero, sobre todo, en la toma de decisiones (Cheston & Khun, 2002; Gómez, 2006). En este último aspecto, si bien la mayoría de académicos acuerda que el efecto es positivo, hay estudios que sugieren que no es tan determinante. Los estudios de Goetz y Sen Gupta (1996) y Hashemi, Schuler y Riley (1996), señalan que los casos en los que las mujeres son las que han tomado la decisión sobre la contratación y el futuro uso del dinero se sitúa entre el 37 % y el 63 %. Recordemos que, en el caso de las IMF estudiadas, la titularidad

Es fundamental la evaluación de desempeño de las IMF en un contexto de sostenibilidad

del ahorro es eminentemente masculina, mientras que el endeudamiento, con la responsabilidad que conlleva, es asumido en su mayoría por las mujeres.

Además, si atendemos al resultado del estudio llevado a cabo por Minh-Phuong y Wahhaj (2012), sugiere que una intervención que requiere la cooperación de ambos cónyuges y se asegura de que ninguno de ellos se vea perjudicado puede tener más éxito en el logro de los impactos sociales que las intervenciones que se centran en solo esferas autónomas de las mujeres.

Con anterioridad se mencionaban las importantes consecuencias que se podían derivar de un sobreendeudamiento en un colectivo ya de por sí vulnerable. En relación al riesgo de impago, durante el periodo 2007-2009 se produjo un deterioro significativo de la cartera de clientes del sector microfinanciero. En media, los retrasos en los pagos de más 30 días eran cercanos al 3 % y del 1,5 % para 90 días en el año 2007, duplicando estas cifras en 2009. Entre los años 2009 y 2013, se observa un control del grado de sobreendeudamiento, alcanzando en 2013 cifras muy similares a las de 2007.

Esta mejora en la calidad de las carteras, coincide con una reducción del número de IMF en valor absoluto, siendo mayor el descenso de instituciones no reguladas frente a reguladas. También se observa una diversificación de productos, con gran incremento en la cifra de depósitos, así como un aumento progresivo de IMF con mayor alcance (más de 30.000 prestatarios por institución). Factores relacionados con la saturación del mercado, su nivel de formalidad, diversificación de productos o alcance son aspectos que CGAP (2011), en su informe acerca del sobreendeudamiento en el microcrédito, señalaba podrían afectar positivamente a su reducción.

En cuanto al comportamiento por región, este no ha variado a lo largo de los años. África permanece como la región con mayor riesgo de cartera, con un porcentaje de retraso en los pagos dos veces superior al de las regiones de Asia.

De la muestra de IMF, el 65 % de las instituciones declara formar a su plantilla para la prevención del sobreendeudamiento, cifra que no parece muy elevada dada la importancia de sus efectos nocivos. Por otra parte, el 86 % señala que lleva a cabo procesos de evaluación de la asequibilidad del préstamo⁴.

Empleados

Se pone de manifiesto la actitud de estas instituciones respecto a este grupo a través de la formación impartida, transparencia, composición de la plantilla y políticas aplicadas.

Más de la mitad de los altos directivos, mandos intermedios y agentes de crédito reciben formación en asuntos relacionados con la responsabilidad social. El objetivo de esta formación es fundamentalmente la orientación a la misión (72 %), cómo dar respuesta a las necesidades de los clientes (71 %), la comunicación de los precios (68 %) y, en menor porcentaje, medida de la pobreza (30 %).

Las políticas más tenidas en cuenta por las instituciones son la transparencia en sueldos, seguros y pensiones (96 %), la igualdad de remuneración y políticas antidiscriminación (93 %) y la protección en el trabajo, que incluye seguridad y normas anti-acoso (85 %).

⁴ Lamentablemente la información de la que se dispone indica si existe o no el proceso y no su desarrollo o su grado de cumplimiento.

Tradicionalmente ha prevalecido la evaluación de los aspectos sociales y económicos en las IMF

El porcentaje de mujeres en plantilla es del 38 %; y en lo referente a políticas de conciliación, la que de forma general es más practicada (90 %) es la de permisos de maternidad o paternidad, la adaptación del horario de trabajo en función de condicionantes familiares (31 %) y las políticas de apoyo a la movilidad (27 %).

En cuanto a incentivos, un 63 % de las IMF premia a sus empleados por la consecución de determinados objetivos, fundamentalmente en relación a la calidad de la cartera, la capacidad de captación de clientes y la fidelización.

Comunidad

El impacto de la actividad de las IMF trasciende más allá del propio receptor del préstamo a través de la financiación de empresas de nueva creación y generación de puestos de empleo formales. Las instituciones evaluadas declaran haber generado más de un millón y medio de puestos de trabajo a nivel global.

Además, entre las acciones que promueven, destacan con un 65 % el apoyo a la comunidad local para el desarrollo económico o social, evitar la concesión de crédito a empresas con valores sociales negativos, denegando la financiación a actividades que puedan perjudicar o atentar directa o indirectamente contra determinados colectivos o entornos (62 %), el apoyo al liderazgo de las mujeres (56 %) y apoyo a la comunidad local en caso de emergencias (39,5 %). Aunque en menor medida, el 25 % contribuye a la eliminación del trabajo infantil y el 15 % a la supresión de los trabajos forzados.

En el cuadro 6, se desglosan por región todas las acciones relacionadas con la comunidad contempladas en la muestra y el porcentaje de instituciones que contribuyen a cada una de ellas.

Cuadro 6

Porcentaje de IMF que contemplan en su actividad diversas acciones relacionadas con la comunidad por región

Acciones frente a la Comunidad	África	EAP	ECA	LAC	MENA	South Asia	Total
Apoya a la comunidad local para el desarrollo económico o social	75,00	75,00	53,03	16,92	66,67	58,33	65,43
Evita entregar crédito a empresas con valores sociales negativos	75,00	72,22	53,03	56,76	72,22	80,56	62,35
Apoya el liderazgo de las mujeres	50,00	55,56	45,45	57,43	61,11	75,00	56,48
Apoya a la comunidad local en caso de emergencias	65,00	61,11	19,70	38,51	38,89	44,44	39,51
Empleados que hablan el idioma local	45,00	44,44	27,27	25,00	33,33	61,11	33,33
Promueve condiciones de trabajo razonables	35,00	50,00	33,33	19,59	55,56	47,22	31,79
Contribuye a la eliminación del trabajo infantil	40,00	33,33	19,70	18,92	33,33	41,67	25,31
Contribuye a la eliminación de trabajos forzados	15,00	13,89	15,15	10,81	16,67	30,56	14,81

A nivel formal, menos de un 30 % de las instituciones cuenta con una política escrita de responsabilidad social frente a la comunidad.

Notable incremento del 'yield on gross loan portfolio' en África en 2013

Impacto sobre la pobreza

Para determinar la evolución del nivel de pobreza, las IMF analizadas, que realizan un seguimiento en este sentido de sus clientes, indican cuántos clientes entraron viviendo por debajo de la línea de la pobreza y cuántos clientes, después de tres o cinco años, viven por encima de esta línea (véase el cuadro 7).

También se cuantifica cuántos prestatarios accedieron al programa viviendo con menos de un dólar al día y cuántos de estos, después de tres o cinco años, viven con más de un dólar al día. Del mismo modo se realiza para aquellos que ingresaron viviendo con menos de dos dólares y tras tres o cinco años, superan esta cifra.

En el caso de las instituciones presentes en la base de datos de *MIX Market* para el año fiscal 2009, hay que contemplar que el 58 % no mide la pobreza de sus clientes al inicio del programa y solo la mitad lo hace después de tres o cinco años en él⁵.

Cuadro 7

Seguimiento del nivel de pobreza a nivel global (porcentaje)

	Acceso	3 años	5 años
Por debajo de la línea de pobreza	34,83 %		
Superan la línea de pobreza		42,55 %	47,02 %
Menos de 1 dólares/día	34,18 %		
Superan 1 dólares/día		9,40 %	11,95 %
Menos de 2 dólares/día	48,97 %		
Superan 2 dólares/día		22,97 %	18,32 %

Para aquellas IMF que sí realizan un seguimiento del nivel de pobreza, los resultados obtenidos indican que el 35 % de clientes acceden viviendo por debajo de la línea de la pobreza. A los cinco años de estar en el programa, casi la mitad de estos pasan a vivir por encima de esta línea.

Sin embargo, en el caso de clientes que entran viviendo con menos de un dólar al día (34 %), solo un 12 % de estos pasan a vivir con más de un dólar al día a los cinco años. Resultados similares se obtienen en el caso de clientes que acceden a los programas viviendo con dos dólares al día (49 %), en esta categoría, tras cinco años, el 18 % supera los dos dólares.

Lamentablemente la base de datos de *MIX Market* provee el porcentaje de clientes para un nivel de pobreza determinado, así como el porcentaje de aquellos que mejoran su posición, pero no especifica los casos en lo que la posición de pobreza ha empeorado tras su ingreso en el programa.

Si bien estos datos parecen corroborar lo que indican otros estudios que consideran que el mayor efecto de las microfinanzas se da en los niveles más bajos de pobreza, hay que considerar que la tasa de respuesta en relación al porcentaje de clientes que mejora su posición es muy reducida⁶. Por ello, es importante señalar la débil consistencia de las conclusiones que se puedan obtener.

⁵ Tasa promedio de respuesta del 31 % para la pregunta: '¿existe medida de los niveles de pobreza tras permanecer en el programa tres o cinco años?'

⁶ Tasa promedio de respuesta del 6 % a la cuestión: 'Porcentaje de clientes que mejora su posición tras tres o cinco años en el programa'.

El cliente de las IMF analizadas es mujer, con bajos ingresos y de área rural

4.4. Perspectiva de gobernanza

Para conocer el estado del gobierno corporativo de las IMF a nivel mundial, se han utilizado las variables que se recogen en el cuadro 1, de entre las provistas por *MIX Market* para el año 2009 y que fundamentalmente hacen referencia a su dimensión interna.

El modelo de junta directiva más habitual en el caso de las IMF analizadas consta de ocho miembros, seis hombres y dos mujeres, y cuenta con la participación de al menos alguno de sus principales grupos de interés, como son clientes, representantes gubernamentales, empresas independientes o representantes de la comunidad.

Desde el punto de vista documental, la actuación es deficiente, ya que solo un 15 % de las instituciones realiza actas de estas juntas y casi la mitad de IMF prescinde de un código escrito de ética empresarial.

En relación al plan de negocio, el 82 % de IMF contempla asuntos de desempeño social, sin embargo, solo un 22 % tiene un comité para vigilar su ejecución.

El tratamiento de la transparencia presenta cifras dispares, ya que cuando hace referencia a los beneficios para los empleados (salarios, seguros y pensiones), el 96 % de las IMF estudiadas, publica esta información. Sin embargo, cuando se trata de transparencia de precios, solo un 5 % revela estos datos a la organización *MFTransparency Initiative*.

5. Conclusiones

El presente estudio evalúa descriptivamente el estado del sector microfinanciero a nivel global en relación a su desempeño en un contexto de sostenibilidad, articulando las perspectivas financiera, ambiental, social y de gobernanza en su cometido de paliar la exclusión financiera y aliviar la pobreza.

En relación al desempeño financiero, tradicionalmente, la medida de rentabilidad no ha sido uno de los objetivos primordiales en el sector financiero, dado que su función social y de instrumento de desarrollo era crucial. En términos globales, la rentabilidad de las organizaciones no se relaciona con un mayor número de productos de ahorro y las instituciones sin ánimo de lucro no son menos rentables que aquellas que buscan beneficios.

Sin embargo, los indicadores habituales ROA y ROE en microfinanzas presentan ciertas peculiaridades que dificultan su comparación directa con la banca convencional. Deben ser tomados con cautela, ya que no incluyen el impacto de las subvenciones y precisan ser ajustados. En este sentido, la sostenibilidad financiera, como indicador ajustado, apunta que más de la mitad de las IMF son sostenibles financieramente.

Dada la vocación con la que nacen las microfinanzas y con su clara orientación hacia la sociedad, parece que sus actuaciones se rigen, en mayor o menor medida, bajo ciertos criterios de responsabilidad social. En general, tanto para gobierno corporativo, empleados y comunidad, el grado de compromiso es alto.

En relación a clientes, como consecuencia de una evolución del sector en estos últimos años y su mejora en la calidad de las carteras, con una disminución del riesgo de impago hace que se haya incrementado la protección de este colectivo frente al sobreendeudamiento y las nocivas consecuencias que este provoca, tanto para la propia supervivencia de la entidad como para las condiciones de vida del prestatario.

El 82 % de IMF declara incluir asuntos de desempeño social en su plan del negocio

En el área de medioambiente se observa que las mejores actuaciones se realizan por instituciones maduras, de mayor tamaño y con status de banco. Sin embargo, existe una necesidad de reforzar sus actuaciones, sobre todo en su dimensión externa, en la consideración del destino de la financiación y la promoción de actividades económicas sostenibles.

El impacto social del sector es sólido en cuanto a que provee productos y servicios a colectivos con riesgo de exclusión financiera. No obstante, la baja tasa de respuesta en las variables relacionadas con la evolución del nivel de pobreza hace que no se puedan obtener conclusiones suficientemente consistentes, por lo que, asumiendo las dificultades que conlleva medir el impacto social, sería conveniente profundizar en cómo se están gestionando estos programas o si se existe desvío de la misión, ya que solo a través de la evaluación y seguimiento de estos programas se podrá mejorar su desempeño, modificando o eliminando aquellos de elevados costes y promoviendo aquellos cuyo presupuesto y esfuerzo estén bien focalizados.

Una de las limitaciones que presenta el estudio es que algunas de las variables contempladas indican si una determinada acción se realiza o no, pero no se indican los procedimientos establecidos, recursos involucrados o la periodicidad de realización. Para futuras investigaciones sería deseable un mayor grado de profundización en el protocolo y cumplimiento de determinadas prácticas.

