

FÓRUM EMPRESARIAL

VOL. 24 | NÚM. 1 | VERANO 2019

MEDICIÓN DE LA EFICIENCIA EN LA INDUSTRIA
DEL LIMÓN EN COLIMA MEDIANTE EL ANÁLISIS
ENVOLVENTE DE DATOS..... 7
Omar-Alejandro Pérez-Cruz

THE DODD-FRANK'S ORDERLY LIQUIDATION
AUTHORITY: BRIDGE FINANCIAL COMPANY..... 23
Darik Y. Cruz-Martínez

APOYOS Y OBSTÁCULOS PARA EL DESARROLLO DE
MICROEMPRESAS: PERCEPCIÓN DE SUS DUEÑOS 55
Giselle Cordero-Arroyo
Eileen V. Segarra-Alméstica
Carmen Correa-Matos
Norma Rodríguez-Roldán

SATISFACCIÓN Y LEALTAD DEL CLIENTE EN
LAS OPERACIONES DOMÉSTICAS DE
LAS AEROLÍNEAS COLOMBIANAS..... 97
Juan-Carlos Garmendia-Mora



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



FÓRUM EMPRESARIAL

Vol. 24 | Núm. 1 | Verano 2019

Una publicación semestral del Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas, Facultad de Administración de Empresas, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

Presidente

Dr. Jorge Haddock

Rector

Dr. Luis A. Ferrao Delgado

Decana Interina

Dra. Myrna López de Pinto

Director del Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas

Dr. Ángel Carrión Tavárez

Editor Jefe

Dr. Ángel Carrión Tavárez

Editor de "Praxis"

Dr. Rogelio J. Cardona Cardona

Página web: <http://revistas.upr.edu/index.php/forumempresarial>
DOI: 10.33801
Dirección electrónica: forum.empresarial@upr.edu
Dirección postal: Revista Fórum Empresarial
15 Ave Universidad Ste 1501
San Juan PR 00925-2535
Facebook: [facebook.com/F%C3%B3rum-Empresarial-Journal-296530530856488/](https://www.facebook.com/F%C3%B3rum-Empresarial-Journal-296530530856488/)
LinkedIn: [linkedin.com/in/fórum-empresarial-73880330/](https://www.linkedin.com/in/fórum-empresarial-73880330/)
Twitter: twitter.com/ForumEmpJournal

Fórum Empresarial está indexada en BASE, Business Source Elite, Business Source Premier, Dialnet, DOAJ, PKP Index, Redalyc, REDIB y Scilit; está evaluada en CIRC, Dulcinea, ERIH PLUS, Europub y Latindex (Catálogo); es miembro de Crossref; se encuentra en DRJI, Latinrev y Publons; y su información bibliográfica está registrada en Ullrichweb y WorldCat.

ISSN: 1541-8561 (*print*)

ISSN: 2475-8752 (*online*)

© 2019 *Fórum Empresarial*

CONSEJO EDITORIAL

Dr. José Luiz Barros Fernandes
Universidade de Brasília, Brasil

Dr. José Luiz Barros Fernandes
Universidade de Brasília, Brasil

Dra. María T. Cabán-García
University of South Florida, Estados Unidos de América

Dr. Arcadio Cerda Urrutia
Universidad de Talca, Chile

Dr. Sergio Javier Jasso Villazul
Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Dennis M. López
The University of Texas at San Antonio, Estados Unidos de América

Dr. Hiram Marquette
Universidad de La Habana, Cuba

Dr. Carlos Molina Oyarce
Universidad Católica del Norte, Chile

Dr. Jorge J. Motta
Universidad Nacional de Córdoba, Argentina

Dr. Enrique Ogliastrí
Instituto Centroamericano de Administración de Empresas, Costa Rica

Dra. Snejanka Penkova
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

Dra. Marlene Peñaloza
Universidad de los Andes, Mérida, Venezuela

Dr. Javier Reynoso
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México

Dr. Juan M. Rivera
University of Notre Dame, Indiana, Estados Unidos de América

Dr. Carlos M. Rodríguez
Delaware State University, Estados Unidos de América

Dra. Gianni Romani Chocce
Universidad Católica del Norte, Antofagasta, Chile

Dra. María Virginia Lasio
Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador

Dr. Louw Van Der Walt
North West University, Potchefstroom Campus, África del Sur

Dr. Moisés Ari Zilber
Universidad Mackenzie, Brasil

JUNTA EDITORA

Dr. Ángel Carrión Tavárez (*ex officio*)
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

Dr. Rogelio J. Cardona Cardona (*ex officio*)
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

Dr. Mario J. Maura Pérez
Universidad de Puerto Rico en Carolina, Puerto Rico

Dr. Álex J. Ruiz Torres
Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, Puerto Rico

RECURSOS

Srta. Jomary C. Lugo Hernández
Estudiante Subgraduada Asistente

Sr. Freddy M. Pérez Ramírez
Estudiante Graduado Asistente

Sra. Sabrina Ramos Rubén
Estudiante Graduada Asistente

Sr. Marcos Pastrana
Diseñador Gráfico

Contenido

1 Carta del Editor

FÓRUM | ARTÍCULOS DE INVESTIGACIÓN

7 Medición de la eficiencia en la industria del limón en Colima mediante el análisis envolvente de datos Omar-Alejandro Pérez-Cruz

23 The Dodd-Frank's Orderly Liquidation Authority: bridge financial company Darik Y. Cruz-Martínez

55 Apoyos y obstáculos para el desarrollo de microempresas: percepción de sus dueños Giselle Cordero-Arroyo Eileen V. Segarra-Alméstica Carmen Correa-Matos Norma Rodríguez-Roldán

PRAXIS | ARTÍCULOS TÉCNICOS-PROFESIONALES

97 Satisfacción y lealtad del cliente en las operaciones domésticas de las aerolíneas colombianas Juan-Carlos Garmendia-Mora

New developments

I am pleased to inform you that this year *Fórum Empresarial* became the first journal of the University of Puerto Rico (UPR) system to be a member of CrossRef and assign Digital Object Identifier (DOI) to its articles. CrossRef, an official DOI registration agency of the International DOI Foundation based in Oxford, UK, assigned the prefix of doi.org/10.33801 to *Fórum Empresarial*, a code that uniquely identifies the electronic content of the journal. All editions of *Fórum Empresarial* and all articles published from 1996 to the present now have their own DOI.

The new *Fórum Empresarial* website is already running on Open Journal Systems (OJS), version 3.0. This version of OJS provides new features and resources to use published articles and make the most of the metadata, such as graphic downloads per month and year, Crossref plugins, and Google Analytics, among others. On this page, authors who have published in *Fórum Empresarial* and *Praxis@FAE* will find the DOI of their articles and can copy them to be included in their curricula, persistent identifiers (e.g. Orcid), and academic social networks (e.g. ResearchGate).

Fórum Empresarial also recently became the first journal in Puerto Rico to publish its articles in the XML JATS standard; for this, the journal uses the Marcalyc tool from the Network of Scientific Journals from Latin America and the Caribbean, Spain, and Portugal (Redalyc, by its Spanish acronym). With this development, the articles may be accessed and displayed in four

different formats: XML, PDF, HTML, and ePUB. Please visit *Fórum Empresarial's* page in Redalyc (at <https://www.redalyc.org/revista.oa?id=631>), to access and peruse the articles in these formats.

As you can see on the Redalyc website, *Fórum Empresarial's* internationalization index and editorial effort index rose to G2³ and 0.24, respectively. It should be noted that this happened at the same time the rate of research articles published in the journal by authors from the school sponsoring *Fórum Empresarial* dropped to 28%, and the acceptance rate of the articles submitted to it generally fell to 25% in 2018. We are working to approach the average number of articles in business journals, and these results represent progress toward our goal.

Fórum Empresarial was evaluated and included in the information services BASE and Scilit, as well as Dulcinea under the ID 3388 and rating “Colour: Green.” Dulcinea is coordinated by the Universitat de Barcelona, the Universitat de València, and the Spanish National Research Council (the largest public research body in Spain and the third largest in Europe). It aims to identify and analyze the editorial policies of Spanish-language journals regarding access to documents and archives, copyright, and self-archiving or archiving in institutional or thematic repositories.

Over the past four years, we have developed a strategic editing and management plan to meet the criteria of quality peer-reviewed journals, as well as to increase the international projection, visibility, and utility of *Fórum Empresarial*. Table 1 summarizes the results of this effort, comparing the status of the publication in 2015, 2017, and 2019 in various elements of standardization. This work has improved the internal processes of the journal, strengthened its position in the region, and allowed it to be evaluated in specialized databases and prestigious indexes.

Table 1

Comparison of Fórum Empresarial in 2015, 2017, and 2019

	2015	2017	2019 ¹
Format	Print	Electronic and print	Electronic and print
Evaluation	CIRC, Latindex (Catalogue), MIAR	CIRC, DOAJ, ERIH Plus, Latindex (Catalogue), MIAR	CIRC, DOAJ, Dulcinea, ERIH Plus, Europub, Latindex (Catalogue), MIAR
International indexes	Business Source Elite, Business Source Premier, Redalyc	Business Source Elite, Business Source Premier, Dialnet, DOAJ, Google Scholar, PKP Index, Redalyc, Redib	BASE, Business Source Elite, Business Source Premier, Dialnet, DOAJ, Google Scholar, PKP Index, Redalyc, Redib, Scilit
Memberships and profiles	-	DRJI	CrossRef, DRJI, Latinrev, Publons
Acceptance rate	65%	50%	25%
ICDS ²	3.779	6.3	6.4
citations ³	93	200	385
h-index ⁴	9	10	11
i10-index ⁵	8	12	13

Source: Own elaboration.

¹ The information in this column shows the status of the journal as of June 30, 2019.

² MIAR states that the “ICDS (Secondary Composite Index Broadcasting) is an indicator that shows the visibility of the journal in different scientific databases of international scope, or failing in repertoires evaluation of periodicals. A high ICDS means that the magazine is present on different sources of information of international relevance.” Retrieved from <http://miar.ub.edu/about-icds> (2019, July 15).

³ The citations, h-index, and i10-index come from the *Fórum Empresarial* page on Google Scholar.

⁴ Google Scholar indicates that the “h-index is the largest number h such that h publications have at least h citations.” The last column of Table 1 (2019) “has the recent version of this metric which is the largest number h such that h publications have at least h new citations in the last 5 years.” Retrieved from <https://scholar.google.com.pr/citations?user=M90vjCQAAAAJ&hl=en> (2019, July 15).

⁵ Google Scholar indicates that the “i10-index is the number of publications with at least 10 citations.” The last column of Table 1 (2019) “has the recent version of

Furthermore, thanks to the collaboration of the UPR Library System of the Río Piedras Campus and its automation personnel, the contents of *Fórum Empresarial* have been integrated into the metasearch service Summon by Proquest (<http://uprrp.summon.serialssolutions.com/#!>). Since the publication metadata are complete and updated, which influences the search and retrieval of information, this integration will increase the visibility, accessibility, and utility of the contents of the journal, which will be beneficial to the entire academic community.⁶

Fórum Empresarial encourages communication with and between authors, readers, and users of its website; to this end, we have made an Editor's Blog available (at <https://acarriontavarez.com/forum-empresarial>). Here you can leave comments, links, and questions about the content and processes of the journal. The forum is moderated by the Editor-in-Chief, who personally answers any posts that we receive. We invite you to use this space, which is an extension of the journal's website, as a means to exchange ideas and enrich the experience of the publication.

Cordially,

ÁNGEL CARRIÓN-TAVÁREZ

Editor-in-Chief

University of Puerto Rico, Río Piedras Campus

angel.carrion@upr.edu | <https://orcid.org/0000-0003-0579-5829>

this metric which is the number of publications that have received at least 10 new citations in the last 5 years." Retrieved from <https://scholar.google.com/pr/citations?user=M90vjCQAAAAJ&hl=en> (2019, July 15).

⁶ This information was communicated to the editors of all the journals registered in the Portal of Academic Journals of the University of Puerto Rico by Dr. Carlos A. Suárez Balseiro, who manages this portal and the Puerto Rico Latindex Coordinating Center, via email on June 18, 2019.

Citation:

Carrión-Tavárez, Á. (2019). New developments [Editor's letter]. *Fórum Empresarial*, 24(1), 1–5.

© 2019 *Fórum Empresarial*. This is an open access article licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0).

Medición de la eficiencia en la industria del limón en Colima mediante el análisis envolvente de datos

Omar-Alejandro Pérez-Cruz^{1, A}

Recibido: 8 enero 2019 | Revisado: 28 abril 2019 | Aceptado: 1 mayo 2019

¹ Universidad de Colima, México

^A omar_perez@uclm.mx | <http://orcid.org/0000-0003-3367-8259>

RESUMEN

En este trabajo se analiza la eficiencia total de los factores de la industria del limón en el estado de Colima, México. Se utilizó la metodología no paramétrica del análisis envolvente de datos (DEA, por sus siglas en inglés), para evaluar los niveles de eficiencia con que operan las empresas de este sector industrial, en los determinantes: desempeño económico, eficiencia gubernamental e infraestructura. Los resultados de eficiencia relativa muestran que solo el 22% de las empresas son eficientes. El promedio de las empresas estudiadas fue de 0.716296 y el 44% de las empresas se ubican arriba de esta categoría. Los resultados permiten identificar las industrias que presentan mayor eficiencia, mayor competitividad e índices de variación de productividad.

Palabras clave: eficiencia, análisis envolvente de datos, industria del limón.

Measurement of the efficiency in the lemon industry in Colima using the data envelopment analysis

ABSTRACT

This research analyzes the total efficiency of the factors from the lemon industry in the state of Colima, México. Non-parametric methodology from data envelopment analysis (DEA) was used to evaluate the levels of efficiency with which the companies of this industrial sector operate within determinants: economic performance, government efficiency, and infrastructure. The relative efficiency results show that only 22% of the companies are relatively efficient. The average of the reviewed companies was 0.716296 and 44% of the companies are placed above this category. The results allow us to determine the industries that present greater efficiency, which of those are more competitive, and the indices of variation of their productivity.

Keywords: efficiency, data envelopment analysis, lemon industry.

Introducción

El conocimiento de los procesos productivos, en específico la estimación entre los insumos requeridos y las salidas esperadas, es un análisis obligado para todo empresario o para los profesionales de las ciencias económicas, así como para las entidades reguladoras del ámbito gubernamental. Este análisis, aunado al desarrollo de la competitividad empresarial de las últimas décadas, ha potenciado el interés por el análisis y la evaluación de la eficiencia en los diversos ámbitos de la economía (Qi, 2017; Zou, Ma, & Xu, 2018), tanto a escala nacional (Hepu, Kanishka, & Wei, 2018; Leslie, 2015; Rubén, 2010), como regional (Liu, Zhang, Zhang, & Yang, 2017; Nieto del Valle, Barbosa, & Padilla, 2017; Paraskevas & Loukas, 2018).

Aunque el sector industrial ha sido referido en varias ocasiones en la temática de estas investigaciones, una revisión bibliográfica de este tipo de investigaciones evidencia la insuficiencia de aportaciones empíricas en el marco de las industrias y, en específico, del sector agroindustrial (Jolyi, Colineti, Gaunandi, Lemariéi, & Matti, 2016; Weibhuhn, Helming, & Ferretti, 2018). En el caso de la estimación de la eficiencia mediante la aproximación del DEA, las aportaciones referidas al caso de la agroindustria son prácticamente nulas y a nivel internacional, casi inexistentes.