Las interacciones entre los aspectos FASG son una cuestión que resulta compleja de analizar, sobre todo debido a la falta de información homogénea intra-entidad. Aun sí se detectan aspectos que pueden dar lugar a profundizar en futuras investigaciones. Tal es el caso del mejor desempeño financiero en áreas geográficas donde el grueso de los prestatarios son mujeres, lo que sugiere una interacción positiva entre género y sostenibilidad financiera de los programas.

6. Bibliografía

- Allet, M. (2011). Measuring the environmental performance of microfinance: a new tool. *CEB Working Paper* N° 11/045, Brussels: Université Libre de Bruxelles - Solvay Brussels School of Economics and Management Centre Emile Bernheim.
- Allet, M., & Hudon, M. (2013). Green Microfinance. Characteristics of MFIs involved in environmental management. *Journal of Business Ethics*, 126(30), 395-414.
- Amaeshi, K., Ezeoha, A., Adi, C., & Nwafor, M. (2007). Financial Exclusion and Strategic Corporate Social Responsibility: A missing link in sustainable finance discourse? *Research Paper Series*, 49.
- Armendáriz de Aghion, B., & Morduch, J. (2005). *The Economics of Microfinance*. Cambridge: The MIT Press.
- Baker, J. (2000). *Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza. Manual para profesionales*. Washington D.C: World Bank.
- Balagué, J., & Navinés, F. (2012). Sistema de indicadores para la gestión sostenible de un destino turístico: aplicación a la Costa Brava. *Harvard Deusto Business Research*, 1(2), 132-146. <http://dx.doi.org/10.3926/hdb.27>
- Barrès, I., & Nagarajan, G. (2001). Transparency Initiatives. *The Microbanking Bulletin Focus on Transparency*, 7, 3-5.
- Bolnick, B., & Nelson, E. (1990). Evaluating the Economic Impact of a Special Credit Programme: KIK/KMKP in Indonesia. *The Journal of Development Studies*, 26, 299-312. <http://dx.doi.org/10.1080/00220389008422153>
- CGAP (2011). Over-Indebtedness in Microcredit. *XIV Inter-American Forum on Microenterprise (Foromic)*, Costa Rica.
- Cohen, M. (2000). Making microfinance more client-led. *Journal of International Development*, 14(3), 335-350. <http://dx.doi.org/10.1002/jid.881>
- Coleman, B. (2002). Microfinance in northeast Thailand: Who benefits and how much?, en Armendáriz de Aghion, B., & Morduch, J. (2005). *The Economics of Microfinance*, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- Council of Microfinance Equity Funds (2012). *The Practice of Corporate Governance in Shareholder-Owned Microfinance Institutions: Consensus Statement of the Council of Microfinance Equity Funds*. Council of Microfinance Equity Funds. Disponible en <http://www.cmef.com/document.doc?id=1026>

- Cheston, S., & Kuhn, L. (2002). *Empowering Women through Microfinance*, UNIFEM.
- Christopher, I. (2010). Impact of Microfinance on Small and Medium-Sized Enterprises in Nigeria. *Proceedings of the 7th International Conference on Innovation & Management*, 1864-1871.
- De la Cuesta, M., Muñoz-Torres, M. J., & Fernández-Izquierdo, M. A. (2006). Analysis of Social Performance in the Spanish Financial Industry Through Public Data. A Proposal. *Journal of Business Ethics*, 69(3), 289-304. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-006-9091-8>
- Ditcher, T. (2006). *Hype and Hope: The Worrisome State of the Microcredit Movement*. The Microfinance Gateway.
- Franks, J. (2000). Macroeconomic Stabilization and the Microentrepreneur. *Journal of Microfinance*, 2(1), 69-91.
- Galbreath, J. (2013). ESG in Focus: The Australian Evidence. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 529-541. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-012-1607-9>
- Gertler, P., Levine, D., & Moretti, E. (2009). Do microfinance programs help families insure consumption against illness? *Health Economics*, 18, 257-273. <http://dx.doi.org/10.1002/hec.1372>
- Goetz, A. M., & Sen Gupta, R. (1996). Who Takes the Credit? Gender, Power, and Control Over Loan Use in Rural Credit Programs in Bangladesh. *World Development*, 24(1), 45-63. [http://dx.doi.org/10.1016/0305-750X\(95\)00124-U](http://dx.doi.org/10.1016/0305-750X(95)00124-U)
- Gómez, C. (2006). El dilema de los microcréditos en las políticas de desarrollo. *Cuadernos Bakeaz*, 76, agosto.
- González, A. (2010). Analyzing Microcredit Interest Rates A Review of the Methodology Proposed by Mohammed Yunus. *MIX Data Brief*, 4, february.
- Gutiérrez-Goiria, J., & Goitisoló, B. (2011). Profitability and Social performance of microfinance institutions: empirical evidence of relations between different types of variables. *Revista de Economía Mundial*, 27, 189-214.
- Gutiérrez-Nieto, B. (2000). *Microcréditos y reducción de la pobreza. La experiencia de la AOD española*. Disponible en <http://pendientedemigracion.ucm.es/info/ec/jec7/pdf/com6-5.pdf>
- Gutiérrez-Nieto, B., Serrano-Cinca, C., & Mar Molinero, C. (2005). Microfinance institutions and efficiency. *Omega*, 35(2), 131-142. <http://dx.doi.org/10.1016/j.omega.2005.04.001>
- Hall, J., Collins, L., Israel, E., & Wenner, M. (2008). *The Missing Bottom Line: Microfinance and the Environment*, GreenMicrofinance. Disponible en <http://www.microfinancegateway.org/gm/document-1.9.34581/12.pdf>
- Hashemi, S., Schuler, R., & Riley, A. (1996). Rural Credit Programs and Women's Empowerment in Bangladesh", en Morduch, J. (1999). The Microfinance Promise. *Journal of Economic Literature*, XXXVII, 1569-1614.
- Hřebíček, J., Soukopova, J., Štencl, M., & Trenz, O. (2011). Integration of economic, environmental, social and corporate governance performance and reporting in enterprises. *Universitatis Agriculturae et Silviculturae*, LIX(7), 157-166.
- Hartarska, V. (2005). Governance and performance of microfinance institutions in Central and Eastern Europe and the newly independent states. *World Development*, 33(10), 1627-1643. <http://dx.doi.org/10.1016/j.worlddev.2005.06.001>
- Hulme, D. (2000). Impact Assessment Methodologies for Microfinance: Theory, Experience and Better Practice. *World Development*, 28(1), 79-98. [http://dx.doi.org/10.1016/S0305-750X\(99\)00119-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0305-750X(99)00119-9)
- Hulme, D., & Mosley, P. (1996). *Finance Against Poverty*, en Amaeshi, K., Ezeoha, A., Adi, C., & Nwafor, M. (2007). Financial Exclusion and Strategic Corporate Social Responsibility: A missing link in sustainable finance discourse? *Research Paper Series*, 49, Nottingham, UK: Nottingham University Business School.
- Kaboski, J., & Townsend, R. (2009). The Impacts of Credit on Village Economies. *American Economic Journal: Applied Economics*, 4(2), 98-133. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1395348>
- Kempson, E., & Whyley, C. (1999). *Kept out or opted out? Understanding and combating financial exclusion*, Bristol, UK: The Policy Press.
- Kimani, J., Ettarh, R., Kyobutungi, C., Mberu, B., & Muindi, K. (2012). Determinants for participation in a public health insurance program among residents of urban slums in Nairobi, Kenya. *BMC Health Services Research*, 12-66.
- Kocmanová A., & Němeček, P. (2009). Economic, Environmental and Social Issues and Corporate Governance in Relation to Measurement of Company Performance. *Liberec Economic Forum 2009*, 177-186.
- Lacalle, M., Rico, S., Márquez, J., & Durán J. (2006). *Glosario básico sobre microfinanzas*. Cuaderno monográfico nº 5. Madrid: Fundación Nantik Lum. nº. 5, Foro Nantik Lum de MicroFinanzas, Madrid.
- Ledgerwood, J. (1998). *Microfinance Handbook: An Institutional and Financial Perspective*. Washington: The International Bank for Reconstruction. <http://dx.doi.org/10.1596/978-0-8213-4306-7>

- Manescu, C. (2011). Stock Returns in Relation to Environmental, Social and Governance Performance: Mispricing or Compensation for Risk? *Sustainable Development*, 19(2), 95-118. <http://dx.doi.org/10.1002/sd.510>
- Mersland, R., & Storm, R. (2009). Performance and governance in microfinance institutions. *Journal of Banking & Finance*, 33(4), 662-669. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbankfin.2008.11.009>
- Minh-Phuong, T., & Wahhaj, Z. (2012). Microfinance and gender empowerment. *Journal of Development Economics*, 99, 1-12. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jdeveco.2011.09.003>
- Mishra, P. (1994). Crop insurance and crop credit: Impact of the Comprehensive Crop Insurance Scheme on co-operative credit in Gujarat, en Brau, J. C., & Woller, G. (2004). Microfinance: A comprehensive review of the existing literatura. *Journal of Entrepreneurial Finance*, 9(1), 1-27.
- MIX Market (2010). *Glossary of terms*. [Fecha de consulta: 21-04-2015]. Disponible en <http://www.themix.org/about-microfinance/glossary-terms>
- Morduch, J. (1999). The Microfinance Promise. *Journal of Economic Literature*, XXXVII, 1569-1614. <http://dx.doi.org/10.1257/jel.37.4.1569>
- Mosley, P. (2001). Microfinance and poverty in Bolivia. *The Journal of Development Studies*, 37, 101-132. <http://dx.doi.org/10.1080/00220380412331322061>
- Muñoz-Torres, M. J., Fernández-Izquierdo, M. A., & Escrig, E. (2013). Responsabilidad social corporativa e internacionalización bancaria: el caso de la banca española en Argentina, Brasil y Chile. *Harvard Deusto Business Research*, 2(2), 143-164.
- Nishat, A. (2004). *Poverty and Environment: role of microfinance*. Bangladesh: IUCN.
- Nourse, T. H. (2001). The missing parts of microfinance: Services for consumption and insurance. *SAIS Review*, 21, 61-70. <http://dx.doi.org/10.1353/sais.2001.0020>
- Peiró, A., Segarra, M., Mondéjar, J., & Vargas, M. (2013). Influence of the Environmental, Social and Corporate Governance Ratings on the Economic Performance of Companies: An overview. *International Journal of Environmental Research*, 7(1), 105-112.
- Pop, Z., & Bresfelean, V. (2011). Impact of the financial crisis on the Romanian microfinance sector. *13th Intl Conference on Finance and Banking*. Disponible en http://www.opf.slu.cz/kfi/icfb/proc2011/pdf/00b_Content.pdf
- Panigyrakis, G. G., Theodoriris, P. K., & Veloutsou, C. A. (2002). All Customers Are Not Treated Equally, en Gutiérrez-Nieto, B. (2008). Coste del microcrédito versus coste del desempleo. *Revista de Economía Mundial*, 19, 63-82.
- Prior, F., & Argandoña, A. (2009). Credit accessibility and corporate social responsibility in financial institutions: the case of microfinance. *Business Ethics: A European Review*, 18(4), 349-363. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01568.x>
- Rock, R., Otero, M., & Saltzman, S. (1998). Principles and Practices of Microfinance Governance. *Microenterprise Best Practices*, August.
- Rosenberg, R. (2009). *Measuring Results of Microfinance Institutions. Minimum Indicators That Donors and Investors Should Track. A Technical Guide*. Washington, DC: Consultative Group to Assist the Poor/The World Bank.
- Schicks, J. (2010). Microfinance Over-Indebtedness: Understanding its drivers and challenging the common myths. *CEB Working Paper 10/048*. Brussels: Université Libre de Bruxelles - Solvay Brussels School of Economics and Management.
- Schreiner, M. (1999). Aspects of Outreach: A Framework for Discussion of the Social Benefits of Microfinance. *Journal of International Development*, 14(5), 591-603. <http://dx.doi.org/10.1002/jid.908>
- Van Elteren, A. (2007). Environmental and social risk management and added value at MFIs and MFI funds – the FMO approach. *Microbanking Bulletin*, 15, 1-8.
- Van Maanen, G. (2004). *Microcredit sound business or development instrument*. Zeist, the Netherlands: Oikocredit.
- Von Pischke, J. D. (1998). Poverty, Human Development and Financial Services, en Gutiérrez-Nieto, B. (2000). *Microcréditos y reducción de la pobreza. La experiencia de la AOD española*, Universidad de Zaragoza.
- Waterfield, C. (2009). *Why We Need Transparent pricing in microfinance*. Microfinance Transparency. Disponible en <http://www.mftransparency.org/> 

Managing Talent Risk

Andrés Hatum

Profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad Torcuato Di Tella (Argentina).

Lorenzo A. Preve

Profesor del Departamento de Finanzas del IAE Business School (Argentina).

ahatum@gmail.com, LPreve@iae.edu.ar

Recibido: diciembre, 2014.

Aceptado: abril, 2015.

Publicado: junio, 2015.

Abstract

Talent Management is one of the most exciting topics in Management, and coincidentally, the same can be said about Risk Management. Additionally, it is worth mentioning that one of the most interesting features of Risk Management is the firm's ability to attract and retain the most talented individuals. This article tackles this interesting problem by blending both topics into a single framework, and discusses the importance of achieving a superb management of the risk of losing talent in the organizations. The authors combine their knowledge and expertise in both topics and provide a model that helps understanding the basics of managing the risk of not being able to attract and retain the most talented individuals for the organization. The article is grounded on the identification of the likelihood of the person leaving the firm, and the importance of this loss, but moves beyond this discussion analyzing the determinants of the risk of losing talented people in the organization, by studying the causes for the employee's willingness to leave and the reasons for the importance of this loss. This model allows us a better talent management by helping us identifying the critical variables that we need to control for each category of employee in order to minimize the probability of losing valuable talent in the firm.

Key words

Talent risk, talent, risk management, managing talent risk.