Aspectos importantes relacionados con la gestión de empresas pueden beneficiarse con estos análisis de eficiencia, como es el caso de la evaluación de las relaciones con los clientes (Chienta, Ziping, Minliang, & Xinggui, 2018) o la capacidad de innovación (Wei, Qiankun, Yutong, & Changmin, 2017). Asimismo, estos resultan útiles en los procesos de toma de decisiones (Ming-Fu, Ching-Chiang, Sin-Jin, & Srikanta, 2018) o en los procesos de planificación estratégica, toda vez que al evaluar el desempeño de las unidades de negocio, se posibilita la comparación de las empresas de un mismo nicho de mercado, un país o un bloque económico. De manera ortodoxa las investigaciones sobre el desempeño de la industria generalmente utilizan ratios sobre los niveles de producción; sin embargo, las tasas de retorno de

la inversión y el valor de las ventas, la evaluación del desempeño en la industria por medio de estimadores de eficiencia resultan más prácticas, ya que permite a los directivos utilizar un único estandar que identifica a las industrias eficientes de las ineficientes, e identifica los niveles de ineficiencia (Jin-Peng, 2017).

De este modo, la presente investigación se justifica por la importancia de la industria del limón en Colima, en México y a escala mundial. Colima es el segundo productor a nivel nacional (Intagri, 2018) y México, el segundo productor mundial de esta fruta destinando sus exportaciones a EE. UU., país que consume el 91% de las 609 mil toneladas que envía México al extranjero (Hernández y Olvera, citado en Intagri, 2018). Dada esta posición estratégica, un mejor conocimiento de este sector industrial resulta relevante, con la finalidad de implementar estrategias que permitan adaptarse a las exigencias del entorno, impulsando así la integración de la cadena productiva, apalancando su competitividad y mejorando su posición en el sector económico. Lo anterior se auna al incremento acumulado que ha experimentado la industria del limón como consecuencia de diversos factores: la aplicación de paquetes tecnológicos, la plantación en altas densidades y la transferencia tecnológica de las universidades, entre otros (Conacyt, 2017). Así, esta investigación se posiciona en una de las betas de la economía, no solo nacional sino internacional.

En este sentido, la evaluación del desempeño en la industria del limón mediante estimadores de eficiencia proporciona un marco de análisis oportuno. Los factores exógenos que impactan la economía de manera global y el sector agroindustrial en particular posibilitan la implementación de esta investigación y la aplicación de modelos de eficiencia y productividad, que analicen las restricciones económicas a las que hace frente el sector y permitan evaluar la competitividad de la industria del limón.

El objetivo de este trabajo es analizar el desempeño de las industrias del limón diferenciando los patrones de comportamiento eficientes de los ineficientes. De este modo, frente al análisis de competitividad que ha sido habitual en estas industrias, se aplicó un modelo de eficiencia y productividad con metodología de análisis

envolvente de datos (DEA) con retornos constantes a escala (CRS). Como consecuencia de que los flujos de oferta y demanda varían en función de los recursos necesarios y de la infraestructura disponible, se espera encontrar variaciones entre las industrias colimenses del limón. Estas variaciones entre la infraestructura y la adaptación a cambios en el entorno económico y gubernamental, permiten obtener los índices de eficiencia y productividad de negocio.

La aportación de esta investigación en el contexto empírico de las industrias permite realizar conclusiones claramente diferenciadas con respecto a otros estudios aplicados en diversos sectores de la economía. Si se toma en cuenta que dos de los tres factores que inciden en el desempeño de la industria del limón se refieren al desempeño económico y a la eficiencia gubernamental, esta investigación puede servir de base para el diseño de políticas públicas que localmente contribuyan al desarrollo y la competitividad del sector agroindustrial, en general, y de la industria del limón en particular. Así, resulta de interés económico posicionar aquellas industrias con comportamientos ineficientes, mediante la implementación de estrategias que consoliden la competitividad y agreguen valor a sus procesos, por medio de estrategias de implementación de la calidad, orientación a los clientes, y la gestión de la cartera de productos y la penetración de mercados.

De acuerdo con la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa, 2018), en el mundo la cosecha de limones es liderada por India y México. De las 16.3 millones de toneladas de limones producidas a escala mundial, India aporta el 17% de esta producción, con 2,835,020 toneladas, mientras que México aporta el 13.6% a la producción mundial con 2,187,257 toneladas, con un valor de US\$465 millones. De esta producción, el 73.4% se destina al mercado nacional, con un consumo per capita de 14.3 kg, mientras que un 27.6% (609 millones de toneladas) se destinan al extranjero, específicamente al mercado de EE. UU., país que adquiere el 91.3% (556 millones de toneladas), mientras que otros como Polonia, Arabia Saudita y Ucrania compran el resto (56 millones de toneladas) de estas exportaciones.

De las 2,415,869 toneladas de limón persa que se produjeron en México en el año 2016, Veracruz aportó el 30% (716,955 toneladas); Michoacán 26% (619,577); Oaxaca 11% (263, 453); Colima 9% (224,389); y Tamaulipas 5% (113, 516), concentrado así el 80% de la producción nacional. Es así que, con un promedio de cosecha de 2,125 toneladas y un crecimiento del 340% en valor de la producción en 10 años, el limón mexicano se presenta como una ventana de oportunidad para su comercialización.

Metodología

Análisis envolvente de datos

Las investigaciones sobre la eficiencia productiva son una técnica que permite medir si las empresas de un determinado sector están trabajando de la mejor manera posible y si están produciendo al máximo, con los insumos que tienen a su alcance (Wei, Qiankun, Yutong, & Changmin, 2017). Comparado con otras técnicas de estimación de eficiencia y optimización (funciones de Cobb Douglas y análisis jerárquicos, entre otras) (Aldwaik & Pontius, 2012; Vargas, 2014), la técnica DEA muestra diversos aspectos de los comportamientos de las empresas, sin necesidad de especificar *a priori* una estrategia funcional para mejorar la eficiencia de las empresas analizadas. Además, conlleva otras ventajas como la flexibilidad de sus interpretaciones y el no requerir la homogeneidad de las unidades de medida. Esto ha potenciado la aplicación de múltiples investigaciones empíricas en las empresas bajo el análisis de DEA (Buitrago-Suescún, Espitia-Cubillos, & Molano-García, 2017).

Como regla general, se establece que la técnica DEA se orienta a los factores (*inputs-outputs* o entradas-salidas) en función de la huella de incertidumbre o FOU (por las siglas en inglés de *footdprint of uncertainty*). Así, dependiendo del tipo de variables que se integren en la metodología y de si estas son controladas o no por la empresa dependerá la orientación de los factores. Por ejemplo, si la empresa no tiene control sobre las entradas, la técnica más acorde a implementar será el DEA con orientación al *output*. Por

el contrario, si la empresa no controla las salidas, resulta adecuado implementar el DEA con orientación a las entradas (Cooper, Seiford, & Tone, 2017).

En el caso de las industrias, estas se encuentran inmersas en condiciones estables de demanda y pueden ajustar sus niveles de producción a los factores de ingresos. Específicamente en la eficiencia productiva industrial del limón, el modelo tradicional DEA es orientado a los *inputs*, partiendo del supuesto de que las restricciones de la capacidad productiva están sujetas a corto plazo, lo que se condiciona a los límites máximos de cosecha, y, por consiguiente, de producción y venta (Weibhuhn, Helming, & Ferretti, 2018).

Modelo DEA-CSR

Este modelo proporciona medidas de eficiencia de tipo radial orientadas a *inputs* y *outputs* y rendimientos constantes a escala, bajo el supuesto de flexibilidad y libre determinación de los *inputs* (Cooper, Seiford, & Tone, 2017). Las consideraciones básicas del modelo son:

1. Eficiencia: uso mínimo de insumos para obtener un producto específico;
2. DMU: unidad de decisión;
3. Productividad: relación entre el producto obtenido y los medios empleados para lograrlo;

$$\text{máx } h_o = \frac{\sum_{r=1}^s \mu_r y_{ro}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{io}}$$

s.t.

$$\frac{\sum_{r=1}^s \mu_r y_{ro}}{\sum_{i=1}^m v_i x_{io}} \leq 1$$

s.t.

$$v_i u_i \geq 0; i = 1, \dots, m$$

Ecuación (1)

Donde:

1. Hay n cantidad de DMU que es utilizada como conjunto de referencia; cada una de las cuales emplea los mismos insumos (en m número), para obtener sus productos (en s cantidad).
2. x_{ij} ($x_{ij} \geq 0$) es el número de insumos i consumidas por la j -ésima DMU.
3. x_{io} es el número de insumos i consumidas por la DMU que es utilizada como conjunto de referencia, DMU_o
4. y_{ij} ($y_{ij} \geq 0$) es el número de productos r producidos por la j -ésima DMU.
5. y_{io} es el número de productos r producidos por la DMU que es utilizada como conjunto de referencia, DMU_o
6. μ_r ($r = 1, 2, \dots, s$) y v_i ($i = 1, 2, \dots, m$) son los pesos de las variables, las cuales son determinadas por la solución anterior. Esas designan un peso a los datos en todas las DMU que son utilizadas como conjunto de referencia.
7. λ_i es la participación de cada DMU que componen la muestra de las DMU que son utilizadas como conjunto de referencia.
8. $\sum_{i=1}^m v_i x_{io}$ es la suma ponderada de los *inputs*.
9. $\sum_{r=1}^s \mu_r y_{io}$ es la suma ponderada de los *outputs*.

De este modo es posible determinar la contribución de cada *input* respecto al total, así como la contribución de cada *output* a la puntuación de eficiencia. Estos resultados proveen una unidad de medida en que los factores de *input* y *output* son empleados para estimar la eficiencia (Cooper, Seiford, & Tone, 2017).

Variables objeto de estudio

La base de datos utilizada fue la de competitividad en el sector agroindustrial del limón. Se analizó la información de 9 de las 12 empresas (75%) de la industria del limón instaladas en la

ciudad de Tecomán, Colima, México (Magaña & Vargas, 2018). La selección de las variables del diseño metodológico de este trabajo fue agrupada en tres variables de entrada: desempeño económico (DE), eficiencia gubernamental (EG) e infraestructura (I); y una variable de salida: eficiencia de negocios (EN). Operacionalmente, las variables se basaron en un estudio previo de Magaña y Vargas (2018).

La primera variable se refiere a información del entorno económico en que se desenvuelven las empresas estudiadas; esta mide aspectos tales como: economía doméstica, comercio, inversión internacional, empleo y precios. La segunda evalúa aspectos relacionados con las finanzas gubernamentales, las políticas públicas, el aspecto institucional, la reglamentación empresarial y el contexto social. La tercera está relacionada con la infraestructura logística, las tecnologías de información y comunicación, las aportaciones científicas, la legislación medio ambiental y las competencias del personal. La eficiencia de negocio busca generar información sobre las normas internacionales, el mercado laboral, las finanzas, la gestión y las actitudes y los valores organizacionales.

Una vez integradas las variables, se realizó un análisis de correlación que se muestra en la Tabla 1. Los resultados evidencian una correlación positiva entre las variables de entrada y salida, resultados que están en consonancia con otros métodos de selección de variables propuestos por diferentes autores (Sözen, Alp, & Özdemirc, 2010; Zimková, 2014). De este modo, el diseño metodológico resulta factible para la implementación del DEA. Es así como las DMU utilizadas como conjunto de referencia de la industria del limón permiten estimar los índices de eficiencia y productividad de este sector en la ciudad de Tecomán, Colima.

Resultados

Inicialmente se determinó la correlación que existe entre cada una de las variables consideradas para determinar la eficiencia del negocio de las empresas estudiadas, la cual se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Valores de correlación existente entre las variables

	Desempeño económico	Eficiencia gubernamental	Infraestructura	Eficiencia de negocio
Desempeño económico	1.0000			
Eficiencia gubernamental	0.6202	1.0000		
Infraestructura	0.6460	0.3631	1.0000	
Eficiencia de negocio	0.2463	0.0580	0.1870	1.0000

Fuente: Elaboración propia con base en STATA 14.

Los resultados de la eficiencia técnica de las DMU se ilustran en la Tabla 2, donde aparece reflejada la información de la varianza registrada por el índice de eficiencia para cada una de las empresas utilizadas para este análisis con relación al estimador de eficiencia. Esto supone la aproximación de medidas de competitividad de las empresas del sector del limón en Colima.

Tabla 2

Estadísticos descriptivos de las variables utilizadas

DMU	DE	EG	I	EN	Media	Máx.	Mín.	Desv.
Frescar	5	8	3	2	4.5	8	2	2.65
Deshidratadora Tecomense	2	2	4	4	3	4	2	1.15
Puerta Caleras	7	4	1	5	4.25	7	1	2.50
Cítricos Tecomenses	9	9	9	8	8.75	9	8	0.50
Productos Taniart	4	5	5	6	5	6	4	0.82
Danisco	8	6	2	3	4.75	8	2	2.75
Citrojugo	6	7	7	9	7.25	9	6	1.26
SICAR	1	2	8	1	3	8	1	3.37
Fresco Cítrico	3	3	6	7	4.75	7	3	2.06

Fuente: Elaboración propia en STATA 14.

En la Tabla 3 se desglosan los resultados por cada una de las variables analizadas.

Tabla 3

Resultados generales de las dimensiones utilizadas

DMU	DE	EG	I	EN
Frescar	3	9	1	6
Deshidratadora Tecomense	9	1	5	2
Puerta Caleras	8	6	4	9
Cítricos Tecomenses	6	5	7	4
Productos Taniart	5	8	6	7
Danisco	7	7	3	8
Citrojugo	1	1	9	5
SICAR	2	1	1	1
Fresco Cítrico	4	4	8	3

Fuente: Elaboración propia en STATA 14.

El *ranking* varía respecto a qué empresa ocupa la primera posición. Así, la tabla anterior muestra que la dimensión de desempeño económico la lidera la empresa Citrojugo y la dimensión de eficiencia gubernamental es liderada por tres empresas: Deshidratadora Tecomense, Citrojugo y SICAR. En la tercera dimensión se ubican, en primera posición, SICAR y Frescar; y en la última dimensión lidera nuevamente SICAR.

Basado en los resultados arrojados por la técnica DEA se propuso clasificar las DMU mediante el procedimiento categorizar intervalos óptimos; y se transformó la variable eficiencia como una variable discreta a partir del promedio obtenido. Así, la clasificación quedó de la siguiente forma: empresas de eficientes óptima (eficiencia = 1), empresas eficientes ($1 > \text{eficiencia} \leq 0,70$), empresas de eficiencia media ($0,69 > \text{eficiencia} \leq 0,60$) y empresas de eficiencia baja ($\text{eficiencia} < 0,59 > \text{eficiencia} < 0,30$). Los resultados de esta clasificación se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4

Clasificación de empresas de acuerdo con el nivel de eficiencia

Eficiencia Óptima	Eficientes	Eficiencia media	Eficiencia baja
Puerta Caleras	Frescar	Deshidratadora Tecomense	SICAR
Citrojugo	Danisco	Productos Taniart	Cítricos Tecomenses
		Fresco Cítrico	

Fuente: Elaboración propia en STATA 14.

Una DMU será eficiente si su valor es igual a 1 ($h_o = 1$); por el contrario, la DMU será ineficiente y su posición en el *ranking* depende del valor decreciente que obtenga. De esta forma, se realizó un posicionamiento de las nueve empresas analizadas en este estudio, a partir de la propuesta de supereficiencia de Andersen y Petersen (1993). Los resultados de este modelo permiten hacer el *ranking* de las empresas y en este se observa que el mejor desempeño de las empresas eficientes es DMU 4 y DMU 7. En la Tabla 5, se aprecia el *ranking* completo de las DMU analizadas.

Tabla 5

Ranking de eficiencia las empresas analizadas

DMU	Ranking	Theta
Frescar	3	.794976
Deshidratadora Tecomense	5	.640811
Puerta Caleras	1	1
Cítricos Tecomenses	8	.587513
Productos Taniart	6	.62315
Danisco	4	.782682
Citrojugo	1	1
SICAR	9	.395025
Fresco Cítrico	7	.622511
Promedio		0.716296

Fuente: Elaboración propia en STATA 14.

Bajo un modelo DEA CRS, las empresas de la industria del limón con un comportamiento más favorable en cuanto a su productividad son: Puerta Caleras y Citrojugos, las que comparten la primera posición con índices de eficiencia (valor theta) de 1. Por su parte, Frescar y Danisco se encuentran con índices de eficiencia menores a 1, pero presentan un buen desempeño con un índice de eficiencia por encima del promedio (0.86637). Bajo el modelo DEA CRS, el 44% de las empresas del sector del limón en Colima tienen un índice de eficiencia superior al promedio, pero solo el 22% del total de empresas se consideran eficientes.

Finalmente, se puede argumentar que las empresas que sirven como indicadores de *benchmarking* para las industrias que resultaron ineficientes son: Cítricos Tecomenses y Citrojugos. Estas empresas aparecen en el conjunto de referencia de los primeros lugares con un índice de eficiencia de 1, lo que sugiere la posibilidad de realizar posteriores investigaciones sobre eficiencia organizacional con estas empresas, y transferir las estrategias a las empresas ineficientes para mejorar su competitividad.

Conclusiones

En este trabajo se evaluó la productividad y el comportamiento eficiente de las empresas productoras de limón, a través de la aplicación de la metodología no paramétrica de análisis envolvente de datos. En este trabajo se evaluó la productividad y el comportamiento eficiente de las empresas productoras de limón, a través de la aplicación de la metodología no paramétrica de análisis envolvente de datos. Metodológicamente, el análisis DEA empleado en esta investigación no es la única herramienta para la evaluación de la productividad y la eficiencia de las unidades económicas; sin embargo, la dificultad para obtener información sobre la eficiencia de negocio, a partir de la infraestructura con la que cuenta y su relación con las reglas de operación gubernamental, en una lógica de *inputs* y *outputs*, hace necesaria la aplicación de métodos no paramétricos de evaluación. Uno de estos métodos no paramétricos es el DEA, orientado a los *outputs*, aquí aplicado; sin embargo, este

no es el único, ya que se pueden utilizar otros modelos alternativos que son objeto de otras investigaciones sobre el tema.

En términos generales y en sintonía con lo expuesto por otros autores (Espinosa, 2018), el incremento en la demanda del limón a escala mundial y la situación económica en que se encuentra la agricultura en México son factores que favorecen a la industria del limón en el País, lo que muestra una dinámica cíclica y sensible en la economía (Ortiz, 2018). Por su parte, la industria del limón en Colima es beneficiada por los factores ambientales, ya que puede cosechar el limón en todo el año; por esta razón, su producción es constante y controlada y, en periodos de invierno, la cosecha se mantiene, lo que permite atender la demanda del mercado. La productividad y la eficiencia en situaciones favorables conlleva un incremento en la rentabilidad y el ingreso de las familias de la región. Por consiguiente, una mayor rentabilidad potencia la inversión y la competitividad, y el poder adquisitivo se disemina en la economía local con mayor efectivo circulante, más empleos y mayores expectativas de bienestar social.

Como aportaciones al conocimiento de las ciencias económicas-administrativas, se puede argumentar que lo que caracteriza el comportamiento eficiente de una empresa no se determina por su desempeño económico, sino por las estrategias a implementar para gestionar las reglas de operación gubernamental y la eficiencia de negocio, a partir de la infraestructura con la que cuenta. En este sentido, se puede concluir la pertinencia de comenzar a limitar el enfoque administrativo que le otorga una eficiencia empresarial al desempeño económico y avanzar en el diseño de políticas públicas que faciliten las regulaciones gubernamentales para el sector del limón, en particular, y para la agricultura, en general, en México.

Referencias

- Aldwaik, S., & Pontius, R. (2012). Intensity analysis to unify measurements of size and stationarity of land changes by interval, category, and transition. *Landscape and Urban Planning*, 160(1), 103–114.

- Andersen, P., & Petersen, N. (1993). A procedure for ranking efficient units in data envelopment analysis. *Management Science*, 39(10), 1261–1264. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.39.10.1261>
- Buitrago-Suescún, O., Espitia-Cubillos, A., & Molano-García, L. (2017). Análisis envolvente de datos para la medición de la eficiencia en instituciones de educación superior: una revisión del estado del arte. *Revista Científica General José María Córdova*, 15(19), 147–173.
- Chienta, C., Zipping, C., Minliang, H., & Xinggui, Z. (2018). Applying the Data Envelopment Analysis to Discuss Performance Evaluation of Customer Relationship Management in Shipping Industry. *Journal of Coastal Research*, 83(1), 833–838.
- Conacyt. (2017). *Repunta producción de limón mexicano con biotecnología*. Recuperado de: <http://conacytprensa.mx/index.php/ciencia/ambiente/16040-produccion-limon-mexicano-biotecnologia>
- Cooper, W., Seiford, L., & Tone, K. (2017). *Data envelopment analysis: a comprehensive text with models, applications, references and dea-solver software*. New York, NY: Springer.
- Espinosa, D. (2018). *Limón mexicano, el nuevo “oro verde” de la citricultura (II)*. Recuperado de <https://www.economista.com.mx/opinion/Limon-mexicano-el-nuevo-oro-verde-de-la-citricultura-I-20180619-0113.html>
- Hepu, D., Kanishka, K., & Wei, X. (2018). Evaluating the performance of e-government in developing countries. *Internet Research*, 28(1), 169–190.
- Intagri. (2018). La producción de limón en México. *Serie Frutales. Artículos Técnicos de INTAGRI*, (41), 1–5. Recuperado de: <https://www.intagri.com/articulos/frutales/la-produccion-de-limon-en-mexico>
- Jin-Peng, L. (2017). Total-factor energy efficiency (TFEE) evaluation on thermal power industry with DEA, malmquist and multiple regression techniques. *Energies*, 10(7), 10–39.
- Jolyi, P., Colineti, L., Gaunandi, A., Lemariéi, S., & Matti, M. (2016). Agricultural research impact assessment: issues, methods and

- challenges. *OECD Food, Agriculture and Fisheries Papers*, 98(1), 1–51.
- Lesli, H. (2015). Show me the numbers: examining the dynamics between evaluation and government performance in developing countries. *World Development*, 70(1), 1–12.
- Liu, X., Zhang, S., Zhang, Q., & Yang, W. (2017). An extended ADOP for performance evaluation of single-frequency single-epoch positioning by BDS/GPS in Asia-Pacific Region. *Sensors*, 17(10), 1–30.
- Magaña, P., & Vargas, J. (2018). Competitividad en el sector agroindustrial: caso del limón en Colima. En O. Pérez-Cruz, *Agronegocios en México: competitividad y desafíos* (pp. 73–100). Hermosillo, México: Qartuppi.
- Ming-Fu, H., Ching-Chiang, Y., Sin-Jin, L., & Srikanta, P. (2018). Integrating dynamic Malmquist DEA and social network computing for advanced management decisions. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 35(1), 231–241.
- Nieto del Valle, C., Barbosa, P., & Padilla, L. (2017). Balance de la actuación de la Comisión para la Cooperación Ambiental de América del Norte de 1994 al 31 de octubre de 2017. *Cimexus*, 12(2), 201–218.
- Ortiz, H. (2018). *Oportunidades en la red limón mexicano en Michoacán (I)*. Recuperado de: <https://www.economista.com.mx/opinion/Oportunidades-en-la-red-limon-mexicano-en-Michoacan-I-20180606-0101.html>
- Paraskevas, N., & Loukas, D. (2018). Evaluation of road safety policies performance across Europe: results from benchmark analysis for a decade. *Transportation Research Part A: Policy & Practice*, 116(1), 232–246.
- Qi, C. (2017). Empirical analysis of the impact of network marketing on the real economy and performance evaluation. *Revista de la Facultad de Ingeniería*, 32(12), 949–956.
- Rubén, A. (2010). SCImago Journal & Country Rank, a platform for performance evaluation of science according to documentary sources and countries. *ACIMED*, 21(2), 12–26.
- Sagarpa. (2018). *Atlas agroalimentario, 2017*. Recuperado de: <http://online.pubhtml5.com/clsi/ibhs/#p=102>

- Sözen, A., Alp, I., & Özdemirc, A. (2010). Assessment of operational and environmental performance of the thermal power plants in Turkey by using data envelopment analysis. *Energy Policy*, 38(10), 6194–6203. <http://dx.doi.org/10.1016/j.enpol.2010.06.005>
- Vargas, B. (2014). La Función de producción COBB-DOUGLAS. *Fides Et Ratio. Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 8(8), 67–74.
- Wei, G., Qiankun, L., Yutong, S., & Changmin, W. (2017). Management innovation capability and performance evaluation of Chinese Textile enterprises based on DEA model. *Journal of Xi'an Polytechnic University*, 31(5), 675–681.
- Weibhuhn, P., Helming, K., & Ferretti, J. (2018). Research impact assessment in agriculture—A review of approaches and impact areas. *Research Evaluation*, 27(1), 36–42.
- Zimková, E. (2014). Technical efficiency and super-efficiency of the banking sector in Slovakia. *Procedia Economics and Finance*, 12(1), 780–787. [http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00405-5](http://dx.doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00405-5)
- Zou, M., Ma, R. T. B., & Xu, Y. (2018). Towards an efficient market mediator for divisible resources. *Performance Evaluation*, 127–128(1), 212–234.

Cómo citar este artículo:

Pérez-Cruz, O. A. (2019). Medición de la eficiencia en la industria del limón en Colima mediante el análisis envolvente de datos. *Fórum Empresarial*, 24(1), 7–22.

© 2019 *Fórum Empresarial*. Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution–NonCommercial 4.0 International (CC BY–NC 4.0).

The Dodd-Frank's Orderly Liquidation Authority: bridge financial company

Darik Y. Cruz-Martínez¹, A

Received: 6 March 2019 | Revised: 11 June 2019 | Accepted: 14 June 2019

¹ University of Puerto Rico, Mayagüez Campus, Puerto Rico

A darik.cruz@upr.edu | <http://orcid.org/0000-0001-9157-914X>

ABSTRACT

The main purposes of this article are to present background on the United States government in connection with the financial regulatory agencies, to analyze the financial situation from 2007 to 2009, and, consequently, to assess how said financial situation was managed. In addition, this article evaluates section 210(h) of the Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act (also known as Dodd-Frank) and the financial company in use prior to the process of the Orderly Liquidation Authority.

Keywords: financial regulatory agencies, Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act

La Autoridad de Liquidación Ordenada de la Ley Dodd-Frank: una compañía de financiamiento puente

RESUMEN

Los objetivos principales de este artículo son presentar la relación y como se manejó la situación financiera entre el gobierno federal de Estados Unidos, las agencias reguladoras financieras durante la situación financiera para el 2007-2009. Además, este artículo evalúa la sección 210(h) del la Ley Dodd-Frank de Reforma de Wall Street y de Protección al Consumidor (también conocida como Dodd-Frank) y la compañía financiera en uso previo al proceso de Autoridad de Liquidación Ordenada.

Palabras clave: agencias reguladoras financieras, Ley Dodd-Frank de Reforma de Wall Street y de Protección al Consumidor

Introduction

Throughout time, one of the most important concerns in financial markets has been the relationship between federal regulatory agencies, financial institutions, and consumers. Financial institutions have been considered the spinal column for every society around the world. For a long time, the United States of America has been the architect in financial matters, regulating financial institutions and promoting an appropriate and efficient financial system. As part of these efforts, the United States creates different agencies in order to supervise and regulate financial institutions, but perhaps its most significant role is to maintain an optimal economy. The first federal financial agency that we want to discuss is the United States Department of Treasury.

The U.S. Department of the Treasury (U.S. Treasury) was established on September 2, 1789 and since then, it has been responsible for promoting economic prosperity and ensuring the financial security of the United States. The U.S. Treasury is responsible for a wide range of activities, including advising the President of the United States on economic and financial issues, encouraging sustainable economic growth, and fostering improved governance over financial institutions. The U.S. Treasury establishes and maintains a close relationship with other federal agencies to implement an appropriate financial system. In addition, the U.S. Treasury creates a convenience relationship with overseas countries around the world. Furthermore, the U.S. Treasury attends to public policy matters regarding international financial institutions. The U.S. Treasury is a complex organization that is responsible for providing and fostering economic growth. The U.S. Treasury, in connection with the Federal Reserve Bank and the Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), has an active role in financial institutions and how these institutions are affected in the market and, consequently, how consumers are affected. The Federal Reserve Bank and the Federal Deposit Insurance Corporation are two federal financial agencies that are essential in the discussion of the Orderly Liquidation Authority (OLA). As part of this discussion, we want to first examine the Federal Reserve Bank.

The Federal Reserve Bank (FRB) is the central banking system of the United States. In 1913, the FRB was established by the United States Congress to provide and ensure that the United States obtain and preserve a flexible and reliable financial system. The Federal Reserve Act of 1913 sets out the purposes, structure, and functions of the system, as well as outlines aspects of its operation and accountability. The McFadden Act of 1927 established the FRB as a permanent central bank (FDIC, 2014b). The last federal financial agency that we will discuss is the Federal Deposit Insurance Corporation.

During the Great Depression in the United States, many banks failed, since they granted loans to stock market speculators, which were never paid. The United States government established several agencies as the means for discharging new and emergency functions; one of these agencies was the FDIC (2014c). On June 6, 1933, President Franklin D. Roosevelt signed the Banking Act of 1933. The main reason for this Act was to increase the confidence of the American consumers in the banking system by alleviating the disruptions caused by banks failures and bank runs. Initially, the Act established the FDIC as a temporary government corporation, gave the FDIC the authority to provide deposit insurance to banks, gave the FDIC the authority to regulate and supervise state nonmembers banks, extended federal oversight to all commercial banks for the first time, separated commercial and investment banking (Glass-Steagall Act) and more (FDIC, 2014b).

The FDIC is an independent federal agency that provides insurance to financial institutions like commercial banks. When the Great Depression occurred, the United States government had the responsibility to see to and participate in solutions to stop bank runs and crashes. This economic situation affected the stock market, unemployment rate, and banking system. Throughout time, the United States Treasury, the FRB, and the FDIC have been working together to benefit the United States economy. In fact, they have been integrating and designing different policies in order to establish an improved financial system. From time to time, the President of United States and the United States Congress have

combined their efforts to amend laws related to financial institutions: creating or modifying financial agencies and taking adequate actions to preserve economic stability.