Resumen

La gestión del talento es uno de los temas más relevantes en el *management* en la actualidad y, coincidentemente, lo mismo puede decirse de lo que llamamos *Risk Management* (gestión del riesgo). Adicionalmente, es importante mencionar que uno de los temas más interesantes en *Risk Management* es la habilidad de atraer y retener a los individuos más talentosos. Este artículo discute esta problemática fusionando ambos temas (la gestión del riesgo y la gestión del talento) en un único marco conceptual. Los autores combinan sus conocimientos y expertise en ambos temas y generan un modelo que colabora en la comprensión de las consecuencias de no ser capaz de atraer y retener a los empleados más talentosos para la organización. El modelo se basa en la identificación de los determinantes del riesgo de que una persona talentosa deje la organización y en la comprensión de la importancia de su pérdida para ella. Este modelo nos permite tener una mejor gestión del riesgo de pérdida de talentos ya que nos ayuda a identificar cuales son las variables críticas a monitorear para cada tipo de empleado.

Palabras clave

Riesgo del talento, talento, gestión del riesgo, gestión del talento.

**One of the
relevant risks
of most
organizations
is Talent Risk**

1. Introduction

There was a time when organizations and organizational theorists could easily explain what was expected of employees: organizations were hierarchical systems or mechanisms in which status were both important and a symbol of recognition (Hatch, 1997). Employees respected this hierarchy. Homogeneity and stability in the workplace were paramount and job stability shaped organizational life.

The equilibrium firms achieved during that era provided employers and employees with clear benefits and responsibilities. Employers needed to guarantee stable jobs and, in many cases, jobs for life; while this might be unrealistic today, it was feasible in the era of organizational stability. In turn, employees were expected to be loyal towards the organization and recognize the firm's hierarchy. Most employees were happy with this fairy-tale arrangement. They got jobs. They could expect to retire from the company they first started to work with. They respected their bosses. Any position they achieved would have been earned.

Fairy tales do not last long, however. The outer context, within which firms were operating, became both more competitive and more complex. Firms' inner context then followed suit. Organizations needed to adapt quickly to the changes posed by the business environment and they also needed to transform radically. Thus, the era of stability was replaced by an era of rapid changes and turbulence. Moreover, the old homogeneous workforce became a heterogeneous one in which, as Gladwell (2008) points out, various generations worked and overlap. Talent issues not considered previously now demanded attention.

These changes transformed the importance of talent management. Before, talent could be considered largely part of human resources' domain. Now, in an era characterized by workforce heterogeneity and fast-changing, fast-paced environment, talent has become an organizational issue of concern to top management, line managers, and human resources alike. Everybody is, or should be, involved in managing talent. Talent management is now an important part of the firms' strategy.

2. Time of revenge: the employees' golden era

After years of an ever-changing context, already described in the opening paragraphs, companies started implementing a number of procedures aimed to ensure their survival over time. In particular, layering, outsourcing, rightsizing, and downscoping, were the "solutions" that organizations employed at that time. The results of these procedures were flatter structures, new forms of organizing, and a large quantity of consultants, who flocked into companies with grand ideas that made employees tremble with fear. Today, skilled employees are becoming a scarce resource for many organizations. Because of this, companies are investing in recruitment, searching for the best talent they can find in today's slim market.

Formerly, when companies evaluated production locations, not only were costs considered but also proximity to different markets. Today, companies are also regarding talent as a key element in their location decisions; clusters of firms seeking similar talents appeared. Silicon Valley is probably the easiest example of a cluster based on availability of talent, but the city of Austin (TX), the so-called Research Triangle in North Carolina, and the city of Bangalore in India, are other powerful examples of how talent became a driver for firms to cluster around. The demand for highly valued and high-caliber managerial talent is high and still growing (Michaels, Handfield-Jones & Axelrode, 2001). The best people are constantly offered new

Talent is then a resource that is valuable, rare, and hard to imitate

jobs, making it difficult to retain them over long periods of time. Talented people know they are at an advantage when it comes to negotiation, in contrast to the suffering they were put through during the 1980s. This is the game firms are obliged to play today; a game of stakes, which affects companies' operations and, in turn, can have a significant effect in their structure and in their bottom lines.

Table 1 points out the main transformations the business and talent realities have been through. The previous stability is now characterized by complexity, which includes crises and market jolts. The long-term career path has been replaced by people changing jobs frequently to mould their careers according to their wishes. The increasing in labor market mobility has decreased the commitment of employees to the organization, with a shift towards self-commitment. Moreover, today's employees, mostly *millennials*, do not value job security as they did before; rather they feel powerful because they are aware of their importance to organizations (Hatum, 2013).

Table 1
Business and talent realities: trends over time

Business and talent stability	Next generation talent management
Business stability	Business complexity
Raising people from within	Searching from outside talent
Career development in a few companies	Job-hopping
Commitment to the organization	Self-commitment
Negotiation power: the company	Negotiation power: the person
Job security: critical	Job security: an old-fashioned value

3. The concept of risk

Risk is about uncertainty, is about events that can happen in the future, and the outcomes that can be different from original expectations. People tend to have a negative attitude towards risk, considering it as something dangerous that might affect them in a negative way. As discussed in Preve (2009) risk entails the possibility of obtaining a result that is better or worse than originally expected. The assumption of risks is the reason why firms make profits, but might also be the reason why firms generate losses and eventually go bankrupt. Not taking risks, on the other hand, is not an option; a company that does not take risks has no reason to exist. Profit is the reward obtained by a firm because of the risks it face. To compete, as stated by Buehler, Freeman and Hulme (2008), and Apgar (2006) among many others, is about choosing which risks to assume and how to be rewarded for that. It is also about deciding which risks not to assume, and how to eliminate them adequately. In other words, risk management, as suggested by Coleman (2011) is about "controlling the downside and exploiting the upside", or about making profits with favorable volatility avoiding the extreme losses associated with unfavorable volatility.

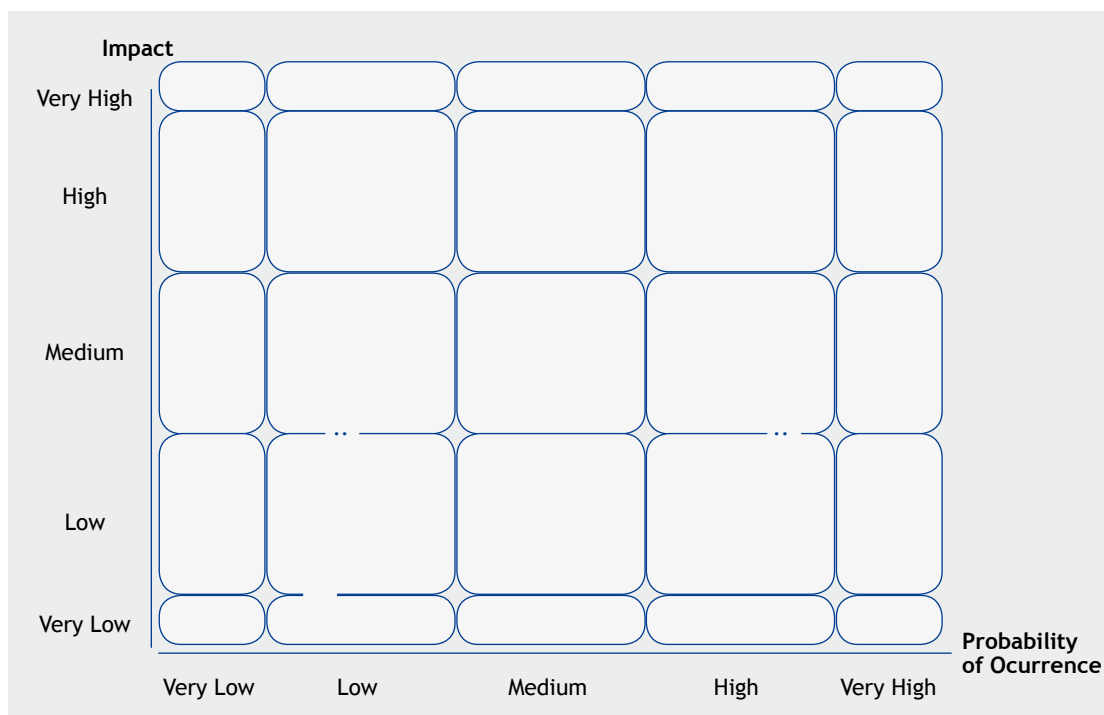
The first step towards a modern risk management strategy is to identify all the relevant risks affecting a firm. We use the Risk Mapping, a process that allows the identification, listing, classification and measurement of all the relevant risks that might affect the firm. Risks are then identified, and usually classified into categories (i.e. strategic, operational, financial and political).

**‘Talent Risk’ as
one of the most
fascinating risks
to manage in
the corporate
world**

Risk measurement is a tricky concept. It requires the estimation of two parameters: (i) the volatility of the variable or probability of occurrence of the event, and (ii) the effect that the volatility or the occurrence of the event might have in the company. The latter is quite straightforward, whereas the former is a bit more controversial: calculating the effect of an event in the company is relatively simple, whereas estimating the volatility of a variable or the probability of occurrence of an event needs some discussion. It is mathematically possible to measure the past volatility of a variable or the probability of occurrence of an event; we can find the best functional form that explains its past behavior, the question is, however, whether this is what we need! Is this past measurement really useful for measuring its future outcome? This has been stated in the literature, one of the most famous discussions about this topic is provided by Nassim N. Taleb (2007) in his best seller *The Black Swan*. Interestingly, the answer to this question is yes and no. The main problem is related to our ability to identify the determinants of the volatility of a given variable. Do we really know why the variable has had the observed behavior? We need to know the impulses that affected the variable's behavior in the past, and those who did not affect it in the past but might affect it in the future. This means that we need to know which are the theoretical determinants of the movement of a variable under study, independently of whether they really affected the variable in the past or not. This happens because these determinants might appear causing a variable to have some unexpected behavior at some point in the future. This last point will become crucial when dealing with talent risk.

After we have identified and measured the risks, the risk map (some authors call this the *heat map*) will look like the one in picture 1 presented below, in which we observe all the relevant risks located into the *Severity of the Impact/Probability of Occurrence* framework. Notice that each risk falls into a risk space, with specific policies and procedures related to it.

Picture 1
Risk map



The new generations are imposing a new paradigm to companies; they will leave if they find a better offer in the market

4. The talent risk

One of the relevant risks of most organizations is Talent Risk; the risk of “attracting and retaining” the talent needed to compete. Companies capable of attracting and retaining the most talented and suitable individuals can provide a sustainable competitive advantage to its stakeholders. Talent is then a resource that is valuable, rare, and hard to imitate. And talent management is a strategic activity aligned with the firm’s business strategy that aims to attract, develop, and retain talented employees at each level of the organization (Hatum, 2010, 2013).

Additionally the market for talent is far from being an efficient one; talent is not publicly traded, nor listed; rather, it tends to be hidden and difficult to find. We would argue that one of the single most important characteristics of successful firms is their ability to attract and retain talented people (Hatum, 2010); this situates *Talent Risk* as one of the most fascinating risks to manage in the corporate world.

While attraction and retention are both critical for firms’ success, in the remainder of this article we will mainly focus on the retention aspects of talent risk management, considering that retention is a way of daily attraction to the current employees. In order to consider *talent retention* risk we need to address the probability that each talented individual leaves the organization, and the severity of the problem caused by this defection. Notice that the two-dimensional space framed by these two considerations is similar to the risk map presented in Picture 1 above.

Top management tends to assume that talented individuals are going to stay in the company, but when they leave, sometimes unexpectedly and without previous warning, sometimes even to join a competitor, they find out –the hard way- that talent risk should be considered seriously. Additionally, sometimes, the person who is leaving carries a portion of important knowledge that might not be left in the company, since knowledge is, most of the times, *packaged* in people.

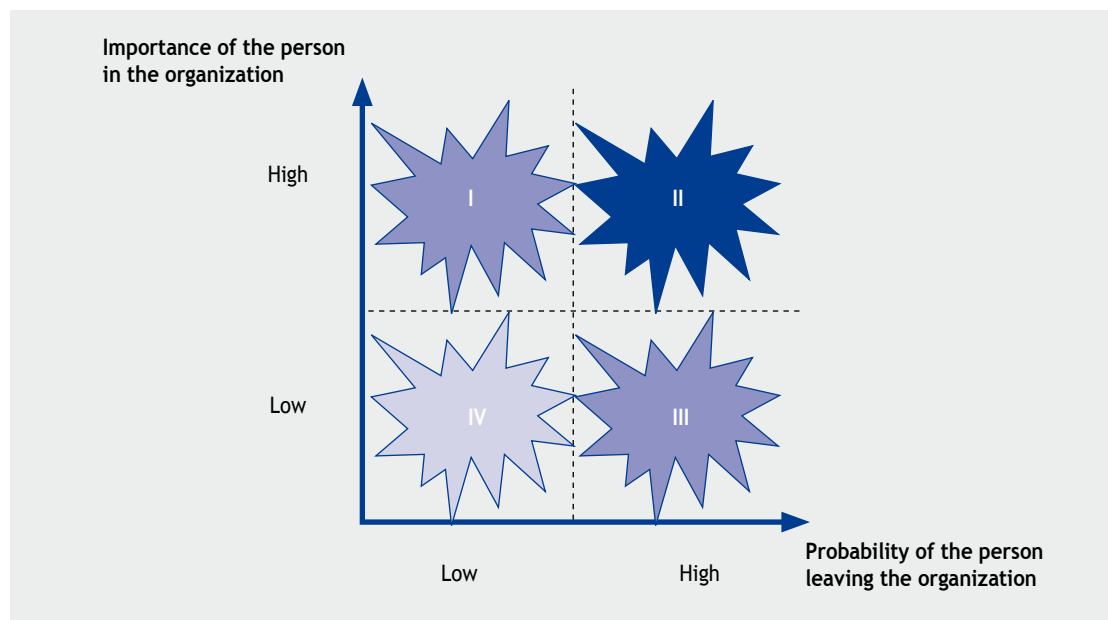
As stated above, in a standard risk mapping all risks are accommodated into a bi-dimensional space; (i) probability of occurrence and (ii) severity of the problem caused by the event. Considering talent risk, and in order to effectively manage it, we need to fit this risk in a two-axis space, where we consider the probability of this person leaving the company and the severity of the loss if the person effectively leaves the company. Picture 2, below, shows the basic talent retention map as explained above.

In an attempt to keep the model as simple as possible without losing the opportunity of capturing the complexity of the organization, each axis has been divided into two segments; high and low. As we can see this divides the chart in four areas, we have two areas in which we locate people that would generate a large problem in case of leaving the company; one includes people with low probability of leaving (area I), the other includes people with high probability of leaving the firm (area II). We also have two similar areas for people that, in case of leaving the firm would generate a small problem; some of them are very likely to leave (area III), and some others have a low likelihood of leaving (area IV).

Picture 2 suggests the importance of a clearly established set of talent management policies according to the risk threat proposed in each of the four areas of the chart; after all, people in each area generate a different risk for the firm, both, regarding the probability of the person leaving the firm, and the reason why this person leaving constitutes a problem. This

Hot markets constitute also relevant reasons why people might leave a company

Picture 2
Basic Talent Map



approach so far, is not novel in the talent management literature, with some variations it has been used extensively; an example is Cosack, Guthridge and Lawson (2010). In order to design specific policies that are adequate for each of the areas of the chart, however, we need to address the determinants of each of the axis; in other words, we need to know why the person is deemed with a low or high probability of leaving the firm, and why its absence is considered something very (or not) important for the organization. Knowing the determinants of both axis of Picture 2, allows us to address the problem in a much more precise way, and designing human resources policies that can help solving the particular problems generated by talent loss.

Let's start considering the probability of losing talented people. The relevant question here is, why is that person willing to leave the firm? We propose three potential reasons that might explain that defection: (i) the employee is unhappy with the job; (ii) the person is extremely talented; and (iii) the market is extremely hot, and willing to take any person with that particular background.

Unhappiness in the workplace is among the first causes of attrition in organizations and has been associated with decreased work performance, relationship conflicts at work, burnout, and increased job turnover rates, among others. A global Gallup Survey (The State of Global Workplace) reported that on average, only 13% of the employees are engaged at work, which means that about seven out of eight employees are not engaged! Due to the consequences of lack of happiness, firms have emphasized both, addressing the role of person-organizational fit in their recruitment processes, and building a consistent Employee Value Proposition (EVP) to convey individuals' feelings and experiences at their workplace. The emotional bonding created by the EVP can help companies retain talented people (Rueff & Stringer, 2006).

Retaining professional talents is as difficult as trying to replace them

Talented people usually have higher probabilities of leaving the firm; this new quest for talent in the market increases the probabilities of somebody asking a talented individual to join another company. In this highly interconnected world, spotting talented people becomes easier and cheaper, as talented individuals are easily put in the showcase. While there has always been some mobility of talent in organizations, the new generations are imposing a new paradigm to companies; they will leave if they find a better offer in the market. With a less committed workforce, job-hopping is viewed as a normal decision in people's careers paths, and talented employees are in pole position (Frank, Finnegan & Taylor, 2004; Aselstine & Alletson, 2006).

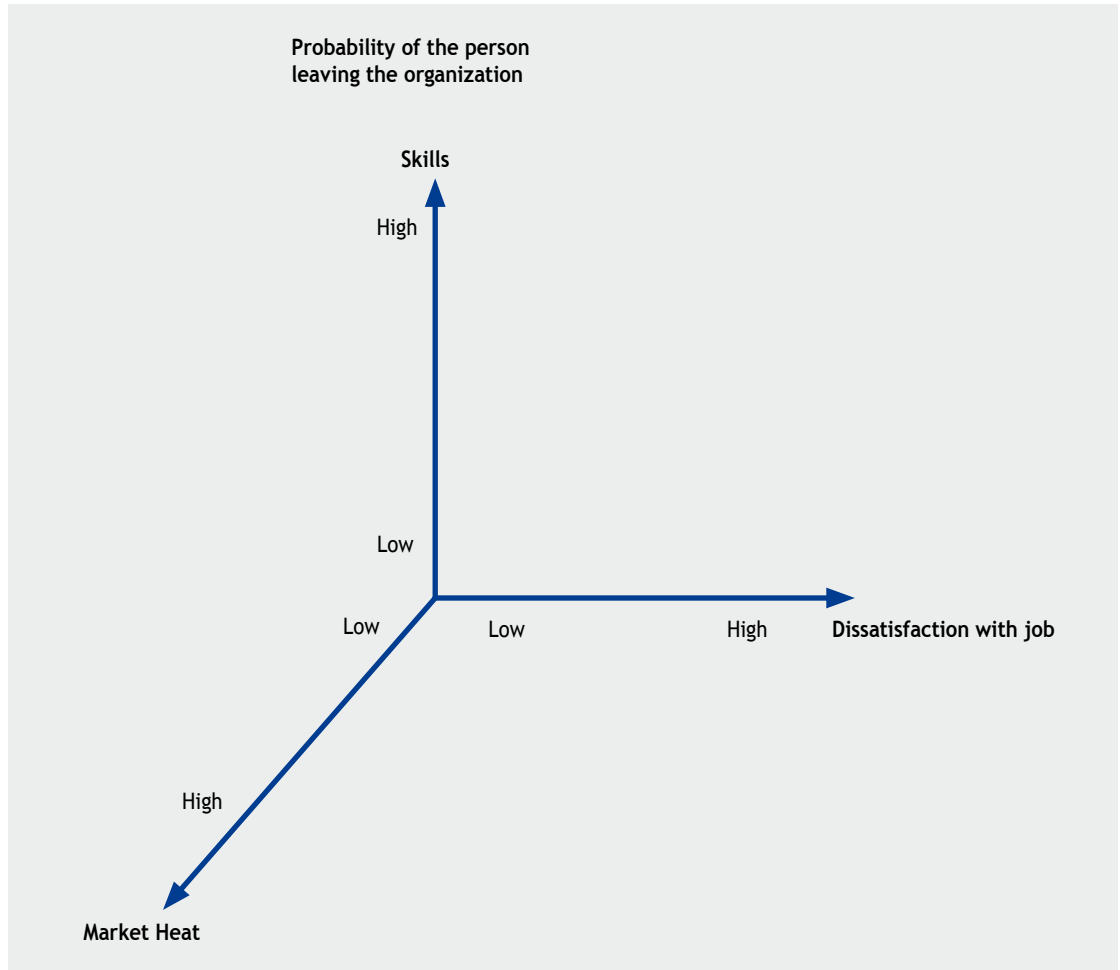
Hot markets constitute also relevant reasons why people might leave a company. At some point in time, a given ability might be in short supply in the market, and this will spark a quest for recruiting all the persons of a given profile. The most talented individuals will get the first offers, but eventually most of the people fitting that profile will get offers. Consider for example the Oil or Information Technology (IT) job market. There is a dearth of specialist in a world of generalists. The more specific is the job, the more difficult is for firms when the market becomes demanding of such professions. Sometimes the same analysis can be made based on geographical considerations, in certain markets, the pool of qualified people is just not sufficient. Small markets usually generate good examples of this. In November 2007 the Finnish paper producer UPM (previously called Botnia), started the operations of a large pulp mill in Uruguay, a small country with 3,25 million people. During the construction period, several of the skilled technicians needed for the construction were not available in the country, so the company brought in a significant portion of the 900 steel welders needed for the construction, generating a small revolution in the sector; almost every firm that had a steel welder in the payroll lost it to this new venture.

As we can see, Picture 3 presents a three-dimensional space in which an employee can have a higher probability of leaving the firm, because of completely different reasons. Some highly talented individuals might be very happy with their jobs, and, even in the case of an exceptionally hot market for people with their competencies, they might be willing to stay in the company. Different settings could be built based on these three dimensional framework, on the one extreme, we can have a low talented person whose skills are not seek after by the market and is extremely unhappy in his job; on the other extreme, a very talented individual, is unhappy in his or her job, and with a very hot market to hire him/her. In between these extremes we can build all sort of combinations using these three variables. Interestingly, the market characteristics that affect the individuals' probability of leaving tend to change over time. The happiness of the employees with their jobs might change over time; for example, a new boss, new responsibilities or a new location can spark a new level of dissatisfaction that alters the equilibrium. Market heat, as the willingness of the market of hiring people of certain skills, has shown significant changes over time. New technologies tend to change the relative importance of certain positions; for example, employees with IT skills have increased their employability in the last few years. Another reason that fosters a change in market heat is related to macroeconomic considerations. A country that receives a large wave of foreign investment is usually short of talent in certain –usually high skills- positions. Additionally, people change over time; most of the people tend to improve and show progress in their career, so, as they grow and become more skilled, they move higher in the talent axis of Picture 3.

As we consider each of the different areas, we can see that, not only it is crucial to determine the reason why the person is likely to leave the organization, but also, how is he or she located

Knowledgeable people are those who bear the most influential information, know how, or feedback that contributes directly to the performance or success of the firm

Picture 3
Reasons for people leaving the organization



in the other axis of Picture 2; i.e. Is this particular person very important for the firm or not? And most importantly, what explains this importance?

In order to complete our understanding of this analysis, we need to consider the reasons why somebody is considered important for the organizations.

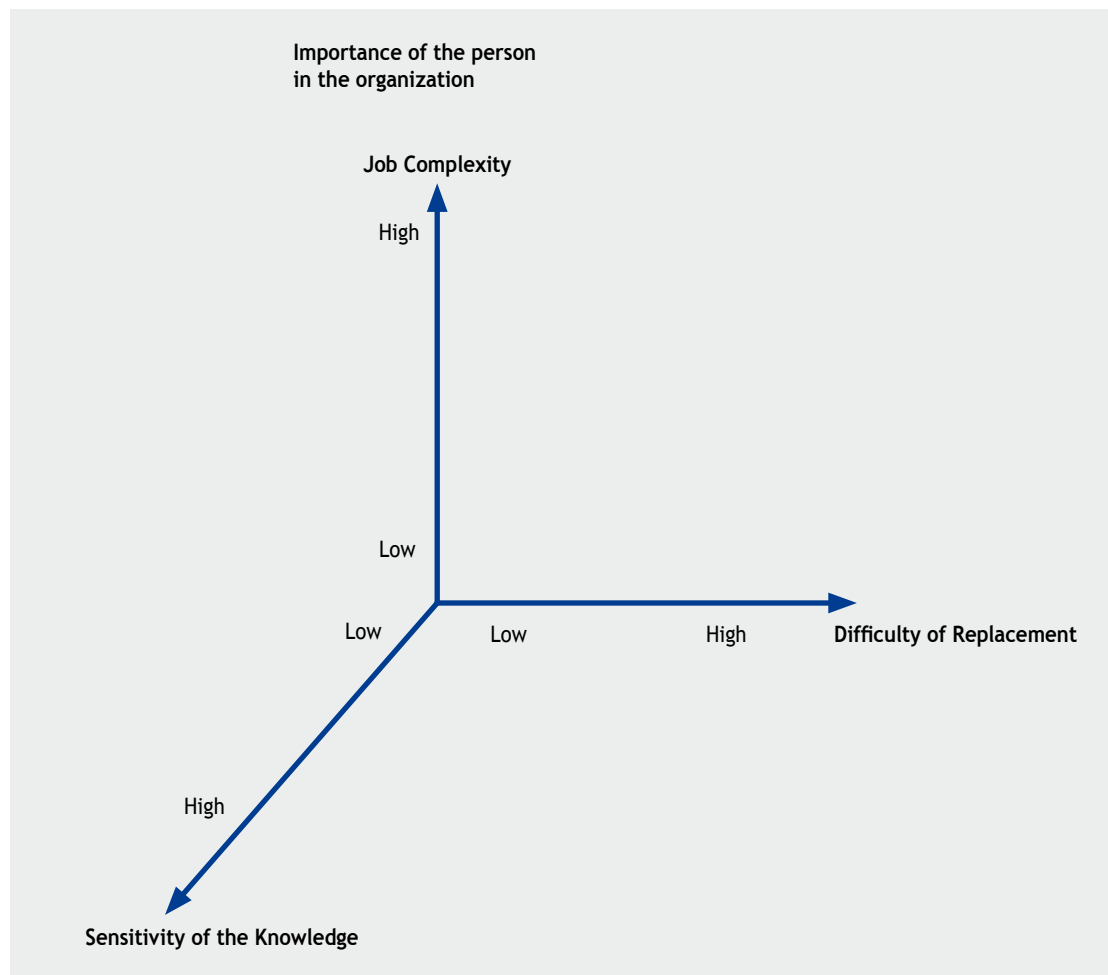
Therefore, we propose that the severity of losing somebody in the firm is a function of: (i) the complexity of the job performed by the employee; (ii) the difficulty of replacement; and, (iii) the sensitivity of the knowledge that the firm loses in case the employee leaves. This generates another three-dimensional space; we show it in Picture 4 below.

Our markets and technologies get more complex. With digitization, interconnectivity between people and things has jumped by leaps and bounds. Jobs then are becoming more cognitively complex. Some of the features defining complexity are: (i) more team-based and collaborative tasks; (ii) higher dependence on technological competence; and, (iii) a faster pace of change

Strategic talent management includes the identification of pivotal talent positions

Picture 4

Reasons why somebody is important in the organization



that causes technologies and business models to become obsolete almost without previous warning (March, 1995; Beechler & Woodward, 2009). Workers need to know more, not only to do their jobs and tasks, but also to work effectively with others on teams. Many knowledge-based tasks require sound analytical and judgment skills to carry out work that is more novel and context based, with few rules and structured ways of working. And on top of that, what seemed to be working fine until today, might not work tomorrow. Although demand for high cognitive skills is especially prominent in professional, technical, and managerial jobs, even administrative tasks require more independent decision-making.

While complexity is critical to today's job market, we can also find a dearth of professionals in some highly competitive industries. Retaining professional talents is as difficult as trying to replace them. In emerging economies talent is sometimes scarce, expensive and hard to retain. A recent article by Dewhurst, Pettigrew and Srinivasan (2012), mentioned that in China barely 2 million local managers have the managerial and English-language skills needed by multinational firms. Additionally, the same study, reports that one of the leading world's

In some emerging economies, it is difficult to attract talent

banking institutions are paying top people in Brazil, China, and India almost double what it pays for the same position in the United Kingdom.