Afterwards, prior to and in the nineteen eighties, many commercial banks failed for different reasons, such as lack of capital, negligence or mismanagement, issues with assets, and liquidity problems with losses. In many cases, these commercial banks needed assistance and/or attention from the FDIC. During that time, the FDIC used different transactions, resources, and financial strategies to deal with financial institutions under distressed circumstances.

James (1991) describes the two kinds of operations that the FDIC intends to fix regarding financial institutions under distressed circumstances. The author explains how:

The FDIC uses two types of transactions when dealing with financially institutions. First, the FDIC may engage in either open bank assistance or arrange for the purchase or merger of the troubled institution with another bank; these were called 'live bank' transactions. Second, the institution may be declared insolvent so that the bank fails. (p. 1224)

During 2010, the United States government enacted the Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act (Dodd-Frank) in order to reform and look after different aspects of financial regulation for the protection of consumers and investors. The Dodd-Frank includes dispositions to supervise financial distressed institutions. For that reason, the Dodd-Frank addresses and explains the OLA. This article has the purpose of discussing the OLA, corporate governance, the bridge financial company, and fiduciary duties.

The Dodd-Frank Act has the purpose of dealing with financial crisis and avoiding future issues in financial matters. Title II of Dodd-Frank sets up new procedures in relation with future and potential liquidations. The Dodd-Frank created the OLA as a new federal receivership process for financial institutions in financial

distress. As part of our analysis, we want to evaluate the bridge financial institution concept and its areas like board of directors, corporate governance, and fiduciary duties.

In fact, this article reviews different aspects of the Dodd-Frank and areas related to financial crises. Consequently, some of the discussed fields include methods to resolve bank failures by the FDIC, the 2007 financial crisis, a general overview of bankruptcy, the Lehman Brothers, the Dodd-Frank act, the OLA, and the bridge financial company. In addition, we discuss the election process of the board of directors, corporate governance requirements, and fiduciary duties in the bridge financial company. The Act does not attend to these provisions because it assumes that all corporations have a duty to comply with each of them. Notwithstanding, it does not include a regulation nor regulatory letters about these points. As we mentioned, federal financial agencies have been involved in several occasions when commercial banks have failed.

Methods to Resolve Bank Failures by the FDIC Between 1982 and 1988

Between 1982 and the year-end of 1988, 791 commercial banks failed, more than twice the number of failures that occurred in the previous 40 years. Losses are measured using data from the FDIC as the difference between the book value of a bank's assets at the time of its closure and the value of the assets in an FDIC receivership or value of the assets to an acquirer (James, 1991).

The FDIC uses several methods to resolve bank failures. The most common is a *clean bank* purchase (FDIC, n.d.) and assumption transaction (P&A) in which the FDIC auctions a package of the failed bank's assets and the obligation to assume the failed bank's liabilities. The auctioned package contains the bank's non-classified assets, including cash, securities, and certain performing loans, as well as the right to operate the bank. The second method is an insured deposit payoff. In this transaction, the FDIC pays off all insured depositors and establishes a receivership to manage all of the failed bank's assets. In a payoff, the FDIC receiv-

ership either sells the loans and other assets or holds them until they mature or are called. The third method is a deposit transfer in which the FDIC pays a bank to assume the failed bank's deposits, but in a payoff, the FDIC retains all of the failed bank's assets. Finally, in 1987, the FDIC began using *whole* bank transactions in which the bank acquired all of the failed bank's assets and liabilities; because the acquired assets are generally worth less than the failed bank's liabilities, the FDIC pays the purchaser a fee to assume the assets and liabilities (James, 1991). All methods available for the FDIC have considered the situation of bank failures since the beginning of the creation of the FDIC. In this way, the FDIC was consistent with the implementation of different regulations to provide and encourage an adequate financial system, not only for the United States and its territories. The FDIC is part of the financial guardians of the Financial Crisis of 2007 (including U.S. Treasury, Federal Reserve Bank, and the Office of the Comptroller of the Currency¹) that could positively or negatively affect international markets. The financial guardians, to which we have referred, are deeply entangled in the promotion of a suitable financial picture.

The loss on assets is measured as the difference between the book value of a failed bank's assets and the market value of the assets at the time of the failure (net of the direct expenses of resolving the failure). The calculation of this loss varies with the method used by the FDIC to resolve the failure. In a clean bank P&A transaction, the loss on assets is calculated as the book value of the assets retained by the FDIC minus the estimated value of the assets to the FDIC receivership and any premium that the purchaser pays to the FDIC (the net of FDIC cash payments; James, 1991).

¹ In the Financial Crisis of 2007, the OCC had a participation in the discussion and collaborated to attend the financial crisis, but probably it did not have the same role and impact that the FDIC suffered, although all regulators were essential parts of the discussion and the proactive system to manage the situation.

Financial Crisis 2007-2009

Prior to the financial crisis, the federal government's policymaking and regulatory structure focused on the commercial banking system and the stock market. This focus left the government poorly equipped to deal with a crisis centered on the shadow banking system of investment banks, money market mutual funds, insurance companies, and hedge funds (Hubbard & O'Brien, 2014). At that moment, the United States government halted to take action in order to handle and fix the economic situation. It is probable that the United States government had a different situation in comparison to the Great Depression of 1930. At that moment of the financial crisis of 2007 the situation was more complicated, if we take into consideration that in 2007, the U.S. financial system was more complex, and the world was more globalized than in 1930.

In the late 1990s, a bubble developed in the stock market, especially in tech stocks. Prices reached a peak in March 2000, and then began a two-and-a-half-year slump, falling by nearly half over the period. The second bubble was the residential real estate bubble that followed. Real estate prices climbed rapidly until mid-2006 and then began to drop steadily. The cumulative drop over the next few years was about one third. The size of both markets was comparable at their respective peaks, about \$20 trillion for the stock market and \$25 trillion for the residential real estate market. These figures indicate that the dollar loss was a bit higher for the stock market decline (Simpson, 2014).

Beginning in August of 2007, defaults in the mortgage market for subprime borrowers (borrowers with weak credit records) sent a shudder through the financial markets, leading to the worst U.S. financial crisis since the Great Depression; hence, a recession began in December 2007. By fall of 2008, the economy was in a tailspin, with the recession, which ended in June of 2009, being the most severe since World War II (Hubbard & O'Brien, 2014).

In 2008, in the wake of the collapse of the subprime mortgage market, investment banks Bear Stearns and Lehman Brothers went out of business, Bear Stearns was sold to JP Morgan Chase, and

Lehman Brothers declared bankruptcy. Merrill Lynch, the third largest investment bank in the United States, merged with Bank of America, and two of the remaining major U.S. investment banks, Goldman Sachs and Morgan Stanley, legally converted their operations to those of bank holding companies (Apostolik & Donohue, 2015).

Consumers and businesses alike suffered because of the 2007-2009 financial crisis. The impact of the crisis was most evident in five key areas: the U.S. residential housing market, financial institutions' balance sheets, the shadow banking system, global financial markets, and the headline-grabbing failures of major firms in the financial industry (Mishkin & Eakins, 2015). In the United States, millions lost their homes and their life savings. Others became unable to borrow to buy a home or go to college. In addition, the weakness added to financial fragility elsewhere, especially in Europe, where the viability of the euro, the world's leading currency after the U.S. dollar, was threatened (Cecchetti & Schoenholtz, 2015). One of the consequences of the financial crisis was the option of bankruptcy and reorganization in judicial process. In fact, Chapter 11 (reorganization) or Chapter 7 (liquidation) of the bankruptcy process are used as a legal resource for financial institutions.

Bankruptcy and Reorganization

The insolvency of most firms is handled through the judicial process of bankruptcy. Depending on the type of bankruptcy petition filed—Chapter 11 (reorganization) or Chapter 7 (liquidation)—the bankruptcy process can involve negotiations between creditor committees and the management of the firm (Fitzpatrick & Thomson, 2011). On November 6, 1978, Congress enacted the Bankruptcy Reform Act of 1978 (the Reform Act), the most massive overhaul of the bankruptcy laws of the United States in 40 years. The Reform Act provided for a modernization of bankruptcy law and the repeal, as of October 1, 1979, of all existing bankruptcy laws with the respect to all bankruptcy proceedings commenced after that date (Lawniczak, 2018). Subsequently, there were different reforms until what was likely the most important one in 2005.

The Bankruptcy Abuse Prevention and Consumer Protection Act of 2005 primarily focused on consumer bankruptcy law. It also contained significant amendments affecting corporate bankruptcy cases, including amendments to expand the scope of exclusive bankruptcy jurisdiction, provide expanded opportunities for investment banks to represent a trustee or debtor possession, plus add exceptions to the automatic stay and alter the rules to the post-petition provision of utility services, among others (Lawniczak, 2018). The Reform Act has different options for bankruptcy procedures, but only two will be discussed: Chapter 7 (Liquidation) and Chapter 11 (Reorganization).

Chapter 7

Chapter 7 proceedings are usually referred to as “straight” bankruptcy or “liquidation” bankruptcy cases. In theory, debtors in Chapter 7 liquidation proceedings give up all their (nonexempt) property in exchange for relief, in the form of a discharge, from their debts. Theoretically, liquidation makes sense when creditors will receive more from an immediate sale of the debtor’s assets than they would from the receipt of installment payments made by the debtor over a period time (Ferriell & Janger, 2007). Moreover, Chapter 7 does not necessarily result in an immediate “fire sale” of all of the debtor’s assets. When appropriate, the Chapter 7 trustee may opt for an extended, orderly liquidation and may even continue to run the debtor’s business for a time, anticipating selling the enterprise as an ongoing concern (Ferriell & Janger, 2007).

Most entities, individuals, corporations, partnerships, and unincorporated associations are all eligible for relief under Chapter 7 if they reside in the United States or own property in the United States. Among these debtors, only railroads, insurance companies, and financial institutions are prohibited from seeking relief through Chapter 7 (Ferriell & Janger, 2007).

Chapter 11

A unique innovation of Chapter 11 in the U.S. is that the debtor’s business remains under the corporation and control of in-

cumbent management, as the “debtor in possession” of the estate. In other words, the same individuals who operated the business before bankruptcy remain in control throughout the bankruptcy case (Ferriell & Janger, 2007). The financial crisis of 2007-2009 was a turbulent episode in the U.S. economy and one of the financial institutions that used the Chapter 11 bankruptcy proceeding was Lehman Brothers.

In Chapter 11 reorganization cases, the debtor generally may assume or reject an executory contract or an unexpired lease of residential real estate property at any time prior to the confirmation of a plan of reorganization or such assumption or rejection provided in a plan. When a trustee or debtor fails to assume or reject a contract on or before the confirmation of a plan, the debtor’s obligations under the contract survive the discharge in bankruptcy (Lawniczak, 2018).

The Dodd-Frank’s Wall Street Reform and Consumer Protection Act of 2010

The financial crisis of 2007-2009 was an eminent and transcendental reason to make substantial changes in the financial industry. For this reason, in 2010, the Dodd-Frank’s Wall Street Reform and Consumer Protection Act was enacted in order to attend to different regulatory aspects, including to provide financial stability and restore consumer and market confidence. In fact, consumer confidence is one of the principal aspects affecting financial markets and the economy. The consumers want to have important information about their investments, financial transactions, and every relevant aspect of financial markets. If consumers have doubts or do not have accurate and appropriate information about their financial institutions and financial markets, this can provoke financial instability and, clearly, affect consumer confidence. The Dodd-Frank is:

An act to promote the financial stability of the United States by improving accountability and transparency in the

financial system, to end too big to fail, to protect the American taxpayer by ending bailouts, to protect consumers from abusive financial services practices, and for the other purposes (Ramakrishna, 2015, p. 43).

The Dodd-Frank grants the FDIC the power and authority necessary to affect an orderly liquidation of systemically important financial institutions (SIFIs). These authorities are analogous to those the FDIC uses to resolve failed insured depository institutions under the Federal Deposit Insurance Act of 2010. The key to an orderly resolution of a systemically important financial company that preserves financial stability is the ability to plan for resolution and liquidation, provide liquidity to maintain key assets and operations, and conduct an open bidding process to sell the company and its assets and operations to the private sector as quickly as possible (Evanoff & Moeller, 2014).

Although Dodd-Frank is a very important and innovative act, like other acts, it had issues. One of the inconveniences in enacting any law in a fast-track mode is the impossibility of debating and discussing medullar aspects in public hearings, including sectors like financial institutions and consumers. The aforementioned aspect could represent a misunderstanding in the application of law and regulations, independently of it being good legislation.

The OLA and its relationship to the FDIC

When a large nonbank financial firm becomes troubled and in danger of default, government policymakers traditionally have two options: they can (1) allow the firm to enter bankruptcy, or (2) provide aid (i.e. bailout) to forestall failure, in the event that policymakers believe bankruptcy is likely to produce widespread (system-wide or systemic) financial difficulties. In 2010, a third option was made available by the OLA provisions, contained in the the Dodd-Frank Act. This legislation authorizes the FDIC to pursue an agency-administered wind-down for certain troubled financial firms. The OLA provisions are modeled, in part, after the process

long followed by the FDIC for handling troubled banks (Pellerin & Walter, 2012). A number of reports have suggested that Title II replaces bankruptcy as the default method for resolving the insolvency of large nonbank financial firms, especially those identified as systemically important (Fitzpatrick & Thomson, 2011).

The OLA is designed to swiftly appoint the FDIC as a receiver for a covered financial company. Once the Secretary of Treasury (the Secretary) determines that a financial company poses a systemic risk, the Secretary must notify the financial company and the FDIC. If the financial company's board of directors consents or acquiesces to the appointment of the FDIC as receiver, the FDIC becomes the receiver. Board members cannot be liable to shareholders or creditors for acquiescing or consenting in good faith to the FDIC's appointment as receiver (Boston University School of Law, 2010). Like other provisions in the Dodd-Frank Act, Title II was intended as a response to perceived inadequacies in U.S. legal regulatory regimes during the financial crisis (Lee, 2016).

Title II of the Dodd-Frank section 204(a) establishes the OLA "to provide the necessary authority to liquidate failing financial companies that pose a significant risk to the financial stability of the United States in a manner that mitigates such risk and minimizes moral hazard" (2010, 124 stat. 1455).