Executives in China, for example, must develop a nonmarket business strategy, as well as the usual market strategy. The nonmarket strategy includes plans for building a network that intersects with the government, business partners, suppliers, customers, and other industry and public stakeholders. On top of that the talent challenge for multinational companies in China has intensified since the generation born in the 1980s began to take on managerial responsibility. As a result of the government's one-child policy and the uneven pattern of higher education, many businesses are facing a shortage of capable young executives. This is just an example of the difficulty of replacement of executive in emerging economies.

India, for example, is leading the Asia-Pacific region in turnover rates at 26.9% in 2013, the highest global attrition rate. This figure is expected to increase, and expectations stand at 27.5% for 2014. The IT industry is suffering the most with these high attrition levels. The cases of China and India suggest that replacement of good professionals is difficult in emerging markets and growing industries (Dewhurst et al., 2012).

Knowledge is, then, becoming critical. Knowledgeable people are those who bear the most influential information, know how, or feedback that contributes directly to the performance or success of the firm. The importance of knowledge motivated organizations to focus into creating a range of strategies and practices to identify, create and distribute insights and experiences, to avoid relying on one person or group of people who got the knowledge. There are, however, experts, managers or employees with sensitive knowledge, that companies do not like to lose. Parise, Cross and Davenport (2006) report that, when in the mid-nineties Delta Airlines was able to reduce labor cost by replacing several expensive and experienced mechanics, the lost knowledge, generated several operational problems whose cost exceeded the labor savings. When the firm had to reduce the workforce after 9/11, the knowledge maps were a critical driver for the decision regarding workforce. Thiele (2013), reports that Knorr-Bremse, a german manufacturer of braking systems for rail and commercial vehicles, considers that capability and knowledge building is a critical factor to have a stable operation in their China venture. In a similar fashion, in Lancaster and Stillman's *When Generations Collide*, (Lancaster & Stillman, 2002), Mark Bailey, Director of Staffing and Recruitment at General Mills, explains that marketing managers take up to five or six years to "get to the top of their game". He reports that losing one of them causes losses of millions of dollars for the firm. The loss of valuable knowledge is a serious issue in talent management, it is not easy to measure but its effects might be crucial for the sustainability of the firm.

Any successful talent risk management strategy has to relay on the dimensions defined in Pictures 3 and 4. Every employee of the firm should be plotted in its correct location in each graph. It is crucial to understand that these systems have an unstable equilibrium, and considering its own dynamics becomes of paramount importance, since an employee can change its own situation in each of the graphs in a short time and without previous notice. A highly skilled, very satisfied person, in a firm operating in a hot market can easily change its incentives to leave the company if some action weakens its satisfaction with his or her job. Additionally, the effects of his or her departure, has a different impact on the firm, depending on where is he or she located in the spaces in Picture 4. As we can see it is of crucial importance considering both graphs and its intersections in a coordinated manner when managing talent risks.

Other emerging economies are considering the quest for talent as a critical stance for their national policies

5. Concluding remarks

An interesting application of this analytical framework for managing talent retention risk is the fact that an organization should start locating its players in the quadrants determined in the charts presented in the article. A company that finds that most of its talented individuals are at risk of leaving and are critical for the future of the firm, would learn that it faces a high risk of losing valuable human capital and, in turn, a high operational risk that might affect its ability to compete in the market and its stakeholders satisfaction. This should motivate the senior management to work towards improving its ability to attract and retain certain profiles of talent, and maybe improving its talent mix according to the firms' capabilities.

In a similar fashion, strategic talent management includes the identification of pivotal talent positions. Indeed, such identification should be the first step in any strategic talent management system. Pivotal positions are those that have the potential to differentially influence the firm's competitive advantage.

The issue of managing talent risk is crucial for the firm, but in the reality of emerging economies, it becomes also a matter of national policy, allowing countries to dramatically affect its competitiveness. In some emerging economies, it is difficult to attract talent; the talent pool shrinks, and when crisis flare-up, a typical issue in some developing countries, good professionals seek job opportunities abroad. In such a context, talent risk management strategies become critical. In the seventies and the eighties, many Argentine professionals fled the country seeking for a future. In the nineties, when the economy boomed, there was a severe scarcity of the professional human capital, urgently needed to seize the growth opportunities. Other emerging economies are considering the quest for talent as a critical stance for their national policies. Brazil, for example, as pointed out by The Economist (2012), has invested US\$1.65Bn to send over 100,000 Brazilians to study abroad, at the world's best universities around the world, specializing in subjects such as biotechnology, ocean science and petroleum engineering, deemed as essential for the nation's future. Chile has followed a similar policy for students in economics and finance during the last decades, pursuing an active policy favoring doctoral students applications to the world's best Universities. Both countries seem to be harvesting the results for their investments in talent generation.

Talent risk management supersedes the realm of the firm, becoming a national concern, being most critical in the case of emerging economies where talent pools are not efficient and fully developed, and were –in some cases– it is difficult to attract talented applicants.

This article is the first one, upon our knowledge, to discuss the importance of jointly understanding the determinants of the probability of the employee leaving the company and its importance in the firm. Additionally, it opens an interesting avenue of research; the need to study the best human resources strategies for each intersection of the two graphs. Each particular quadrant intersection has its own best HR practices; this, however, will be the topic of future research.

6. Bibliography

- Aselstine, K., & Alletson, K. (2006). A new deal for the 21st century workplace. *Ivey Business Journal*, March/April, 1-7.
- Apgar, D. (2006). *Risk Intelligence: Learning to Manage What We Don't Know*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global war for talent. *Journal of International Management*, 15, 273-285. <http://dx.doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>
- Buehler, K., Freeman, A., & Hulme, R. (2008). Owning the Right Risks. *Harvard Business Review*, 86(9), 102-110.
- Coleman, T. S. (2011). *A Practical Guide to Risk Management*. Research Foundation of CFA Institute.
- Cosack, S., Guthridge, M., & Lawson, E. (2010). Retaining key employees in times of change. *McKinsey Quarterly*, August.
- Dewhurst, M., Pettigrew, M., & Srinivasan, R. (2012). How multinationals can attract the talent they need. *The McKinsey Quarterly*, June.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talent. Retaining and engaging workers in the 21st century. *Human Resource Planning*, 27(3), 12-25.
- Gallup (2013). *State of the global workplace. Employee engagement insights for business leaders worldwide*. Retrieved from http://ihrim.org/Pubonline/Wire/Dec13/GlobalWorkplaceReport_2013.pdf accessed online 28/12/2014
- Gladwell, M. (2008). *Outliers: the story of success*. New York: Little, Brown and Company.
- Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory: Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hatun, A. (2010). *Next generation talent management*. Hampshire: Palgrave Macmillan. <http://dx.doi.org/10.1057/9780230295094>
- Hatun, A. (2013). *The new workforce challenge*. Hampshire: Palgrave Macmillan. <http://dx.doi.org/10.1057/9781137302991>
- Lancaster, L., & Stillman, D. (2002). *When Generations Collide - Who They Are, Why They Clash: How to Solve the Generational Puzzle at Work*. New York: Collins Business.
- March, J. G. (1995). The future, disposable organizations and the rigidities of imagination. *Organization*, 2(3-4), 427-440. <http://dx.doi.org/10.1177/135050849523009>
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrode, B. (2001). *The war for talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Parise, S., Cross, R., & Davenport, T. (2006). Strategies for Preventing a Knowledge-Loss Crisis. *MIT Sloan Management Review*, Summer, 31-38.
- Preve, L. (2009). *Gestión de Riesgo: un enfoque estratégico*. Buenos Aires: TEMAS Editores.
- Rueff, R., & Stringer, H. (2006). *Talent Force: A new manifesto for the human side of business*. Upper Saddle River, NJ: Pearson and Prentice Hall.
- Taleb, N. (2007). *Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. New York, NY: Random House Publishing Group.
- The Economist (2012). *Studying the World*. March 17th, 2012. Retrieved from http://ihrim.org/Pubonline/Wire/Dec13/GlobalWorkplaceReport_2013.pdf
- Thiele, H. (2013). Twin-track training. *The McKinsey Quarterly*, July. Retrieved from http://www.mckinsey.com/insights/asia-pacific/twin-track_training/ 

Propuesta de un procedimiento para el proceso de planificación del inventario en la cadena hotelera Gran Caribe

Vicente Ripoll Feliu

Presidente de la Asociación Iberoamericana de Control de Gestión (AICO), director del Equipo Valenciano de Investigación en Gestión Estratégica de Costes (IMACC) y profesor del Departamento de Contabilidad de la Facultad de Economía de la Universitat de València (España).

Yoaima Dickinson González

Profesora del Departamento de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de Matanzas (Cuba).

vicente.ripoll@uv.es, yoaima.dickinson@umcc.cu

Recibido: octubre, 2013.

Aceptado: diciembre, 2014.

Publicado: junio, 2015.

Resumen

Cuba, a partir de los años 90, con una economía dependiente de sus relaciones económicas externas, dedica recursos importantes a la construcción de nuevas instalaciones turísticas y a la renovación de estructuras históricas para el uso del sector turístico. La crisis económica que afecta al país, provocada por el cambio profundo en las relaciones internacionales, a raíz de la desaparición del campo socialista y el recrudecimiento del bloqueo norteamericano, llevó a la adopción de un grupo de medidas relacionadas con la apertura al turismo y el permiso a la inversión extranjera, encaminadas a lograr una mejora en la sociedad cubana que implique un bajo coste social. El turismo figura en el plan de desarrollo del gobierno cubano y es catalogado como uno de los sectores más importantes de la economía, contribuyendo a disminuir el coste social de la situación económica por la que atraviesa el país. Por su parte, existen otras industrias y ramas en las que en la actualidad se está trabajando intensamente. De la actividad turística, se vinculan y participan muchas actividades económicas que inciden en la reanimación de otras ramas de la producción y el consumo de la población. Por esta razón es necesario llevar a cabo estudios, que aporten alternativas y conocimientos que contribuyan al desarrollo continuo de este perfeccionamiento¹. El

Abstract

From 1990, Cuban economy which is dependent of its external economic relations devotes substantial resources to the construction of new touristic facilities as well as the renovation of historic structures built for touristic sector utilization. The country was affected by an economic crisis provoked by a profound shift in international relations that were the result of socialist block disappearance and recrudescence of the embargo imposed by the United States. Consequently, the country adopted a set of measures related to tourism and foreign investments allowance that were devised to improve Cuban society at a lower social cost. Tourism is acknowledged as the heart of economy; hence it is an important item in the state development plan. The relations of this sector with multiple economic activities confer it a relevant role in the revival of productive capacity and internal consumption. For instance, this revival accounts for researches and solutions like control management (accounting and finance) that, as an administration function, is responsible for managing productive resources so that organization can accomplish overall goals like high growth rate and performance as well as low risk. This paper aims to illustrate a procedure

¹ En agosto de 1998 se promulgó el Decreto - Ley número 187 mediante el cual se establece el sistema de perfeccionamiento empresarial cubano. Este constituye la guía y el instrumento de dirección para que las organizaciones empresariales, cubanas, puedan realizar las transformaciones necesarias con el objetivo de lograr la máxima eficiencia y eficacia en su gestión.

objetivo general del presente trabajo se dirige a proponer un procedimiento para el proceso de planificación de inventarios en el sector hotelero, ilustrado a partir de su aplicación en una cadena hotelera del polo turístico de Varadero.

Palabras clave

Control de gestión, finanzas, procedimiento, planificación de inventarios, sector hotelero.

for inventory planning in hotelier sector, and thus shows an application in a hotel chain located in Varadero destination.

Key words

Management control, finance, procedure, inventory planning, hotelier sector.

1. Antecedentes: deshielo en las relaciones de Cuba y Estados Unidos

En la actualidad estamos presenciando un cambio en la normalización de las relaciones entre Cuba y Estados Unidos, rotas después de que la revolución de 1959 se declarase marxista leninista y nacionalizara las propiedades de las multinacionales norteamericanas instaladas en la isla. Las diferencias existentes desde la época que gobernaba Bush se plantean hoy como una posibilidad de acercamiento útil, tras más de medio siglo de política antagonista. Raúl Castro se erigió presidente de Cuba en 2008 (de manera interina desde 2006) y emprendió un proceso en el cual sin soltar las riendas del poder político (Partido Comunista de Cuba), llevó a cabo reformas sustanciales. Se aprobó el trabajo por cuenta propia (cuentapropistas), la compra venta de vehículos y casas, y los viajes al extranjero de cualquier ciudadano (incluida la disidencia).

En 2009, Obama había manifestado su disposición, dentro de estas convulsas relaciones, al diálogo, proponiendo medidas de flexibilización (envío de remesas familiares y más frecuencia de los viajes de cubanos domiciliados en Estados Unidos) desde el poder ejecutivo (Congreso) contra el embargo. Un paso más en la descongelación de las relaciones entre los dos mandatarios se produce durante los funerales del líder sudafricano Nelson Mandela, en diciembre de 2013.

En marzo de 2014, en Cuba, quedó lista una nueva ley de inversión extranjera –sustituye a la ley de 1995– que autoriza las inversiones en la isla de los cubanoamericanos residentes en Estados Unidos (prohibido por el embargo). Esta Ley, que entró en vigor en junio de 2014, pretende atraer capital foráneo y contribuir al desarrollo del país y al plan de reformas del Gobierno para actualizar su modelo socialista. Incluye beneficios fiscales para los inversores extranjeros y prevé una nueva política laboral para pactar los salarios de los contratados locales. Se estima que Cuba necesita aproximadamente unos 2.300 millones de euros anuales para llevar a cabo sus reformas. Los sectores de inversión con prioridad serán once, entre los que cabe destacar el turismo, industria alimentaria, industria azucarera, industria farmacéutica y biotecnológica. Esta normativa complementa la entrada en vigor, el 1 de noviembre de 2013, del decreto que rige el régimen jurídico de la Zona Especial de Desarrollo Mariel (terminal de contenedores), primera de su tipo y que pretende ser el principal foco para atraer inversión extranjera y tecnología foránea, lo que da una cierta apertura del país hacia el mercado exterior.

Sin embargo, la fecha más importante de este avance fue el 17 de diciembre de 2014, el anuncio simultáneo en Washington y La Habana a través del cual ambos gobiernos hicieron público que mantenían conversaciones rumbo hacia la normalización de sus relaciones

Cuba dedica recursos importantes a la construcción de nuevas instalaciones turísticas

bilaterales, llevando a anunciar el comienzo de conversaciones para abrir embajadas y restablecer las relaciones diplomáticas que estaban congeladas desde los tiempos de Eisenhower. La pretensión final debería ser la desaparición del embargo, dado que se ha puesto de manifiesto que no ha cumplido el objetivo propuesto, que, en definitiva, era eliminar la revolución cubana. En el marco de este acuerdo, ese mismo día, el estadounidense Gross quedó en libertad tras cinco años encarcelado por actos subversivos.

El 16 de enero de 2015, una delegación de seis congresistas demócratas de Estados Unidos realizó una visita a Cuba con el fin de medir la voluntad de entendimiento constructivo de ambos países, reuniéndose entre otros con el embajador Español. Esta visita se realizó el día siguiente de que entraran en vigor las medidas flexibilizadoras de Estados Unidos y a los cinco días de que Cuba excarcelara a 53 presos políticos. Todo ello fue anunciado en diciembre como parte del pacto.

La visita de los congresistas demócratas fue la antesala del primer encuentro oficial de la secretaria de Estado adjunta para el Hemisferio Occidental, Jacobson, el 21 y 22 de enero, con altos funcionarios cubanos, entre ellos con su contraparte cubana, la directora para Estados Unidos del Ministerio de Relaciones Exteriores, Josefina Vidal. Las dos coincidieron en que el restablecimiento de las relaciones diplomáticas entre ambos países “será un proceso largo” y que requerirá de más contactos. Las diferencias siguen siendo amplias, pero se está en el camino. Una sesión de trabajo estuvo dedicada a las conversaciones migratorias que Washington y La Habana mantienen de forma regular con alguna que otra interrupción desde mediados de los 90 y en la otra se debatió sobre los pasos que hay que dar en la normalización, poniendo énfasis en la reapertura de las embajadas.

No obstante, el hito más importante se ha producido el pasado 11 abril, en el encuentro bilateral entre los presidentes Castro y Obama, en la ciudad de Panamá, con ocasión de la VII Cumbre de las Américas. En este encuentro, los dos mandatarios pusieron de manifiesto que esta relación tiene desacuerdos, que serán salvados si se respetan las ideas del otro y se tratan todos los temas, incluyendo derechos humanos y libertad de prensa.

En este escenario, una semana después de la cumbre, el gobernador demócrata del Estado de Nueva York, Cuomo, realizó un viaje comercial a Cuba para explorar posibilidades de negocio, acompañado de empresarios estadounidenses. Se reunió, entre otros, con el ministro de Comercio Exterior e Inversión Extranjera, la jefa de las negociaciones con Washington y con el vicepresidente primero. La visita incluía, asimismo, un recorrido por el renovado Puerto de Mariel, en el que Cuba pone grandes esperanzas de negocio.

En los últimos años, ver a gobernadores estadounidenses en La Habana se había convertido en algo casi habitual: al menos una decena tanto demócratas como republicanos han visitado la isla desde que en el año 2000 el Congreso estadounidense permitiera una excepción al embargo para que empresas norteamericanas pudieran vender alimentos y medicinas a Cuba, aunque en condiciones extremas. En la lista de la comitiva, figuran altos representantes de empresas con sede en Nueva York como JetBlue, Pfizer, Chobani o MasterCard. Se demuestra el interés de La Habana por aprovechar las posibilidades de negocio que abre la relajación de restricciones decretadas por Obama en enero.

2. Análisis de variables fundamentales

Desde 1998, las empresas cubanas se encuentran inmersas en un proceso de perfeccionamiento para cada una de las ramas de la economía, cobrando importancia el sector

La desaparición del campo socialista y el recrudecimiento del bloqueo lleva a la apertura del turismo y a la inversión extranjera

del turismo. Desde los años cincuenta, se erigió a escala mundial como uno de los sectores de mayor crecimiento de la economía (Collier & Gregory, 1995; Guilding, 2003; Gourville & Bertini, 2011; Ramachandran & Gupta, 2012; Scott & Orlikowski, 2012). Desde el momento que se reconceptualiza la estrategia económica de Cubas, es catalogado como “locomotora de la economía cubana”, siendo conscientes de las modificaciones tan importantes que se han dado en estos últimos años en la forma en que los alojamientos turísticos crean y difunden su reputación. Esta es la causa por la que se lleva a cabo este estudio con el fin de aportar alternativas y conocimientos que contribuyan con el desarrollo continuo de este perfeccionamiento (Hernández, Fuentes & Morini, 2012).

En este contexto, el control de gestión cobra especial importancia como función de la dirección, encargada de administrar los recursos productivos para lograr los objetivos empresariales, traducidos en mejores niveles de crecimiento, riesgo y rendimiento (Dávila, Foster & Li, 2009).

La gestión financiera operativa y la contabilidad de gestión son los responsables, entre otros aspectos, de la conservación del adecuado efectivo disponible, de los términos de crédito que se ofrece a los clientes y de la minimización de los inventarios, lo que conlleva a soportar una menor carga financiera al tener menos recursos financieros hipotecados. Una de sus principales funciones consiste en elaborar, analizar, controlar e interpretar la información requerida para la toma de decisiones a corto plazo, ya sea táctica, operativa o estratégica.

La gestión del capital de trabajo es una parte de la administración financiera operativa y nuestro análisis da mayor peso a esa parte frente a la gestión de procesos. Al tener como argumentos la toma de decisiones relacionada con la gestión financiera operativa como elemento fundamental en el sector hotelero y dentro del control de gestión, por una parte, la función de planificación para la fijación de objetivos que señala las vías para alcanzar resultados y, por otra, la gestión por procesos como herramienta de gestión, utilizada en la mejora continua, el objetivo general del presente trabajo es proponer un procedimiento para el proceso de planificación de inventarios. Llegar a esta proposición implica cubrir los objetivos específicos, que se detallan a continuación:

- Presentar los fundamentos teóricos y conceptuales de la investigación.
- Utilizar métodos y técnicas en el estudio de las variables, que influyen en el proceso de planificación de inventarios.
- Aplicar el procedimiento para el proceso de planificación de inventarios en la cadena hotelera Gran Caribe.

Este procedimiento está basado en los fundamentos teóricos estudiados e integra métodos, técnicas y herramientas financieras, estadísticas y de gestión, que permiten relacionar variables fundamentales en cuanto a gestión financiera operativa se refiere.

Como resultados de la investigación, se obtiene:

- La recta de regresión que explica el comportamiento del consumo de los productos imprescindibles y, por tanto, el pronóstico del consumo en relación con los niveles y actividad.
- La delimitación de los niveles máximos y mínimos de compras para estos productos.
- La determinación de las existencias de seguridad.
- La planificación de los niveles de inventarios.
- El análisis de factibilidad de los pronósticos realizados.

El turismo figura en el plan de desarrollo del gobierno cubano y es catalogado el “corazón de la economía”

3. Fundamentos teóricos de la investigación

Diferentes autores ponen de manifiesto la importancia de la toma de decisiones en los entornos económicos-financieros (Weston & Brigham, 1994; Van Horne & Wachowicz, 1997; Brealey & Myers, 1998). Dentro de la administración financiera, se toman decisiones con relación a la gestión financiera (*management of net working capital*), centrada en el estudio del adecuado efectivo disponible, de los términos de crédito que se ofrece a los clientes que estimule las ventas y del manejo de los inventarios que reduzcan los costes asociados con estos, integrando la gestión del capital de trabajo, el cual nos ha llevado a analizar los fundamentos teóricos y conceptuales de su gestión, la función de planificación y la gestión por procesos. En el sector objeto de análisis, Sharma (2002), Walsh y Jeacle (2003), Lamminmaki (2008) y Jeacle y Carter (2011), ponen de manifiesto la importancia de disponer de una buena información para tomar buenas decisiones de gestión.

A partir del estudio de los fundamentos teóricos y conceptuales, resaltamos los siguientes aspectos:

- La gestión del capital de trabajo tiene importancia como función medular de la administración financiera empresarial, en tanto esta mantiene una estrecha relación con el riesgo y la rentabilidad, definiéndolos en gran medida, Gitman (1986), Tracy (1993), Weston y Brigham (1994), Maighs (1995), Van Horne y Wachowicz (1997), Brealey y Myers (1998), Kennedy (1999), Santandreu (2000) y Espinosa (2005). Muchos de estos autores, señalan que el término capital de trabajo se ha utilizado por los contables, administradores e investigadores en general, en dos direcciones: la primera cualitativa o estática y la segunda cuantitativa o dinámica, según los criterios de Kennedy (1999) y Santandreu (2000). La primera se utiliza de forma general para referirse al excedente del activo circulante sobre el pasivo circulante. Esto significa que “el capital de trabajo es el importe del activo circulante que ha sido suministrado por los acreedores a largo plazo y por los accionistas, o equivalentemente, que no ha sido suministrado por los acreedores a corto plazo” (Gitman, 1986; Tracy, 1993; Weston & Brigham, 1994; Maighs, 1995; Brealey & Myers, 1998). Algunas de las interpretaciones que se asocian a esta definición señalan que es la medida en que la empresa resuelve sus problemas de liquidez y los recursos con los cuales esta atiende sus actividades operativas y financieras, sin tener que acudir a fondos extraordinarios. La liquidez se refiere a la habilidad que adquiere una empresa para tener disponibilidad de activos de fácil conversión en efectivo, reafirmando su capacidad para cubrir en forma oportuna y sin retrasos sus obligaciones financieras a corto plazo. Para Weston y Brigham (1994), la segunda definición, cuantitativa o dinámica, se utiliza para referirse al activo circulante, lo que define al capital de trabajo como la inversión que se realiza en activos a corto plazo. Esta definición tiene sentido, en tanto explica el interés del administrativo en atender la inversión circulante proporcionada –entiéndase el importe total de los recursos usados en las operaciones normales-, y sus niveles correctos (Van Horne & Wachowicz, 1997).
- La planificación es la etapa que forma parte del proceso administrativo, mediante la cual se establecen directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; se toma en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio. “La planificación es una función clave de la

El proceso de planificación de inventarios se propone en el Hotel Be Live Turquesa de la cadena Gran Caribe

administración, con carácter proactivo, que define objetivos o metas a alcanzar y que sienta las bases para el control y la mejora continua”. (Aparisi, Giner, Maganto & Ripoll, 2004; Aparisi, Giner & Ripoll, 2008).

- Para Krajewski y Ritzman (2000), un proceso implica el uso de los recursos de una organización (personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos) para obtener valor. Ningún producto puede fabricarse y ningún servicio puede suministrarse sin un proceso. Además, ningún proceso puede existir sin un producto o servicio. La gestión por procesos permite definir aquellas actividades que se desarrollan de forma crítica y que tienen una incidencia significativa en la satisfacción del cliente y los resultados empresariales.

La importancia que se ha atribuido a la gestión del capital de trabajo y su estrecha relación con el riesgo y la rentabilidad empresarial han favorecido las necesidades de su análisis y control y, por tanto, en el desarrollo de procedimientos que satisfagan las perspectivas de información relevante para la toma de decisiones.

El estudio de los fundamentos teóricos y conceptuales de la investigación facilitó la determinación de la meta que se desea lograr en el procedimiento que se propone en este trabajo y sustenta la estructura integral de los elementos cardinales a tener en cuenta para el proceso de planificación de la gestión de inventarios.

4. Procedimiento para el proceso de planificación de inventarios y diseño metodológico

Al centrar las aportaciones realizadas en el contexto de la gestión del capital de trabajo, la planificación y la gestión por procesos, se fija el objetivo del presente trabajo, el cual está relacionado con proponer un procedimiento y su aplicación para el proceso de planificación de inventarios en la cadena hotelera Gran Caribe. Trabajos de similares características, aunque con finalidades distintas, (Rao, Swaminathan, & Zhang, 2004; Chen, 2005; Lodree & Taskin, 2008; Strack & Pochet, 2010), se han llevado a cabo recientemente en distintos sectores empresariales.