The Dodd-Frank Act is clear on its detailed goal for the OLA applied to financial institutions, stating:

It is the purpose of this title to provide the necessary authority to liquidate failing financial companies that pose a significant risk to the financial stability of the United States in a manner that mitigates such risk and minimizes moral hazard. The authority provided in this title shall be exercised in the manner that best fulfills such purpose, so that – (1) creditors and shareholders will bear the losses of the financial company; (2) management responsible for the condition of the financial company will not be retained; and (3) the Corporation (FDIC) and other appropriate

agencies will take all steps necessary and appropriate to assure that all parties, including management, directors, and third parties, having responsibility for the conclusion of the financial company bear losses consistent with their responsibility, including actions for damages, restitution, and recoupment of compensation and other gains not compatible with such responsibility. (Acharya, Cooley, Richardson, & Walters, 2011, pp. 223-224)

As specified in the aforementioned provisions, OLA must provide a confident process to cope with distressed institutions in the United States, and Dodd-Frank is the new vehicle to do this with the FDIC. The process initiated under OLA may be meticulous and is conveyed as follows. To start with, the FDIC and the Federal Reserve Bank (FRB) must recommend, either on their own initiative or at the request of the Secretary of the Treasury, the appointment of the FDIC as a receiver of a financial company. The appointment of the receiver must be approved by at least 2/3 of the then-serving members of the FRB and two-thirds of the then-serving members of the FDIC board of directors. The recommendation must address the following:

I. Whether the financial company is in default or in danger of default; II. The effect the default would have on the financial stability of the United States; III. The effect the default would have on the financial stability and economic conditions for low-income, minority, or underserved communities; IV. Recommendations for actions to be taken under the OLA; V. The likelihood of private-sector alternatives to prevent the default; VI. Why bankruptcy filing is not appropriate; VII. The effects of the receivership on the company's creditors, counterparties, shareholders, and other market participants; and VIII. Whether the company satisfies the definition of a financial company. (Gabai, Nachelsky, Barrage, & Freimuth, 2010, para. 7)

If both the FDIC and FRB determine the plan is not credible or cannot facilitate an orderly resolution, these regulators may impose more stringent regulatory requirements or other restrictions on the company's operations and ultimately may order the company to divest operations. The resolution plan requirement has proven to be one of the most demanding Dodd-Frank Act requirements. Large financial firms have been required to make significant structural and operational changes in an attempt to facilitate their orderly resolution under the provisions of the current Bankruptcy Code (Lee, 2016).

Section 11 U.S.C. § 101, et. seq. discusses the key provisions of Title II and highlights the differences between the resolution of a systemically important financial institution under Title II of the Dodd-Frank Act, and a proceeding under the Bankruptcy Code. What follows is a brief summary of the appointment process and five of the most important elements of the authority available to the FDIC as receiver of a covered financial company. These five elements are:

- (i) the ability to conduct advanced resolution planning for systemically important financial institutions through a variety of mechanisms similar to those used for problem banks (these mechanisms will be enhanced by the supervisory authority and the resolution plans, or living wills, required under section 165 (d) of Title I of the Dodd-Frank Act);
- (ii) an immediate source of liquidity for an orderly liquidation, which allows for the continuation of essential functions and maintains asset values;
- (iii) the ability to make advance dividends and prompt distributions to creditors based on expected recoveries;
- (iv) the ability to continue key, systemically important operations, including through the formation of one or more bridge financial companies; and

- (v) the ability to transfer all qualified financial contracts with a given counterparty to another entity (such as a bridge financial company) and avoid their immediate termination and liquidation to preserve value and promote stability. (Evanoff & Moeller, 2014. p. 133)

The FDIC's 2013 Annual Report states that:

During 2013, there were 24 institution failures, compared to 51 failures in 2012. For the institutions that failed, the FDIC successfully contacted all known qualified and interested bidders to market these institutions. The FDIC also made insured funds available to all depositors within one business day of the failure if it occurred on a Friday and within two business days if the failure occurred on any other day of the week. There were no losses on insured deposits, and no appropriated funds were required to pay insured deposits (FDIC, 2014a, para. 9).

Based on Table 1, during the three years of 2011-2013, the commercial banks were reducing their financial problems. The years discussed in this chart include 2011, one year after Dodd-Frank was passed. In 2011, we can find 92 financial institutions that failed, versus in 2013, in which this number lowered to 24 financial institutions. This indicates a reduction of 68 institutions in 2013 in comparison to 2011.

In relation to the total assets, failed institutions are very similar regarding the reduction between 2011 and 2013. Table 1 shows that in 2011, the total assets of failed institutions are 31.1 billion dollars by contrast to 5.1 billion dollars in 2013. Although there is no evidence that the aforementioned failures were a result of the Dodd-Frank, we can with confidence that they are strongly related.

Table 1

Failure Activity 2011-2013, Dollars in Billions

	2013	2012	2011
Total Institutions	24	51	92
Total Assets of Failed Institutions ¹	\$6.0	\$11.6	\$34.9
Total Deposits of Failed Institutions ²	\$5.1	\$11.0	\$31.1
Estimated Loss to the DIF ²	\$1.2	\$2.8	\$7.6

¹ Total assets and total deposits data are based on the last Call Report filed by the institution prior to failure.

² Estimated DIF losses from 2011 and 2012 failures are updated as of December 31, 2013. (FDIC, 2014a)

Source: FDIC (2014a).

The FDIC, as a receiver, manages failed banks and their subsidiaries with the goal of the expeditious winding-up of their affairs. The oversight and prompt termination of receiverships help to preserve the value for the uninsured depositors and other creditors by reducing overhead and other holding costs. Once the assets of a failed institution are sold and the final distribution of any proceeds is made, the FDIC terminates the receivership. In 2013, the number of receiverships under management increased by three percent because of new failures. Table 2 shows overall receivership activity for the FDIC in 2013 (FDIC, 2014a).

Table 2

Receivership Management Activities

Active Receiverships as of 12/31/12 ¹	466
New Receiverships	24
Receiverships Terminated	10
Active Receiverships as of 12/31/13 ¹	480

¹ Includes one FSLIC Resolution Fund receivership at year-end 2013.

Source: FDIC (2014a).

As presented above, the FDIC received 480 banks, including its subsidiaries. During the first three years of Dodd-Frank, the FDIC worked as a receiver and had the responsibility of dealing with the commercial banks that failed.

The Dodd-Frank Act provides that the FDIC may borrow funds from the Department of the Treasury, among other things, to make loans to, or guarantee obligations of, a covered financial company to provide liquidity for the operations of the receivership and the bridge company. Section 204 (d) of the Dodd-Frank Act provides that the FDIC may make funds available to the receivership for the orderly liquidation of the covered financial company (FDIC, 2011).

The information previously presented shows the situation after Dodd-Frank was enacted. Although there is specific information about the OLA and its procedures, it is highly relevant and important to discuss some aspects of the OLA related to the Board of Directors, corporate governance, and fiduciary duties.

The OLA, as such, raises significant issues. The OLA will replace a predictable, transparent judicial bankruptcy process with an unpredictable, untested agency process. The OLA also alters shareholder and creditor rights, particularly bankruptcy proceedings (Boston University School of Law, 2010).

With the availability of the liquidation authority, regulators may be able to improve the “time-consistency” of regulators’ responses to troubled and failing financial firms. In the past, the only way to prevent the instability that might result from a large firm being resolved through bankruptcy was to keep it afloat or smooth its resolution with an infusion of funding. This new resolution authority created a viable option for providing funds to failing firms and should send markets a clear signal of how such firms will be resolved. The provision of such authority by Congress does not, in itself, end too-big-to-fail. Consistent and appropriate use of the authority, however, is an important step toward addressing the too-big-to-fail problem (Fitzpatrick & Thomson, 2011).

The basic model for the OLA process is existing law that provides for administrative receiverships of FDIC-insured banks.

Dodd-Frank takes this bank receivership law and adds a number of provisions borrowed from the Bankruptcy Code to it, which is essentially a judicially supervised resolution process. As a result, the OLA is an administrative, rather than a judicial, resolution process—but one that hews more closely to the substantive law of bankruptcy than the law governing bank receiverships (Merrill & Merrill, 2014).

Recently, the United States Congress has been working with H.R. 1667-Financial Institution Bankruptcy Act of 2017 (FIBA). In sum, this bill amends federal bankruptcy law to allow certain large financial institutions to elect a new “Subchapter V” bankruptcy process specific to such institutions. Under the new process, a debtor institution may request the bankruptcy court to order the transfer of the debtor’s assets to a newly formed bridge company (FIBA, 2017). Notwithstanding, it is necessary to include the mechanism known as Bridge Financial Company during the OLA process.

Bridge Financial Company

The bridge financial company is a newly established, federally chartered entity owned by the FDIC. It includes those assets, liabilities, and operations of the covered financial company necessary to achieve the maximum value of the firm (FDIC, 2011).

Title II of the Dodd-Frank “Orderly Liquidation Authority” in Section 210(3) establishes the definition of a bridge financial company (BFC) as a new financial company organized by the corporation in accordance with section 210(h) for resolving a covered financial company. In fact, section 210(h)(a) indicates that “The Corporation, as receiver for one or more covered financial companies or in anticipation of being appointed receiver for one or more covered financial companies, may organize one or more bridge financial companies” (2010, 124 stat. 1496).

The Dodd-Frank Act provides an efficient mechanism—the bridge financial company—to preserve the ongoing concern value of the firm’s assets and business lines. There are no specific paral-

lel provisions in the Bankruptcy Code, and therefore it is more difficult for a debtor company operating under Chapter 11 of the Bankruptcy Code to achieve the same result as expeditiously, particularly where circumstances compel the debtor company to seek bankruptcy protection before a wind-down plan be negotiated and implemented (FDIC, 2011). A bridge financial company also provides the receiver with flexibility in preserving the value of the assets of the covered financial company and in effecting an orderly liquidation. The receiver can retain certain assets and liabilities of the covered financial company in the receivership and transfer other assets and liabilities, as well as the viable operations of the covered financial company, to the bridge financial company. The bridge financial company can operate until the receiver is able to stabilize the systemic functions of the covered financial company, conduct marketing for its assets, and find one or more appropriate buyers (FDIC, 2011).

Based on section 210(h) of Dodd-Frank, the FDIC can organize a new financial company for a covered financial company. In this section and other reviewed literature, we did not find direct information about the Bridge Financial Company and the authority of the FDIC to select a board of directors or its authority in corporate governance matters and fiduciary duties.

In addition, the consumers do not have specific information about the process and the matters of this new financial company. We understand that the process must be clear and completely transparent to every person that has interest in the situation generated as consequence of orderly liquidation resolution. A complete disclosure shall be evoking for consumers to avoid misunderstanding, uncertainty, and lack of confidence. If a financial institution is taken by the FDIC and starts an orderly liquidation process, we can expect a full disclosure of any kind of process during the transition or liquidation. Even though the U.S. federal government and federal agencies have been working to maintain laws, regulations, and information through different ways of communication, the truth is that consumers do not necessarily understand this information. Many consumers' concerns could be satisfied merely under the

premise that their money is safe and guaranteed by a federal agency called the FDIC.

In section 210 (h) (B),² the bridge company may assume such liabilities, purchase such assets, and perform any other temporary function which the corporation may prescribe. In spite of this section 210(h), in practice it will depend on the duties and powers of the bridge financial company, the board of directors, and the directions of both.

Board of Directors

The bridge financial company will have a board of directors appointed by the corporation.³ If the financial company's board of directors consents or acquiesces to the appointment of the FDIC as receiver, the FDIC becomes the receiver. Board members cannot be liable to shareholders or creditors for acquiescing in or consenting in good faith to the FDIC's appointment as receiver.

Dodd-Frank requires the removal of financial firm officers and directors if they are found to have been "responsible" or "accountable" for the company's financial failure. It also permits the FDIC to claw back any compensation those individuals received during the two-year period prior to the start of the receivership (Merrill & Merrill, 2014).

The corporation shall evaluate and designate the members of the board of directors, but the Act does not specify how the corporation must address this procedure. If we evaluate different aspects or characteristics of the selection process of board members, we

² The Dodd-Frank Act states: "Upon the creation of a bridge financial company under subparagraph (A) with respect to a covered financial company, such bridge financial company may— (i) assume such liabilities (including liabilities associated with any trust or custody business, but excluding any liabilities that count as regulatory capital) of such covered financial company as the Corporation may, in its discretion, determine to be appropriate; (ii) purchase such assets (including assets associated with any trust or custody business) of such covered financial company as the Corporation may, in its discretion, determine to be appropriate; and (iii) perform any other temporary function which the Corporation may, in its discretion, prescribe in accordance with this section." (2010, 124 stat. 1496)

³ Section 210 h (B) states that upon its establishment, a bridge financial company shall be under the management of a board of directors appointed by the corporation.

need to include the work experience, education, independence, and financial resources of each candidate, along with how long they will take the position of director of the board.

Boards of directors require a variety of skills and experience in order to execute an adequate performance. These skills will vary by industry, although core skills such as knowledge in finance, accounting, and legal matters are required by all boards. The members' evaluation should include an assessment of whether the needed skills are available among the board members. The required qualifications and core competencies that an investor should look for in the board, both as a group and in individual members or candidates for the board, include:

1. Independence;
2. Relevant expertise in the industry;
3. Indications of ethical soundness, including public statements or writings of the director; problems in companies with which the director has been associated in the past, such as legal issues;
4. Experience in strategic planning and risk management;
5. Other board experience with companies regarded as having sound governance practices and that are effective stewards of investors' capital as compared to serving management's interests;
6. Dedication and commitment to serving the board and investors' interests;
7. Commitment to the needs of investors. (Clayman, Fridson, & Trouhton, 2012, pp. 15-16)

On the other hand, Dodd-Frank does not establish financial management resources for bridge financial companies, including the tools to work without capital. The reason for this is that, despite the fact that the act⁴ establishes that a capital requirement is

⁴ Section 210 (G) (I)—Capital not required—Notwithstanding any other provision of Federal or State law, a bridge financial company, may, if permitted by the Corporation, operate without

not necessary, it also does not establish removal procedures against directors for any breach of law, confidence, etc.

In short, the main purpose of the board shall be supervising operations and implementing management strategies and different mechanisms to reach appropriate guidelines in the best interests of the corporation. In this case, the board does not necessarily represent all of the shareholders nor the consumers with respect to the shareholders; this board has to manage a financial distressed institution in accordance with Dodd-Frank and the FDIC. If any shareholder has a right to claim, he or she must be prepared to file a civil action against the board of directors and/or management.

If the board of directors is composed of the same members of the board of directors of the failed institution, it can provide an inadequate appearance or direct intervention in the worst way with some aspect of the failed institution. We need to remember that all members or some members of the board of directors could gain influence in some aspects of the failed institution to avoid or minimize a potential administrative, civil, or criminal claim against them. This scenario is possible if the Dodd-Frank and/or regulation do not successfully prevent this possibility.

Another situation that is not presented to the board of directors is the lack of a code of ethics. All financial institutions must have an adequate and appropriate code of ethics. We can suggest the code of ethics of the *Director's Book* of the Office of the Comptroller of the Currency (OCC, 2016) as a starting point. The OCC establishes, for the board of directors, the following: (a) Conflict of interest, (b) Insider activities, (c) Self-dealing and corporate opportunity, (d) Confidentiality, (e) Fair dealing, (f) Protection and use of bank assets, (g) Compliance, (h) Whistle-blower policy, and (i) Consequences of their actions (OCC, 2016). These guidelines could serve to prepare a draft in order to create a code of ethics for the board of directors.

Corporate Governance

Corporate governance is the system of principles, policies, procedures, that clearly define the responsibilities and accountabilities used by stakeholders to overcome the conflicts of interest inherent in the corporate form (Clayman et al., 2012). The relation among stakeholders, management and board of directors should be transparent, informed and based in the best interests of the business. The last one mentioned is not necessary to produce the best result for each one. On the one hand, a business decision should be an adequate decision for whole company, but it does not necessarily represent an immediate benefit for stakeholders—although it could represent a good decision in the long term. In addition, the board of directors could draft and present an effective strategy for management, but management does not have the ability to implement it effectively. This kind of situation could represent a conflict of interest or misunderstanding among these parts.