4.1. Procedimiento para el proceso de planificación de inventarios

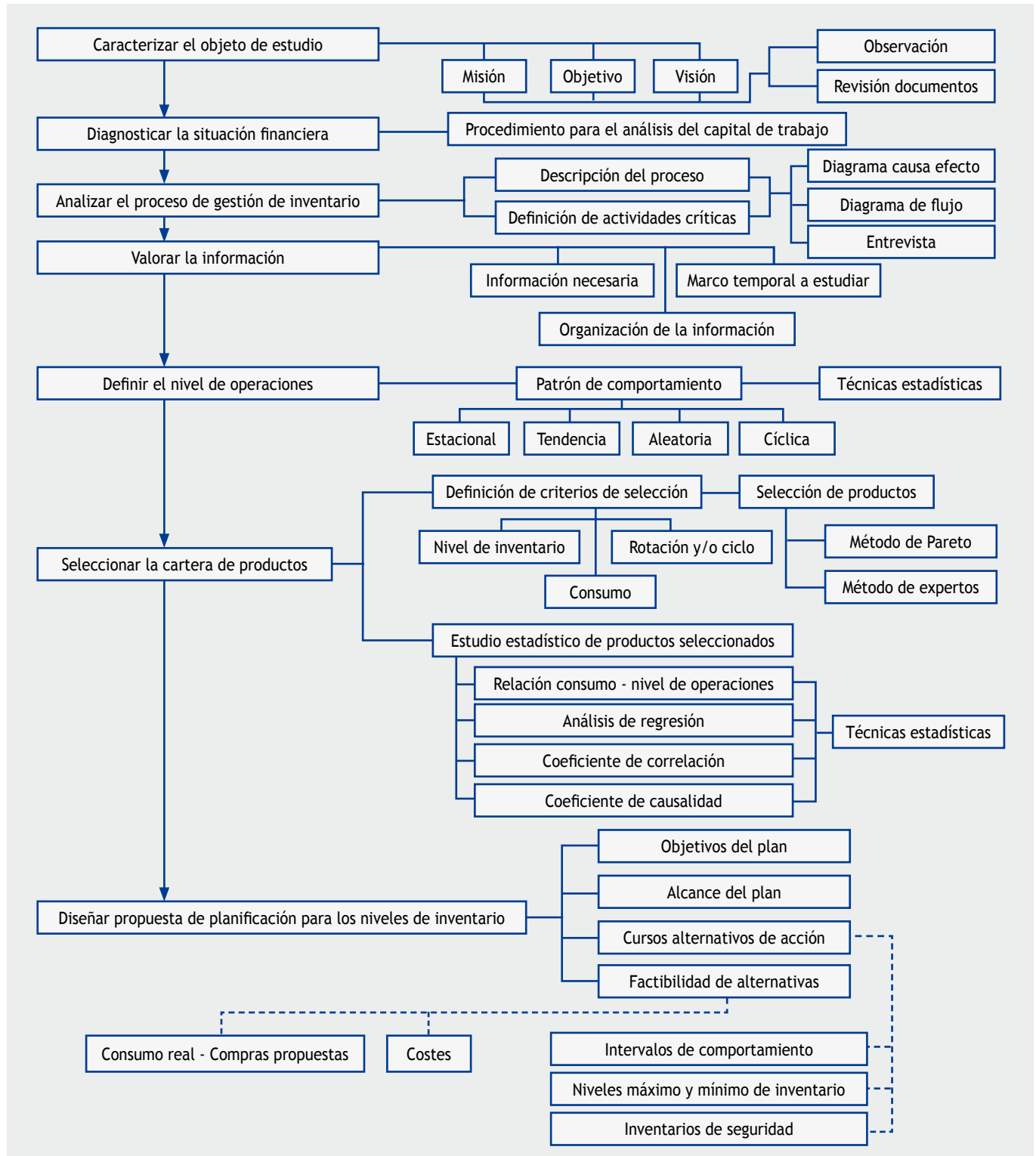
El procedimiento para el proceso de planificación de inventarios, integra métodos, técnicas y herramientas –financieras, estadísticas y de gestión–, que permiten establecer las actividades a llevar a cabo en este sentido (Gaur & Honhon, 2006). Este procedimiento es la propuesta de la investigación y se lleva a cabo en siete pasos (véase el cuadro 1).

Este procedimiento considera el marco teórico y conceptual correspondiente a la gestión del capital de trabajo, la planificación y la gestión por procesos como elementos que hay que tener en cuenta para el logro de la mejora continua, la ventaja competitiva y la orientación al cliente. La integración de diferentes métodos y técnicas que se incluyen en el procedimiento propuesto –estadísticas, financieras y de gestión– soportan sus bases científicas.

4.2. Aplicación del procedimiento para el proceso de planificación del inventario en la cadena hotelera Gran Caribe

Se analizará, seguidamente, la aplicación del procedimiento para el proceso de planificación de inventarios que se propone en la cadena Gran Caribe, específicamente en el Hotel Be Live Turquesa y los pasos concebidos para su aplicación subsecuente y lógica. El hotel está ubicado en la provincia de Matanzas, concretamente en la playa de Varadero, y cuenta con 268 habitaciones.

Cuadro 1

Procedimiento para el proceso de planificación de inventarios

**En ocasiones,
el hotel necesita
un producto
específico y
el proveedor
no lo tiene
en existencias**

Paso 1. Caracterizar la empresa

La instalación Hotel Be Live Turquesa pertenece al grupo hotelero Gran Caribe S.A., dependiente del Ministerio del Turismo, con categoría de cuatro estrellas, que trabaja bajo la modalidad todo incluido. El hotel fue inaugurado en mayo de 1998. La misión de la empresa es ofrecer servicios hoteleros de alojamiento, gastronomía y complementarios acordes a su categoría, capaces de impactar y proporcionar plena satisfacción al cliente, con una instalación moderna, que en su desempeño enaltece la identidad corporativa.

Paso 2. Diagnosticar la situación financiera de la empresa

De la aplicación parcial del procedimiento para el análisis del capital de trabajo, se selecciona el marco temporal para la recolección de los datos utilizados, correspondiente a los años 2011 y 2012, por lo que se analizan veinticuatro períodos. La generalización de los resultados obtenidos con el diagnóstico financiero se muestra en el cuadro 2. Se desprende, con respecto a la calidad del nivel de operaciones, que, aun cuando de forma general existieron meses con resultados negativos debido a la estacionalidad, estos fueron favorables. En este indicador se analizó el comportamiento de los ingresos, costes y gastos para ambos períodos que permitió ver la estacionalidad de los mismos. En este mismo año, se aplica una política de inversión corriente intermedia donde se utilizaron diagramas de dispersión para medir la correlación existente entre variables y resulta de ella niveles medios de riesgo y de rendimiento a través del análisis de razones financieras. La calidad de la inversión corriente, la cual se determinó con la técnica de tamaño común, se mantuvo de forma regular, mientras que el nivel de actividad fue favorable.

Cuadro 2

Resultados del diagnóstico financiero

Indicadores	Evaluación
Nivel de operaciones	Favorable
Política de inversión corriente	Intermedia
Calidad de la inversión corriente	Media
Nivel de actividad	favorable
Rendimiento	Media
Riesgo	Media

Paso 3. Analizar el proceso de gestión de inventarios

A partir de la descripción del proceso de gestión de inventarios y apoyados en el diagrama causa-efecto, se pudieron determinar las actividades críticas del mismo. Estas son las siguientes:

- Disponibilidad de productos en el mercado: hay momentos en los que el hotel necesita un producto específico y el proveedor no lo tiene en existencia y provoca que no se puedan cumplir los parámetros de prestación de servicio con excelencia. Esto trae como consecuencia que el hotel adquiera los productos cuando sepa de su existencia y no cuando realmente los necesite. De este modo evita su déficit y brinda un servicio con calidad, pero aumentan los costes de inversión en inventarios, disminuyendo la utilidad operativa del hotel en este periodo y el rendimiento de los activos circulantes. Se recomienda, en línea con lo que proponen Choi y Linton (2011), que el hotel establezca

Se confeccionó una base de datos que contenía el 100 % de las existencias y el consumo de cada producto

alianzas estratégicas con sus proveedores, con el fin de no encontrarse en situaciones de desabastecimiento.

- No se tienen en cuenta los períodos de reaprovisionamiento para realizar los pedidos a los proveedores. Esto trae consigo que en ocasiones, el servicio se vea afectado por la falta de un producto, pues cuando se realiza el pedido del mismo, no se tiene en cuenta el intervalo de tiempo que demora el proveedor en dar respuesta a la demanda del hotel (Honhon, Vishal & Seshadri, 2010).
- No están definidos los niveles máximos y mínimos de existencias para las temporadas, lo que provoca que no se tengan establecidos límites de comportamiento para la inversión en el inventario de cada producto, tanto en la temporada alta como en la baja. Este hecho supone poco control sobre los niveles de existencias, así como el desconocimiento de la oscilación de los costes máximos y mínimos totales y por productos en los diferentes períodos.
- No se realiza de forma periódica el análisis del coste pronosticado. De esta forma, el hotel no puede desarrollar un control sobre los costes por inversión en inventarios y por consiguiente tomar decisiones que contribuyan a elevar los niveles de rendimiento del hotel.

Paso 4. Valorar la información

El control de los inventarios se debe llevar a cabo por medio de un sistema informático que acumule todas las transacciones diarias de entrada y salida en cada fase del proceso. Con el fin de cumplir con las normas de control interno y asegurar la fiabilidad de los sistemas informáticos y la veracidad de las cifras contabilizadas, deben utilizarse sistemas de recuentos cíclicos, que efectúen comprobaciones físicas basadas en muestreos estadísticos.

Debido a las limitaciones del *software* Interhotel 2000², se confeccionó una base de datos que contenía:

- El 100 % de las existencias (independientemente del almacén al que pertenezcan).
- El consumo de cada producto para la totalidad de los meses estudiados.

Esta base de datos elaborada cumple con las características principales de un sistema de información eficaz. Permite o admite la condensación de datos y su investigación, la visualización gráfica y la observación de señales de alarma por las desviaciones que se puedan producir.

En Balada y Ripoll (1995), ya se ponía de manifiesto que la información generada por la contabilidad sobre la situación de los inventarios es de gran ayuda para conseguir mantener las existencias en los niveles presupuestados. Cualquier desviación sobre las cantidades de existencia autorizadas es analizada con el fin de tomar las medidas oportunas para evitar los excesos de existencias y optimizar el nivel de inventarios. El análisis de las desviaciones debe ser un proceso continuo, que obligue a cada área de responsabilidad a cumplir con las cantidades presupuestadas. La eficacia en el control y en el mantenimiento de los inventarios en condiciones óptimas constituye uno de los elementos más importantes para poder llevar a cabo una buena gestión en cualquier empresa. Las desviaciones significativas deben ser analizadas e investigadas, con el fin de corregir las causas que han motivado su aparición.

² No suministra la información que necesita la organización para tomar buenas decisiones de gestión.

La cartera de alimentos y bebidas del hotel se compone en total de 645 productos

Paso 5. Definir el nivel de operaciones

Cuando se estratifica la variable turistas-días, teniendo en cuenta los tres subgrupos de comportamiento (bajo, medio y alto)³, se observa que el 33 % de los valores se encuentra por debajo de 9.654 turistas-días y que el 66 % no sobrepasa los 12.948 turistas-días. Los tres subgrupos para el análisis aparecen en el cuadro 3.

Cuadro 3

Subgrupos de comportamiento de la variable turistas-días

Subgrupo	Intervalo de comportamiento (turistas días)
Baja	Menos de 9.654
Media	Desde 9.655 hasta 12.948
Alta	Más de 12.949

Paso 6. Seleccionar la cartera de productos

De forma general, los inventarios o existencias se organizan en diferentes cuentas contables que recogen mercancías para la venta, materias primas y materiales, combustible (almacenado), piezas de repuesto y útiles. Debido a la importancia de los inventarios de alimentos y bebidas para garantizar adecuadamente el nivel de servicio y mantener la satisfacción de los clientes, el estudio se realiza para estos productos.

Las existencias de alimentos y bebidas del hotel, se componen de un total de 645 productos. A partir de su consumo mensual, se aplicó el método de Pareto, obteniendo que la cantidad de productos que concentran el 79,28 % del consumo total, desde enero del 2011 hasta diciembre del 2012, se eleva a doce. Seleccionados estos doce productos más representativos, se procede a aplicar dos métodos, el de expertos y el de Kendall, para asignar prioridades o importancia a los productos resultantes. Como resultado de la aplicación de estos métodos, se obtuvo el listado de los cinco productos que se muestran en el cuadro 4.

Cuadro 4

Productos más importantes

Número	Código	Descripción
1	15101	Carne de Res
2	15310	Pollo
3	15201	Huevo
4	15361	Cerveza
5	15217	Refresco

Para desarrollar el análisis estadístico de cada producto seleccionado, se agrupan sus consumos según la estratificación realizada para la variable turistas-días. Para cada uno de estos productos, se lleva a cabo un análisis descriptivo de la variable consumo y se estudia la relación entre turistas-días y consumo. Con el fin de no explicar los resultados de los cinco productos, nos centraremos en los resultados obtenidos para el producto carne de res.

³ Se tienen en cuenta los percentiles 33 % y 66 %, pues el 100 % de las observaciones se agrupan en tres clasificaciones.

El estudio facilitó al hotel el pronóstico del consumo en los diferentes niveles de turistas/días

En el subgrupo temporada alta, la variable consumo “carne de res” (unidades en kilogramo) presenta una media de 5.417 y una desviación estándar de 3.067, con observaciones mínima y máxima de 2.191 y 9.281, respectivamente. En el subgrupo temporada media, el valor promedio del consumo de la carne de res es de 2.813, con desviación promedio de 464, que toma valores en un intervalo desde 2.441 hasta 3.491. La media de la variable consumo es 2.361 en el subgrupo temporada baja, con valores desde 2.146 hasta 3.436 y una desviación promedio de 476.

Al realizar el análisis de relación entre las variables turistas-días y consumo de carne de res, en los subgrupos estudiados, se observaron los tres modelos de ajuste lineal correspondientes:

Consumo carne de res temporada alta = $2.095,03 + 0,228691$ turistas / día

Consumo carne de res temporada media = $5.294,52 - 0,228574$ turistas / día

Consumo carne de res temporada baja = $917,158 + 0,165001$ turistas / día

Estas líneas de regresión presentan coeficientes de correlación de 0,75, (0,56) y 0,27 respectivamente y R^2 que explica una causalidad del comportamiento del consumo de carne de res del 56, 31 y 7 % respectivamente, con respecto a la cantidad de turistas días, tal y como refleja el programa que hemos utilizado.

Los resultados de la variable carne de res para temporada alta muestran una correlación fuerte, lo que explica su comportamiento con respecto a los turistas días. Esta variable es consistente debido a que su resultado está próximo a 1.

Paso 7. Diseñar propuesta de planificación para los niveles de inventario

La propuesta de la planificación del proceso de gestión de inventarios debe estar acompañada de los objetivos de la propuesta, su alcance, las alternativas de acción y la evaluación de las mismas. De esta forma, se reflejarán las metas de la planificación del proceso de gestión de inventarios y su importancia dentro del marco en que se encuentra el objeto de estudio, teniendo en cuenta la racionalización de los recursos, la estabilidad de la calidad del servicio de acuerdo con los niveles establecidos y la mejora continua (Tsou, 2008; Syntetos, Boylan, & Disney, 2009).