Corporate governance is defined as the collection of control mechanisms that an organization adopts to prevent or dissuade potentially self-interested managers from engaging in activities detrimental to the welfare of shareholders and stakeholders (Larcker & Tayan, 2016). At a minimum, the monitoring system should consist of a board of directors to oversee the management and an external auditor to express an opinion on the reliability of financial statements (Larcker & Tayan, 2016). Likewise, corporate governance is defined as “the set of processes and procedures established to manage the organization in the best interests of its owners” (Booth, Cleary, & Drake, 2013, p. 48). Consequently, Section 210 (F) of Dodd-Frank explains:

The bridge financial company may elect to follow the corporate governance practices and procedures that are applicable to a corporation incorporated under the general corporation law of the State of Delaware, or the State of incorporation or organization of the covered financial company with respect to which the bridge financial company

was established, as such law may be amended from time to time. (2010, 124 stat. 1497)

Although Dodd-Frank allows using corporate governance practices and procedures of the incorporation under corporate law, the Act does not provide a guide or recommendations about what characteristics or elements an effective corporate governance must have for a BFC.

What are the duties of the board? Typical duties of the board include the establishment of broad policies and objectives for the company, selecting and reviewing the performance of the chief executive and management compensation, ensuring adequate financial resources, and approving annual budgets and accounting to the stakeholders for the company's performance (Wilson, 2015). In addition, to ensure sufficient knowledge, good corporate governance also dictates that there should be sufficient independent directors on the board to challenge management (Wilson, 2015).

In the case of a bridge financial company, we need to look at other duties or requirements related to corporate governance and other issues, since the other option is simply ignoring in part or, in whole, the good corporate governance used daily. For example, we do not know how long the bridge financial company will exist in some OLA cases, nor if the board or management will have compensation. What kind of compensation? Who will pay this compensation? In addition, it is not clear if this bridge financial company will work with or without money as established in Section 210 (G) (i) of Dodd-Frank (2010). If capital is not necessary, how and when will the FDIC determine these requirements? These requirements are determined and assigned by the FDIC and other complementary laws, but what is the scope of the board regarding this matter? We can understand that the FDIC will work together with the bridge financial company, but we do not know the scope and real duties of the bridge financial company.

As we know, the board of directors is an essential part to execute an appropriate corporate governance system. They have the primary responsibility to:

1. Establish corporate values and governance structures for the company, in order to ensure that the business is conducted in an ethical manner, fairly and professionally;
2. Ensure that all legal and regulatory requirements are met and complied with in full and in a timely fashion;
3. Institute long-term strategic objectives for the company with a goal of ensuring that the best interests of shareholders come first and that the company's obligations to others are met in a timely and complete manner;
4. Create clear lines of responsibility and a strong system of accountability and performance measurement in all phases of a company's operations;
5. Certify that management has supplied the board with sufficient information for it to be fully informed and prepared to make the decisions that are its responsibility, and to be able to adequately monitor and oversee the company's management;
6. Acquire adequate training so that members are able to adequately perform duties and so on. (Clayman et al., 2012, p. 11)

Likewise, as a practical matter, the board will be effective in every assignment, but it will depend on the scope, the lack thereof, or limitations in all aspects related to duties and responsibilities, while also including, but not limited to, corporate governance, financial management, the authority to hire people in different areas, and the design and implementation of all policies required by the FDIC and any federal and applicable state law in those cases. In summary, neither Dodd-Frank nor any regulation regarding this matter establishes a corporate governance guideline in order to attend to or explain the principles in the OLA procedures. Since the FDIC is in charge of this process, it should explain how they will work this matter. In other words, they should disclose if they have guidelines or use corporate governance principles to implement an adequate corporate governance during OLA process.

Fiduciary Duties

The board, elected primarily by shareholders, is the highest body of authority in the company and oversees the company's activities. The members of the board have a fiduciary responsibility to the shareholders as a matter of enlightened self-interest for benefit of shareholders. Boards also consider the interests of other stakeholder groups such as employees, the community, and the environment (Wilson, 2015). We can define fiduciary duty as the legal duty to watch out for the better interests of the company. Furthermore, we can mention two types of fiduciary duties in a board of directors: duty of loyalty and duty of care.

The Duty of Loyalty

The most important fiduciary duty is the duty of loyalty. The concept is simple: the decision makers within the company should act in the interests of the company, and not in their own interests. The easiest way to comply with this duty is not to engage in transactions that involve a conflict of interest (Black, 2001).

The duty of loyalty is of central importance, since it underpins the effective implementation of other principles, such as the equitable treatment of shareholders, monitoring of related-party transactions, and the establishment of remuneration policy for key executives and board members. It is also a key principle for board members who are working within the structure of a group of companies: even though a company can be controlled by another enterprise, the duty of loyalty for a board member relates to the company and all its shareholders and not to the controlling company of the group. Where board decisions may affect shareholder groups differently, the board should treat all shareholders fairly (Vallabhaneni, 2008).

The Duty of Care

The second core duty of directors, in situations where they do not have a conflict of interest, is the duty of care—the duty to pay attention and to try to make good decisions (Black, 2001). The

duty of care requires board members to act on a fully informed basis, in good faith, with due diligence and care. In some jurisdictions, there is a standard of reference, which is the behavior that a reasonably prudent person would exercise in similar circumstances. Good practice takes this to mean that they should be satisfied that key corporate information and compliance systems are fundamentally sound and underpin the key monitoring role of the board (Vallabhaneni, 2008).

U.S. courts simply do not hold directors liable for business decisions made without a conflict of interest, unless those decisions are completely irrational. This is the doctrine of non-interference, also known as the business judgment rule. It has several justifications. First, courts are bad at second-guessing in hindsight decisions that turned out poorly. Second, an investment in a business can turn out badly for a whole host of reasons (Black, 2001).

The duty of care requires a director to act in good faith and strive to exercise ordinary prudential care in making business decisions for the corporation. Directors are not guarantors of their decisions but are, absent a conflict of interest, protected by the business judgment rule, which provides a presumption in favor of a director's decision making even if, after the fact, the decision turned out to be wrong. The business judgment rule requires a director to exercise due diligence in their decision-making process and not rush into a decision without becoming fully informed of the implications of the decision they are making. Process, not result, is what is paramount for enjoying the protection of the business judgment rule (Droms & Wright, 2015). This duty is highly important, since it exhorts and pushes each member to act in good faith and to follow an ordinary prudential care in business decisions. At this point, the member forgets any personal interest, including any appearance of interest in any matters, because his or her goal is to obtain the best interests and decisions for the company.

In nearly all jurisdictions, the duty of care does not extend to errors of business judgment so long as board members are not

grossly negligent, and a decision is made with due diligence. Good practice takes this to mean that they should be satisfied that key corporate information and compliance systems are fundamentally sound and underpin the key monitoring role of the board. In many jurisdictions, this meaning is considered an element of the duty of care, while in others, securities regulation or accounting standards require it (Vallabhaneni, 2008).

Conclusion

The United States government and the financial regulatory agencies began supervising financial institutions many years ago. The United States government and the financial regulatory agencies have made valuable contributions to develop, regulate, and maintain an optimal economy. Over time, the financial regulatory agencies, specifically the FDIC, have had an important role in the different scenarios of the financial institutions that they regulate. As one can see, the FDIC has been working with at least three methods to resolve the situation of banks' failures. After the Lehman case, the United States government and the financial regulatory agencies managed the Financial Crisis of 2007-2009 in different ways, including bailouts, the Emergency Stabilization Act of 2008 and, finally, the Dodd-Frank Act of 2010.

In addition, some issues of Dodd-Frank like section 210 (h) and subsequent sections were discussed in relation with the corporate governance aspects. The relevance of this article is to point out the actions and duties of the board of directors, the corporate governance, and the fiduciary duties of the board of directors during the process of Title II, section 210 (h). Although the process of orderly liquidation is regulated by Dodd-Frank, we understand there is a loophole or area that is not completely clear in the process.

In respect to the board of directors, it is indispensable to know: What elements and characteristics does the FDIC use to select board members? Where do they get these candidates? Should they have a code of ethics? Lastly, what are the professional credentials

assessed in choosing the members of the board? These are just some of the questions to which we need the answers.

Another point of view is the scope of board authority and its discretion to resolve any matters concerning OLA procedures. The importance of this is to know what the board actually has the power to do. In general, the board needs to prepare and execute good corporate governance and other matters in order to comply with all duties and responsibilities. Moreover, one cannot forget the difference between applicable state corporate law as complementary law in the process. Due to the combination of Dodd-Frank, other federal laws, and state corporate law, it is difficult to establish a uniform process, but we believe that the FDIC can draft and disclose basic guidelines.

On one hand, we understand the bridge financial company will have a due date to work with all requirements of OLA, but Dodd-Frank and/or FDIC do not have guidelines or instructions with more details. This is necessary in order to establish uniform procedures for financial institutions, financial markets, academics, lawyers, and anyone who is interested in this process, which is essentially for the benefit of American taxpayers. On the other hand, we cannot forget that the United States Congress has passed the FIBA, which could be the final result in the legislative process to oversee the bankruptcy of financial institutions. If the FIBA is approved, it would amend the Bankruptcy Code.

References

- Acharya, V.V., Cooley, T. F., Richardson, M., & Walters, I. (2011). *Regulating Wall Street: the Dodd-Frank Act and the new architecture of global finance*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Apostolik, R., & Donohue, C. (2015) *Foundations of financial risk*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Black, B. S. (2001). *The principal fiduciary duties of board of directors*. Presentation at Third Asian Roundtable on Corporate Governance. Singapore 4 April 2001. Retrieved from <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/1872746.pdf>

- Booth, L., Cleary, W. S., & Drake, P. P. (2013). *Corporate finance*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Boston University School of Law. (2010). Developments in banking and financial law. *Review of Banking and Financial Law*, 30(1), 1–118. Retrieved from <https://www.bu.edu/rbfl/files/2013/09/developments.pdf>
- Cecchetti, S. G., & Schoenholtz, K. L. (2015). *Money, banking and financial markets* (4th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Clayman, M. R., Fridson, M. S., & Trouhton. (2012). *Corporate finance: a practical approach* (2nd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Dodd-Frank Wall-Street Reform and Consumer Protection Act of 2010. Public Law 111–203 July 21, 2010. Retrieved from <https://www.govinfo.gov/content/pkg/PLAW-111publ203/pdf/PLAW-111publ203.pdf>
- Droms, W. G., & Wright, J. O. (2015). *Finance and accounting for nonfinancial managers* (7th ed.). Philadelphia, PA: Basic Books.
- Evanoff, D., & Moeller, W. F. (Eds.). (2014). *Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Act: purpose, critique, implementation status and policy issues*. Hackensack, NJ: World Scientific & Hanover, MA: Now.
- FDIC. (n.d.). *Clean bank*. Retrieved from https://definedterm.com/clean_bank
- FDIC. (2011). The orderly liquidation of Lehman Brothers Holdings Inc. under the Dodd-Frank Act. *FDIC Quarterly*, 5(2), 31–49. Retrieved from <https://www.fdic.gov/bank/analytical/quarterly/2011-vol5-2/article2.pdf>
- FDIC. (2014a). *2013 annual report*. Retrieved from <https://www.fdic.gov/about/strategic/report/2013annualreport/chpt1-04.html>
- FDIC. (2014b). *Historical timeline: the 1920's*. Retrieved from <https://www.fdic.gov/about/history/timeline/1920s.html>
- FDIC. (2014c). *Historical timeline: the 1930's*. Retrieved from <https://www.fdic.gov/about/history/timeline/1930s.html>
- Ferriell, J., & Janger, E. J. (2007). *Understanding bankruptcy* (2nd ed.). Newark, NJ: LexisNexis Matthew Bender.

- Fitzpatrick IV, T. J., & Thomson, J. B. (2011, January 5). An end to too big to let fail? The Dodd-Frank Act's orderly liquidation authority. *Economic Commentary*, 1. Retrieved from <https://www.clevelandfed.org/newsroom-and-events/publications/economic-commentary/economic-commentary-archives/2011-economic-commentaries/ec-201101-an-end-to-too-big-to-fail.aspx>
- Gabai, J., Nachelsky, L. M., Barrage, A. S., & Freimuth, R. L. (2010). *Dodd-Frank, Title II: where the FDIC and the "orderly liquidation authority" meet the Bankruptcy Code*. Retrieved from <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=5062f2bd-3869-401c-9b71-212a5fc3ec7b>
- FIBA. (2017). Retrieved from <https://www.congress.gov/bill/115th-congress/house-bill/1667>
- Hubbard, R. G., & O'Brien, A. P. (2014). *Money, banking, and the financial system* (2nd ed.). London, England: Pearson.
- James, C. (1991). The losses realized in bank failures. *The Journal of Finance*, 46(4), 1223-1242. <http://dx.doi.org/10.2307/2328857>
- Larcker, D. & Tayan, B. (2016). *Corporate government matters* (2nd ed.). Old Tappan, NJ: Pearson.
- Lawniczak, J. M. (2018). *Collier lending institutions and the Bankruptcy Code* (2nd ed.). Newark, NJ: LexisNexis Matthew Bender.
- Lee, P. (2016, December 12). The case against repealing Title II of the Dodd-Frank Act [Blog post]. Retrieved from <http://clsbluesky.law.columbia.edu/2016/12/12/the-case-against-repealing-title-ii-of-the-dodd-frank-act/>
- Merrill, T. W., & Merrill, M. L. (2014). Dodd-Frank orderly liquidation authority: Too big for the Constitution? *University of Pennsylvania Law Review*, 163(1), 165–247. Retrieved from https://scholarship.law.upenn.edu/penn_law_review/vol163/iss1/3/
- Mishkin, F. S., & Eakins, S. G. (2015). *Financial markets and institutions* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Office of the Comptroller of the Currency. (2016). *The director's book-role of directors for national banks and federal savings association*. Retrieved from <https://www.occ.gov/publications/publications-by-type/other-publications-reports/the-directors-book.pdf>

- Pellerin, S., & Walter, J. (2012). Orderly liquidation as an alternative to bankruptcy. *Federal Reserve Bank of Richmond Economic Quarterly*, 98(1), 1–31. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2191164
- Ramakrishna, S. P. (2015). *Enterprise compliance risk management: an essential toolkit for banks and financial services*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Simpson, T. D. (2014). *Financial markets, banking, and monetary policy*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- U.S. Department of the Treasury. (n.d.). *Role of the Treasury*. Retrieved from <https://home.treasury.gov/about/general-information/role-of-the-treasury>
- Vallabhaneni, S. R. (2008). *Corporate management, governance, and ethics*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Wilson, T. (2015). *Value and capital management: a handbook for the finance and risk functions of financial institutions*. West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons.

Cómo citar este artículo:

Cruz-Martínez, D. Y. (2019). The Dodd-Frank's Orderly Liquidation Authority: bridge financial company. *Fórum Empresarial*, 24(1), 23–54.

© 2019 *Fórum Empresarial*. Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution–NonCommercial 4.0 International (CC BY–NC 4.0).

Apoyos y obstáculos para el desarrollo de microempresas: percepción de sus dueños

Giselle Cordero-Arroyo,^{1, A} Eileen V. Segarra-Alméstica,^{2, B} Carmen Correa-Matos,^{2, C} Norma Rodríguez-Roldán^{2, D}

Recibido: 10 febrero 2019 | Revisado: 16 abril 2019 | Aceptado: 22 abril 2019

¹ Universidad Ana G. Méndez, Recinto de Carolina, Carolina, Puerto Rico

² Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, San Juan, Puerto Rico

^A corderog1@suagm.edu | <http://orcid.org/0000-0002-3419-4515>

^B eileen.segarra@upr.edu | <http://orcid.org/0000-0003-4066-8825>

^C carmen.correa2@upr.edu | <http://orcid.org/0000-0002-9119-0502>

^D norma.rodriguez6@upr.edu | <http://orcid.org/0000-0001-7295-2420>

RESUMEN

Se ha señalado la importancia de promover el emprendimiento como medio para reducir la pobreza y aumentar los activos y los empleos en la economía. Para auscultar la viabilidad de este tipo de políticas y el rol del gobierno en alentar o entorpecer su aplicación, se realizaron grupos focales y entrevistas profundas a 18 participantes dueños de microempresas. Se obtuvo información acerca de elementos facilitadores y posibles obstáculos que afectan el desarrollo, la permanencia o el cierre de sus respectivos negocios. Entre los factores enfatizados por los participantes, se encuentran los apoyos informales como facilitadores y la regulación como obstáculo. Los hallazgos de las entrevistas se triangulan con la literatura y estudios empíricos previos y se presentan recomendaciones de política pública.

Palabras clave: apoyos y obstáculos, microempresas, Puerto Rico, gobierno y emprendimiento, política pública

Supports and obstacles for the development of microenterprises: perception of their owners

■ ABSTRACT

The relevance of promoting entrepreneurship as a mean to reduce poverty and increasing assets and jobs in the economy has been pointed out. To assess the viability of this type of policy and the role that the government can play in encouraging or hindering its application, focus groups and in-depth interviews were carried out with the owners of 18 microenterprises. Information was gathered about supporting elements and possible obstacles that had an effect on the development, permanence, or closure of their respective businesses. Among the factors emphasized by participants are informal supports as facilitators and regulation as an obstacle. Interviews findings are triangulated with previous empirical studies, while public policy recommendations are proposed.

Keywords: supports and obstacles, microenterprises, Puerto Rico, government and entrepreneurship, public policy

Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) se visualizan como el motor del desarrollo económico impactando positivamente la generación de empleo, la competitividad y la distribución de riquezas para propiciar un desarrollo más sustentable (Goldstein & Kulfas, 2011). A raíz de programas exitosos de microcrédito, el desarrollo de microempresas (ME) en países de bajos ingresos fue exaltado como una herramienta para la reducción de la pobreza (Schreirner & Woller, 2003). En América Latina, las ME representan entre el 80% y 98% de los establecimientos. Su aportación al empleo varía enormemente desde el 12% en el caso de Argentina y 7% en Perú; no obstante, su contribución en el renglón de exportaciones es extremadamente pequeño (SELA, 2015). En Puerto Rico, de acuerdo con los datos del 2016 del County Business Patterns, 74.3% de los establecimientos tienen 9 empleados o menos y estos aportan el 14.6% del empleo informado (US Census Bureau, 2018). Este número no incluye a los trabajadores autoempleados, los cuales conforman el 18% del empleo total en Puerto Rico (Departamento del Trabajo y Recursos Humanos, 2019).

La promoción de las ME ha cobrado protagonismo a escala global. Los países latinoamericanos han expandido sus políticas de promoción a las mipymes; sin embargo, los resultados han sido limitados. Goldstein y Kulfas (2011) atribuyen la falta de resultados significativos a la falta de objetivos claros y de un marco teórico consistente, lo que se refleja en una pobre implementación y coordinación deficiente entre agencias, falla que también ha sido evidenciada en Puerto Rico (Rodríguez-Roldán, Segarra-Alméstica, & Carrasquillo-Casado, 2013). Goldstein y Kulfas (2011) argumentan la necesidad de un marco institucional y legal que permita que la política pública sea previsible y estable. El informe de SELA (2015), por su parte, recalca la necesidad de instituciones fuertes, pero a la vez flexibles.

La experiencia en Estados Unidos también ha sido limitada, especialmente en lo que respecta a la promoción de las ME como herramienta para reducir los niveles de pobreza. Schreirner y Woller (2003) mencionan varios factores que hacen que el desarrollo de ME sea más difícil en EE. UU. que en países más pobres. Entre estos se encuentran el bajo gasto del consumidor promedio en mipymes; la integración a los mercados globales que pone a las ME a competir con las grandes empresas y las multinacionales, limitando su desarrollo; las estructuras de los programas de bienestar, que limita el efecto de empuje a la creación de ME por necesidad y también penalizan el trabajo y el ahorro; y mayores costos relacionados a impuestos y reglamentación. Estos factores también aplican a Puerto Rico, agravados por una situación económica caótica que, por un lado, empuja a un mayor número de personas a la creación de ME como opción al desempleo, pero por el otro, dificulta la rentabilidad de estas.

Al reconocer la relevancia que pueden tener las ME en el contexto de bajos niveles de empleo, alta pobreza y estancamiento del desarrollo económico en Puerto Rico, este estudio evalúa los factores que promueven o limitan el sostenimiento de las empresas. Se pone particular atención al rol de las instituciones gubernamentales como facilitadores del desarrollo de las ME. Los resul-

tados que se presentan aquí corresponden a la segunda etapa de un estudio de método mixto. En la primera etapa, se administró un cuestionario a 190 personas dueñas de ME (Segarra-Alméstica, Correa-Matos, Rodríguez-Roldán y Carrasquillo-Casado, 2018). De estas, se contactaron 18 encuestados para participar en grupos focales o entrevistas a fondo. El análisis realizado en este artículo se basa en la información recopilada en los mismos. Del análisis se desprende que, entre los entrevistados, hubo poca participación y conocimiento de programas gubernamentales de fomento al emprendimiento de negocios. El apoyo de instituciones gubernamentales fue limitado y mayormente dirigido a orientaciones sobre los procesos reglamentarios. Aunque la mayoría de los participantes recibieron financiamiento de instituciones formales, el monto de los préstamos fue relativamente pequeño. Mucho del apoyo recibido por los participantes provino de redes informales, incluyendo familiares, amigos y excompañeros de trabajo. Entre las limitaciones más importantes, se mencionaron los costos de utilidades, los costos de procesos regulatorios, la competencia con grandes empresas y la corrupción gubernamental. En general, se percibe al gobierno como un actor fiscalizador con carácter punitivo, en lugar de un facilitador.

A continuación, se discute el método de investigación seguido de la descripción de los participantes y su motivación para establecer la ME. Le sigue la discusión sobre apoyos y obstáculos. La última sección presenta las conclusiones y recomendaciones de política pública.

Método

En este estudio cualitativo, se realizaron entrevistas a profundidad y grupos focales para explorar, desde la percepción de dueños de ME en Puerto Rico, la viabilidad de políticas dirigidas a promocionar el emprendimiento y el rol del gobierno en la contribución u obstaculización del desarrollo de ME en el País. El mismo se realizó con 18 participantes (9 mujeres y 9 hombres), todos dueños de ME en Puerto Rico. Los criterios

para la selección de los participantes fueron: (1) ser propietarios de ME; (2) tener 21 años o más; (3) haber participado en la encuesta realizada por las autoras a personas dueñas de ME registradas en la Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico entre el 2005 y el 2011; y (4) haber sido clasificados como pobres, desde una perspectiva multidimensional, al momento del establecimiento de la ME, según sus respuestas al cuestionario de la encuesta previa.

Se diseñó una guía de preguntas semiestructurada para cada entrevista y grupo focal que recogiera los datos de los participantes con la oportunidad de realizar preguntas adicionales para obtener más información (Hernández Sampieri, Fernández-Collazo, & Baptista Lucio, 2010). Inicialmente se realizaron tres grupos focales. Los grupos focales se clasificaron en empresas abiertas ($n = 3$), empresas cerradas ($n = 4$) y mujeres dueñas de ME ($n = 2$). Los tres grupos focales tuvieron una duración aproximada de dos a tres horas. Por motivos de logística, las nueve entrevistas restantes se hicieron por separado. Estas se llevaron a cabo en sesiones de una a dos horas aproximadamente. A todos los empresarios se les ofreció un incentivo de \$50 por su participación en la entrevista o el grupo focal.

Análisis e interpretación

Las entrevistas y los grupos focales fueron grabados y transcritos. Se utilizó la técnica de análisis de contenido (Neuendorf, 2017), para describir de manera objetiva y sistemática las respuestas de los participantes. Las respuestas se analizaron a la luz de categorías preestablecidas y categorías emergentes (Tabla 1). Para este artículo, se estará presentando el análisis de las siguientes categorías: descripción del negocio, motivación, apoyo y facilitadores, obstáculos y dificultades, regulaciones, y recomendaciones.

Tabla 1

Resumen de categorías de análisis

Categorías	Descripción
Preestablecidas	
Descripción del negocio	Descripciones del negocio: actividad del negocio, tiempo de operación, apertura y cierre del negocio, ubicación del negocio, entre otras.
Apoyo y facilitadores	Aspectos que contribuyeron a establecer, mantener o desarrollar el negocio.
Obstáculos y dificultades	Obstáculos, dificultades y limitaciones, ya sea al inicio del negocio, durante el desarrollo o mantenimiento o durante el cierre de operaciones.
Impacto en condición o nivel de vida	Impacto (positivo y negativo) que el establecimiento o el cierre del negocio ha tenido en su vida.
Recomendaciones	Recomendaciones para: gobierno, programas de ayuda empresarial, organizaciones no gubernamentales, asociaciones profesionales y nuevos comerciantes.
Emergentes	
Perspectiva	Filosofía de vida o perspectiva del mundo expresada de forma general sin aplicarla directamente a situaciones de negocios.
Motivación	Razones para establecer un negocio.
Visión empresarial	Perspectiva de vida aplicada al negocio.
Regulaciones (permisos)	Experiencia o apreciación de las regulaciones existentes (cómo se implementan, si le afectaron y cómo le afectaron).
Relaciones familiares	Asuntos concernientes a la familia.

Fuente: Elaboración propia (2018)

Resultados y discusión

Análisis descriptivo de los casos entrevistados

De las 18 personas entrevistadas, 7 tenían negocios en el sector de servicios (expendio de comida, salones de belleza y facturación de planes médicos). También se entrevistó a un dueño de un negocio dedicado a la venta de productos e insumos agrícolas. Entre los restantes diez entrevistados, una se dedicaba a venta a

consignación y al detal y el resto, a negocios de venta al detal que incluyen piezas de auto, ropa y calzado, mueblería, floristería y venta de gas fluido. Uno de los empresarios indicó tener otros negocios secundarios, adicional al expendio de comida.

Doce de los negocios aún continúan abiertos; uno de ellos parcialmente, debido a que su dueño está semiretirado y los restantes están cerrados. Entre los negocios abiertos, la mayoría lleva más de 20 años de operación y solo tres llevan entre 10 y 20 años.¹ Entre los negocios cerrados, dos cesaron operaciones antes de completar los primeros tres años. En todos los casos, el factor económico se menciona entre las razones de cierre. Dos participantes indicaron que estos problemas se agravaron debido al robo de dinero por parte del administrador del negocio. Otros dos informaron que los problemas económicos surgieron al cambiar de local. Otras causas mencionadas fueron: falta de conocimiento, falta de tiempo, falta de permisos, demanda legal en su contra y complicaciones familiares.

En vista de los patrones observados en las transcripciones de los 18 casos, estos se dividieron en tres grupos: negocios que han sido exitosos y continúan siéndolo, negocios que fueron exitosos en un momento pero están actualmente en condición precaria y negocios que nunca fueron exitosos. La asignación de casos a los tres grupos se realizó por consenso entre el grupo de investigadoras luego de revisar las transcripciones y discutir los casos. Como resultado, nueve negocios fueron catalogados como exitosos; cuatro de ellos son propiedad de mujeres y cinco, propiedad de hombres. Todos continúan abiertos, con excepción de uno que fue vendido a un familiar por dificultades administrativas y otro que opera parcialmente. Siete negocios, de los cuales cinco pertenecen a mujeres, fueron exitosos en algún momento, pero hoy día no lo son. De estos, tres han cerrado operaciones. Los dos negocios restantes nunca fueron exitosos, ambos están cerrados y eran propiedad de empresarios hombres.

¹ La información sobre uno de estos casos resultó confusa, por lo cual no se tiene certeza del periodo de operación.

Análisis por nivel de éxito

La Figura 1 muestra la distribución de los negocios de empresarios entrevistados en Puerto Rico. Los círculos rojos representan los negocios exitosos, los triángulos amarillos los negocios que en su momento fueron exitosos y los círculos negros los que nunca fueron exitosos. Uno de los negocios del grupo 2 es ambulante, por lo cual se ubica el triángulo en el título Puerto Rico. Se observa que los negocios exitosos se concentran en la parte central de la Isla. Esto no es lo esperado ya que es el área del País que se asocia con mayor pobreza. En promedio, los municipios en donde se ubican los negocios que continúan siendo exitosos tienen niveles de pobreza mayores que los municipios del grupo 2. De los cuatro casos en el área oeste, dos nunca fueron exitosos y los otros dos dejaron de serlo.



Figura 1. Distribución espacial de negocios de empresarios entrevistados. Fuente: Elaboración propia.

Con relación al financiamiento inicial del negocio, 13 de las 18 personas entrevistadas mencionaron haber recibido fondos de alguna institución financiera, aunque en la mayoría de los casos eran cantidades menores a \$5,000. Además, dos personas indicaron haber recibido financiamiento formal para expandir su negocio o contar con una línea de crédito. Entre los negocios que han sido exitosos, siete recibieron préstamos de instituciones

financieras y uno contó solo con la ayuda de su familia.² Entre los siete negocios que fueron exitosos, pero ya no lo son, tres recibieron financiamiento de instituciones formales, dos recibieron préstamos informales, uno contó con la ayuda de un familiar y el otro, con la ayuda de Rehabilitación Vocacional. Resulta interesante que los dos casos que nunca fueron exitosos obtuvieron financiamiento formal. Uno de ellos lo hizo a través de hipotecas, mientras el otro recibió un préstamo de la Administración de Pequeños Negocios (SBA, por sus siglas en inglés); no obstante, este último indicó que el préstamo de la SBA solo cubría aproximadamente el 2% del estimado de capital inicial necesario. También se encontraron diferencias por género. Se identificó que siete de los nueve hombres recibieron apoyo financiero de instituciones formales, mientras que solo cinco de las nueve mujeres lo recibieron. Sinha (2003) y Halabisky (2017), en un informe preparado para la OECD, también encuentran mayor dificultad de acceso a financiamiento para mujeres en India y la Unión Europea (UE), respectivamente. El informe de la OECD (citando a Shaw et al., 2009) apunta a que las mujeres empresarias en la UE típicamente comienzan sus negocios con menos dinero y más dependencia del financiamiento propio.

Los cambios de ubicación parecen ser bastante comunes: siete participantes indicaron que el negocio había cambiado de ubicación y dos de ellos incluso de municipio. Algunos de estos participantes indicaron que el cambio de local propició la pérdida de clientela. Por otro lado, dos negocios que siguen siendo exitosos se mudaron a mejores locales. Lo anterior sugiere que la ubicación del negocio parece ser un factor importante relacionado al éxito de este.