Los objetivos de la presente propuesta, están relacionados con:

- Perfeccionar el proceso de planificación de inventarios.
- Establecer las bases para el control de la gestión de inventarios.
- Contribuir a la calidad en la prestación del nivel de servicio.
- Fijar las compras que se deben ejecutar para determinados niveles de operaciones.
- Minimizar los niveles de inventario en existencias sin afectar la calidad del servicio.
- Contribuir a elevar la eficiencia económico-financiera del hotel.

Dentro del alcance de la propuesta, la planificación para los niveles de inventario que se muestra tiene en cuenta los siguientes elementos:

- El trabajo en equipo, pues se requiere la participación de conjunto de todos los responsables del proceso de gestión de inventarios.
- La preparación o formación continua de todos los implicados, que motive el entrenamiento sistemático.
- La mejora continua al contar con una herramienta capaz de ajustar los niveles de inventario, sin afectar el nivel de servicio y aportando resultados económicos y financieros superiores.

El hotel conoció los niveles máximo y mínimo de compras para el producto en diferentes niveles de turistas/días

Con relación a los cursos alternativos de acción, son presentados para diferentes niveles de turistas-días:

- Pronóstico del consumo en los diferentes niveles de turistas días (a partir de la ecuación que explica el comportamiento del consumo en función de los turistas días reales que se recibieron, con un 95 % de confianza).
- Niveles máximo y mínimo de compras para el producto en diferentes niveles de turistas días (teniendo en cuenta el análisis estadístico de los límites de predicción del consumo y con el supuesto: consumo igual a compras).
- Niveles de inventario de seguridad para el producto.

En el cuadro 5 se muestran los resultados para el producto que hemos seleccionado.

Cuadro 5
Pronóstico de consumo, compras e inventario de seguridad para carne de res

SUBGRUPO	Turistas días	Pronóstico del consumo (unidades)	Mínimo de compras (unidades)	Máximo de compras (unidades)	Inventario de seguridad (unidades)
ALTA	13.260	1.446,52	(2.938,5)	5.831,54	6.998
	14.529	1.990,90	(1.589,46)	5.571,25	
	15.754	2.535,27	3.579,03	5.066,97	
MEDIA	9.676	2.689,81	247,69	5.131,93	4.394
	10.853	2.712,35	524,47	4.900,24	
	12.815	2.734,90	773,99	4.695,81	
BAJA	7.404	1.485,07	(83,19)	3.053,33	2.881
	8.754	1.631,15	195,33	3.066,97	
	9.641	1.777,23	459,63	3.094,83	

A continuación se presenta la evaluación de los resultados de los pronósticos realizados y se desarrolla el análisis comparativo entre las compras pronosticadas y reales por producto, así como los costes asociados en cada caso y los ahorros previstos. Como ejemplo, se realiza el análisis para el producto carne de res.

A partir del análisis descriptivo de la variable precio del producto carne de res, se determina que el precio promedio se ubica en 2,33 dólares, con valores máximo y mínimo de 2,61 y 1,99 dólares respectivamente (véase el cuadro 6). Por estas razones, el análisis del coste se realiza teniendo en cuenta los precios mínimo, promedio y máximo.

Cuadro 6
Comparación de los costes de compras reales y pronosticadas

Coste unitario (dólares / unidades)		Compras reales (dólares)	Compras pronosticadas (dólares)	Ahorro (dólares)
Coste mínimo	1,99	4.496,70	3.728,86	767,83
Coste promedio	2,33	8.227,28	4.919,72	3.307,57
Coste máximo	2,61	14.102,07	6.131,24	7.970,84

Se propuso la consolidación del trabajo en equipo concebido multidisciplinariamente

Del análisis practicado, se desprende que la gerencia financiera del hotel posee autoridad en la toma de decisiones sobre la inversión corriente. Por ello, es fundamental, para obtener resultados eficientes, llevar a cabo una adecuada planificación. La aplicación del procedimiento para el proceso de planificación de inventarios en el hotel Be Live Turquesa trajo consigo resultados positivos en su mayoría. Si bien la aplicación del procedimiento propuesto se realizó en un hotel, este puede ser aplicado en cualquier organización que tenga, dentro de sus funciones, la gestión de las finanzas operativas.

5. Recomendaciones sugeridas

Después de haber analizado los resultados obtenidos, estamos en condiciones de realizar las recomendaciones siguientes:

- Aplicar sistemáticamente en el hotel Be Live Turquesa el procedimiento para el proceso de planificación de inventarios propuesto, siendo importante la utilización de la información que este brinda para la toma de decisiones.
- Perfeccionar el procedimiento propuesto a partir de su aplicación en organizaciones de otros sectores.
- Elaborar un *software* de soporte para el procedimiento que motive su aplicación y favorezca la puntualidad, exactitud y periodicidad que exige la información financiera.

6. Conclusiones

De acuerdo con Mundy (2010), en estos últimos años, estamos asistiendo a un uso equilibrado de los sistemas de control de gestión, tanto desde la óptica universitaria como desde la empresarial, con el fin de evitar tensiones en el diseño de los diferentes modelos existentes. Estos cambios no se deben a una nueva moda de los responsables económicos financieros, sino que responde a una serie de pautas que son necesarias para la supervivencia de la empresa, guiadas por elementales motivos de competitividad a dar satisfacción al cliente y reducir los costes internos.

El elegir una actividad del sector turístico, no ha sido una elección al azar, para Nunes y Spelman (2008), el número de visitas turísticas internacionales será más del doble en los próximos doce años.

A partir de la revisión bibliográfica efectuada, se presentaron los fundamentos teóricos y conceptuales de las variables de incidencia en la investigación (gestión del capital de trabajo, planeación y gestión por proceso), obteniéndose con este análisis una mayor amplitud de conocimientos sobre el tema que enmarca el estudio.

Profundizar en las técnicas estadísticas, financieras y de gestión que se abordaron en el diseño metodológico confiere una cierta solidez científica al procedimiento para el proceso de planificación de inventarios que se propone; este integra elementos de gestión relacionados con los siguientes aspectos:

- La consolidación del trabajo en equipo concebido multidisciplinariamente, que agrupa especialistas de diferentes áreas.
- La orientación de mejora continua y cambio constante.
- El enfoque de proceso, herramienta poderosa por su capacidad de contribución de forma sostenida a los resultados en la solución de problemas financieros y operativos que favorezcan la gestión empresarial.

El deshielo en las relaciones de Cuba y Estados Unidos es un acercamiento útil, tras más de medio siglo de política antagonista

Al tener como argumento la toma de decisiones relacionada con la gestión financiera operativa, como elemento fundamental en el sector hotelero y dentro del control de gestión, por una parte, la función de planificación para la fijación de objetivos que señala las vías para alcanzar resultados y, por otra, la gestión por procesos como herramienta de gestión, utilizada en la mejora continua, el objetivo del presente trabajo ha consistido en proponer un procedimiento para el proceso de planificación de inventarios o existencias en el hotel Be Live Turquesa. Alcanzar esta proposición ha implicado cubrir una serie de objetivos específicos que han llevado a realizar las siguientes acciones:

- Desplegar los fundamentos teóricos y conceptuales de la investigación.
- Utilizar métodos y técnicas en el estudio de las variables que influyen en el proceso de planificación de las existencias.
- Aplicar un procedimiento para el proceso de planificación de inventarios en el hotel Be Live Turquesa.

El procedimiento utilizado se soporta en los fundamentos teóricos analizados y ha integrado métodos, técnicas y herramientas financieras, estadísticas y de gestión, que han permitido relacionar variables fundamentales en cuanto a gestión financiera operativa se refiere.

Entre los resultados alcanzados con el presente trabajo, destacan los siguientes:

- El comportamiento del consumo de los productos necesarios y, por tanto, el pronóstico del consumo en relación con los niveles y la actividad.
- La delimitación de los niveles máximos y mínimos de adquisiciones para estos productos.
- La determinación del stock de seguridad o inventarios de seguridad.

7. Bibliografía

- Aparisi, J., Giner, A., Maganto, J., & Ripoll, V. (2004). Caso práctico: la planificación estratégica y la implantación del cuadro de mando integral del sistema portuario español. *Harvard Deusto Finanzas y Contabilidad*, 63, enero-febrero, 60-71.
- Aparisi, J., Giner, A., & Ripoll, F. (2008). Análisis y desarrollo del proceso de planificación estratégica del sistema portuario español. *Contabilidad y Negocios*, 3(6), 47-60.
- Balada, T., & Ripoll, V. (1995). El control del consumo de materiales. *Partida Doble*, 10(53), 42-45.
- Brealey, R. A., & Myers, S. C. (1998). Fundamentos de Financiación Empresarial (5ª Ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Chen, F. (2005). Salesforce Incentives, Market Information, and Production/Inventory Planning. *Management Science*, 51(1), 60-75. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1040.0217>
- Collier, P., & Gregory, A. (1995). Investment appraisal in service industries: a field study analysis of the U.K. hotels sector. *Management Accounting Research*, 6(1), 33-57. <http://dx.doi.org/10.1006/mare.1995.1003>
- Dávila, A., Foster, G., & Li, M. (2009). Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3-4), 322-347. <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2008.08.002>
- Choi, T. Y., & Linton, T. (2011). Don't Let Your Supply Chain Control Your Business. *Harvard Business Review*, 89(12), 112-117.
- Espinosa, D. (2005). Procedimiento para el análisis del capital de trabajo. *Tesis presentada en opción al título de Máster en Ciencias Económicas*, Universidad de Matanzas.
- Gitman, L. (1986). *Fundamentos de Administración Financiera* (ed. especial). Cuba: Ministerio de Educación Superior.
- Gourville, J. T., & Bertini, M. (2011). Barceló Hotels and Resorts (A). *Harvard Business School case study* 9-511-108.
- Gaur, V., & Honhon, D. (2006). Assortment Planning and Inventory Decisions Under a Locational Choice Model. *Management Science*, 52(10), 1528-1543. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1060.0580>
- Guiliding, C. (2003). Hotel owner/operator structures: implications for capital budgeting process. *Management Accounting Research*, 14(3), 179-199. [http://dx.doi.org/10.1016/S1044-5005\(03\)00049-0](http://dx.doi.org/10.1016/S1044-5005(03)00049-0)

- Hernández, E., Fuentes, L., & Morini, S. (2012). Una aproximación a la reputación en línea de los establecimientos hoteleros españoles. *Papers de Turisme*, 52, 63-88.
- Honhon, D., Vishal, G., & Seshadri, S. (2010). Assortment Planning and Inventory Decisions Under Stockout-Based Substitution. *Operations Research*, 58(5), 1364-1379. <http://dx.doi.org/10.1287/opre.1090.0805>
- Jeacle, I., & Carter, C. (2011). In TripAdvisor we trust: Rankings, calculative regimes and abstract systems. *Accounting, Organizations and Society*, 36(4-5), 293-309. <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2011.04.002>
- Kennedy, R. (1999). *Estados Financieros: formas, análisis e interpretación* (7ª ed.). México: Limusa.
- Krajewski, L. J., & Ritzman, P. R. (2000). *Administración de operaciones*. México: Pearson Educación.
- Lamminmaki, D. (2008). Accounting and the management of outsourcing: An empirical study in the hotel industry. *Management Accounting Research*, 19(2), 163-181. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mar.2008.02.002>
- Lodree, E. J. y Taskin, S. (2008). An insurance risk management framework for disaster relief and supply chain disruption inventory planning. *The Journal of the Operational Research Society*, 59(5), 674-684. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jors.2602377>
- Maighs, R. F. (1995). *Contabilidad. La base para decisiones gerenciales* (8ª ed.). México: Mac Graw Hill.
- Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 35(5), 499-523. <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2009.10.005>
- Nunes, P., & Spelman, M. (2008). The Tourism Time Bomb. *Harvard Business Review*, 10(2), 20-22.
- Ramachandran, J., & Gupta, S. (2012). The Park Hotels: Designing Experience. *Harvard Case Study Analysis Solutions*, august.
- Rao, U., Swaminathan, J., & Zhang, J. (2004). Multi-product inventory planning with downward substitution, stochastic demand and setup costs. *IIE Transactions*, 36, 59-71. <http://dx.doi.org/10.1080/07408170490247304>
- Santandreu, E. (2000). *Gestión de la financiación empresarial*. Barcelona: Gestión 2000.
- Scott, S. V., & Orlikowski, W. J. (2012). Reconfiguring relations of accountability: Materialization of social media in the travel sector. *Accounting, Organizations and Society*, 37(1), 26-40. <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2011.11.005>
- Sharma, D. S. (2002). The differential effect of environmental dimensionality, size, and structure on budget system characteristics in hotels. *Management Accounting Research*, 13(1), 101-130. <http://dx.doi.org/10.1006/mare.2002.0183>
- Strack, G., & Pochet, Y. (2010). An integrated model for ware house and inventory planning. *European Journal of Operational Research*, 204(1), 35-60. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejor.2009.09.006>
- Syntetos, A., Boylan, J., & Disney, S. (2009). Forecasting for inventory planning: a 50-year review. *Journal of the Operational Research Society*, 60, 149-160. <http://dx.doi.org/10.1057/jors.2008.173>
- Tracy, J. A. (1993). *Fundamentos de Contabilidad Financiera* (3ª ed.). México: Limusa.
- Tsou, C.-S. (2008). Multi-objective inventory planning using MOPSO and TOPSIS. *Expert Systems with Applications*, 35(1-2), 136-142. <http://dx.doi.org/10.1016/j.eswa.2007.06.009>
- Walsh, E. J., & Jeacle, I. (2003). The taming of the buyer: the retail inventory method and the early twentieth century department store. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8), 773-791. [http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682\(02\)00032-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682(02)00032-6)
- Weston, F., & Brigham, E. (1994). *Fundamentos de Administración Financiera* (10ª ed.). Madrid: McGraw Hill.
- Van Horne, J., & Wachowicz, J. M. (1997). *Fundamentos de administración financiera* (8ª ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana. ☺