Motivación para iniciar un negocio

Para analizar esta dimensión, se evaluaron las siguientes categorías: oportunidad, necesidad y pasión. Las primeras dos han sido identificadas en la literatura como motivaciones básicas en la actividad emprendedora (Coduras Martínez, 2006), mientras que

² Hay un caso que no indicó información sobre su financiamiento.

la pasión como motivación, fue incluida como actividad adicional que impulsa el emprendimiento. También se incluyó la categoría “otras motivaciones”. La mayoría de los empresarios entrevistados expresaron haber tenido más de una motivación para establecer su negocio, por lo cual se discuten los resultados utilizando como referente las categorías; por esta razón, la cantidad de respuestas no es necesariamente consistente con la cantidad de participantes.

La mitad de los participantes dijeron que una de las razones para establecer su negocio fue la oportunidad; la sucesión del negocio por parte de algún familiar o conocido fue una de las motivaciones más consistente entre los entrevistados. Un participante expresó: “mi cuñado abre otro negocio que es el que tengo; y cuando él abre ese así, se enzórró y me dijo ¿quieres seguir con él?”. Otro participante indicó: “Papi lo estableció en el 1988 . . . Después, puso el negocio y decidió retirarse en el 2005, 2006 . . . Ahí me eché la responsabilidad”.

Otras oportunidades expresadas por los participantes estaban relacionadas a demandas de servicios particulares como, por ejemplo, la necesidad de personal adiestrado en facturación de planes médicos para asistir a los especialistas en salud, así como la necesidad de servicios y productos de agricultura en la Isla. Un participante mencionó que la posibilidad de apertura de una escuela cercana a su residencia resultó en una oportunidad atractiva para comenzar un negocio.

En cuanto a la necesidad como motivación, tres mujeres, una de ellas madre soltera, expresaron recurrir al autoempleo para sustentar a su familia. Una expresó: “superarme, tratar de echar a mis hijas hacia adelante, porque yo las he criado sola y . . . ayudar a mi familia, no depender de nadie”. Ningún hombre enunció que estableció su negocio por necesidad. Aunque en las respuestas no hubo muchas alusiones a la necesidad como motivación, Aponte, Álvarez y Lobato (2017) señalan que 25.9% de los nuevos emprendimientos en Puerto Rico son motivados por necesidad, lo que se considera alto al compararse con otros países.³ Estudios del

³ Este porcentaje corresponde al promedio para los años del 2013 al 2017.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) también proyectan que en otros países del mundo haya un aumento de emprendedores motivados por necesidad, lo cual pudiera relacionarse al aumento masivo de inmigrantes (Coduras Martínez, 2006).

Seis participantes mencionaron que su decisión de establecer el negocio estaba motivada por una pasión particular, en varias ocasiones relacionada a experiencias en trabajos previos que luego llegaron a aspiraciones por convertirse en jefes de negocio. Esto es consistente con hallazgos de otros estudios que han demostrado que ser sus propios jefes para obtener independencia o libertad personal, ha sido una de las motivaciones principales al momento de establecer un negocio (Cachon et al., 2012; Zimmerman & Chu, 2013).

Otros participantes mencionaron que siempre tuvieron una pasión por los negocios, aun cuando en su familia no había historial de empresarios. Una participante expresó: “A mí me encantan los negocios. . . . La única negociante soy yo”. Otro expresó: “Yo sí tenía una motivación bien grande, yo tenía deseo, y cuando hay una persona que tiene un deseo, nada se le mete al medio. . . . realmente, el negocio era mi meta”. De las expresiones de estos participantes, se observa una pasión por los negocios dotada de una visión empresarial.

Otra motivación mencionada fue el entusiasmo y consejo por parte de personas para que pusieran en práctica sus habilidades y conocimiento en ventas: “mis compañeros de trabajo fueron los que me entusiasmaron para que montara un salón...”. Un participante mencionó que estudiar mercadeo y gerencia fue una decisión crucial para tener progreso en la vida. Por otro lado, dos de los participantes comentaron que operan u operaron negocios por razones incidentales como la muerte de un familiar o situaciones personales.

De los hallazgos, se observa que los participantes que establecieron su negocio por oportunidad fueron exitosos o tuvieron éxito inicialmente, pero ahora sobreviven o cesaron operaciones. Por otro lado, todos los que expresaron pasión como motivación están dentro del grupo cuyos negocios fueron exitosos, pero ya no

lo son. Esto sugiere que pudiera haber una relación entre pasión por los negocios y el éxito de estos, que debería analizarse con mayor profundidad. Cabe mencionar que, consistente con otros estudios, no se identificaron diferencias en motivación por género (Coduras Martínez, 2006; Sinha, 2003).

Apoyos y facilitadores

Apoyos formales. Para esta categoría se analizaron las respuestas de los entrevistados en cuanto a las ayudas formales que permitieron y facilitaron la creación y el desarrollo de sus negocios. Las subcategorías identificadas son las siguientes: ayudas de entidades públicas, como el gobierno estatal, municipal, organización no gubernamental (ONG) y entidades privadas, que incluye bancos, financieras y cooperativas, y programas federales en Puerto Rico de la SBA. También se incluyen las asociaciones de comerciantes y profesionales y la contratación de profesionales. Los tipos de apoyo recibidos incluyeron financiamiento, capacitación, consejería y mentoría (a escala individual de parte de dichas instituciones), así como apoyo para obtener el local e incentivos económicos para la compra de equipo, entre otros.

De las respuestas, se desprende que el apoyo principal fue de tipo financiero; este fue recibido por 13 de los 18 empresarios. Los préstamos personales y comerciales fueron obtenidos a través de entidades privadas (e.g., bancos, financieras, cooperativas, programa federal de pequeños negocios). Además, algunos recibieron incentivos económicos de agencias gubernamentales.

En cuanto al apoyo de agencias o programas, cuatro empresarios recibieron algún tipo de apoyo del gobierno estatal, tres del gobierno municipal y tres de alguna asociación de comerciantes o profesional. Ninguno de los participantes expresó tener apoyo de una ONG. El apoyo gubernamental documentado en las entrevistas se relaciona mayormente a orientaciones sobre procesos de temas tales como el proceso de registro del nombre de negocio, permisos de uso necesarios para operar por la Administración de Reglamentos y Permisos y la implantación y cobro del impuesto de ventas y uso (IVU) por el Departamento de Hacienda (Hacienda).

En casos aislados, también recibieron capacitación e incentivos económicos por parte de un programa estatal.⁴

Una participante obtuvo servicios del Programa de Rehabilitación Vocacional, para la compra de equipo y el apoyo para obtener los permisos de uso requeridos. Dos empresarias mencionaron que recibieron un incentivo económico por los daños ocasionados por situaciones extraordinarias que perjudicaron el negocio (e.g., inundaciones y cierre forzoso) y para el pago de nómina.

Tres participantes indicaron que recibieron apoyo del municipio en donde se ubica su negocio, en forma de ayuda para conseguir local, capacitación para iniciar un negocio y otras. Algunas empresarias expresaron haber recibido capacitación sobre desarrollo de negocios, planes de negocio y radicación de planillas. Los programas que ofrecieron los seminarios o capacitación a las entrevistadas fueron: un programa estatal, un programa municipal y un programa federal por parte de la SBA. Se observan marcadas diferencias por género entre los entrevistados. Una cantidad mayor de mujeres ha recibido capacitación, orientación y apoyo e incentivos de algún tipo. En el caso de los hombres, ninguno reveló recibir incentivo económico, de capacitación o beneficiarse de programas de ningún tipo. Un solo empresario mencionó que recibió apoyo municipal.

Solo tres empresarias expresaron que participaron de alguna asociación de comerciantes o profesional. Algunas de ellas cuestionan su utilidad y beneficio; por ejemplo, una participante comentó su insatisfacción con relación a las actividades y orientaciones que había recibido por parte de una asociación de comerciantes: “Yo llegué a ir a dos y tuve creo que 8 o 10 años el negocio; nunca supe de más ninguna. . . . tú tienes que pagar una cuota por eso, para estar en eso y entonces si yo no recibo ningún beneficio para qué yo voy a estar...”. Este análisis por género contrasta con los resultados obtenidos por Sinha (2003) en el caso de India, donde

⁴ El nombre del programa a escala estatal no presenta confiabilidad, debido a que dos participantes expresaron recibir apoyo de un programa o agencia, pero no recordaron el nombre exacto.

se encontró que las mujeres eran más dadas a recibir consejos de familiares y amigos, mientras los hombres recibían mayor orientación de instituciones formales y otros dueños de negocios. En el caso de Puerto Rico, las mujeres muestran mayor propensión a la capacitación. En general, los empresarios han recibido poco apoyo formal salvo el financiero.

Pocos empresarios identificaron al gobierno como un ente facilitador y de apoyo para el desarrollo de negocios en Puerto Rico. Expresiones como las siguientes así lo confirman: “uno oye anunciando de que el gobierno quiere facilitar esto, eso es mentira, eso es mentira . . . no hay tanta facilidad nada. . . el monstruo ese te come y te deja sin ganas”. Otro empresario añade: “la realidad es que el gobierno para nosotros hoy día es más impedimento que facilitador”. Esto es consistente con los hallazgos de Rosell, Vaillant y Viladomiu (2006) quienes encontraron que, por lo general, los empresarios realizan una valoración negativa del apoyo recibido por diversas entidades públicas. Esto va de la mano con el cuestionamiento principal de la mayoría de los empresarios, dirigido principalmente a la adecuación de las ayudas públicas a las necesidades de las empresas. Según Rosell et al. (2006) gran parte de los empresarios sostienen que las medidas de apoyo existentes no contribuyen al éxito en la creación y el desarrollo de una empresa. Por otro lado, algunos participantes expresaron desconocimiento sobre los programas gubernamentales para apoyar el emprendimiento. Esto es semejante a lo encontrado por Aponte García (2002) y Sánchez López (2013) sobre el desconocimiento de empresarios y empresarias en Puerto Rico en cuanto al apoyo institucional existente para la creación de negocios.

Apoyo informal.⁵ Además de los apoyos formales, los participantes expresaron haber recibido apoyo informal por parte de los familiares inmediatos o directos, apoyo de familia extendida, de amistades y vecinos de la comunidad, así como apoyo de excompañeros de trabajo y de suplidores. En cuanto a la naturaleza o el tipo de apoyo se identifican los siguientes: financiamiento,

⁵ Algunos aspectos incluidos en la categoría de apoyo informal ya fueron discutidos en la sección de relaciones familiares.

apoyo moral o de motivación para iniciar y establecer el negocio, de servicio u operación de este, consejo y orientación, contactos o referidos a personas claves, entre otros.

La mayoría de los entrevistados menciona el apoyo por parte de amistades, vecinos y otros empresarios, suplidores y excompañeros de trabajo. Las amistades y vecinos de la comunidad brindaron apoyo, mayormente relacionados al financiamiento, al fungir como codeudores o garantizadores de un préstamo, prestar dinero, apoyar para conseguir local, proveer contactos para promover sus ventas y promocionar el local. En cuanto a los excompañeros de trabajo o suplidores, el apoyo consistió en brindar el impulso inicial al negocio, por medio de facilitar contactos, referir clientes y ofrecer orientación y apoyo financiero. Se observó que el apoyo informal más utilizado entre los participantes fue el financiero, mencionado por 11 de los 18 empresarios. Le sigue el apoyo operacional, así como el consejo y la motivación para el establecimiento del negocio.

En cuanto a facilitar contactos, se observa una diferencia entre las experiencias de los hombres y las mujeres. Cinco mujeres mencionaron que obtuvieron este tipo de apoyo de distintas personas: clientela, suplidores, vecinos y amistades. En términos generales, las mujeres fueron más propensas a recibir apoyos, ya sea en servicios, ayuda operacional, consejos, orientación y facilitación de contactos. Por otro lado, participantes de ambos géneros revelaron haber recibido apoyo financiero de una red informal (esposos, hermanos, padres, abuelos, familia extendida, etc.).

Es importante destacar que las dos empresas que nunca fueron exitosas no revelan apoyo de familiares inmediatos ni de excompañeros de trabajo o suplidores; no obstante, los empresarios con este tipo de apoyo se han mantenido operando hasta el presente o revelan tener éxito parcial. Esto parece coincidir con lo establecido por autores como Portes y Landolt (2000), quienes plantean que las fuentes de recursos, conexiones personales o redes provistas por las personas, tanto familiares como externas, pueden facilitar el acceso a puestos de trabajo, consejos de mercado o préstamos. El capital social para estos autores incluye redes

personales, compuestas por amigos, familiares, vecinos y compañeros. Estas redes pueden resultar importantes en el proceso de iniciar y desarrollar la empresa. De las entrevistas, se desprende que los participantes que contaban con apoyo de familiares podían manejar mejor su negocio, facilitando que el mismo se mantuviera operando.

Para Kristiansen (2004), el apoyo formal e informal permite a los empresarios conseguir el acceso a los recursos necesarios para iniciar un negocio y mantenerlo. Por tal razón, será importante fortalecer las deficiencias identificadas por los empresarios entrevistados y otras limitaciones existentes en cuanto al capital social. Además, es necesario que las ayudas estén centradas en atender las dificultades comúnmente experimentadas por los empresarios durante la fase de inicio y desarrollo de su negocio (Rosell et al., 2006). Fomentar el desarrollo de programas dirigidos a atender dichos asuntos pudiera contribuir grandemente al éxito y la supervivencia de las empresas.

Apoyo familiar. Se encontró que la mayoría de las personas se beneficiaron de algún tipo de apoyo familiar. Las entrevistas revelan que el apoyo principal proviene del grupo de familiares inmediatos, es decir, de las personas con un vínculo estrecho, ya sea por consanguinidad (e.g., padres, hermanos, hijos) o por afinidad (e.g., pareja). Por parte de familia extendida, los participantes mencionan a tíos, cuñados, yernos y suegros. Más de la mitad de los participantes identificaron haber recibido apoyo de ascendientes. Tanto las madres como los padres de los entrevistados ejercieron un rol importante al brindarles a los empresarios apoyo necesario para su negocio. Este apoyo iba desde aportaciones económicas, orientación y consejo, apoyo para conseguir un local, apoyo operacional o de servicios y referir a contactos, hasta el cuidado de hijos y asistencia en tareas domésticas.

Por otra parte, los cónyuges e hijos se identifican como figuras clave en el apoyo operacional y de servicios. La mayoría de las mujeres mencionaron que recibían apoyo diverso de sus esposos e hijos. Estos ofrecían apoyo operacional o servicios, acompañamiento, ventas y promoción, trabajo con la clientela y

manejo de la contabilidad del negocio. Algunas mencionaron que varios miembros de su familia estaban involucrados en la ME. En el caso de los empresarios hombres, una tercera parte recibió apoyo moral significativo y motivación de parte de sus parejas e hijos para establecer su negocio. Dos de los empresarios mencionaron la integración de sus hijos al negocio. En el caso de las empresarias, cinco manifestaron la importancia de la participación de sus hijos, sobre todo el apoyo y la aportación al negocio familiar. De la misma manera, el apoyo recibido de los hermanos consistió en tareas operacionales y administrativas, y aportaciones financieras.

De lo anterior se desprende la importancia de la familia en el desarrollo del negocio. Para Fukuyama (2003), la familia ocupa un rol sumamente importante en la vida empresarial latinoamericana. Este plantea que “el capital social exige inculcar normas y valores compartidos, y esto suele conseguirse mediante el hábito, la experiencia compartida y el ejemplo de liderazgo” (p. 44). Este autor plantea que muchas empresas en América Latina se desarrollan sobre redes familiares y de círculos de amistades íntimas. Menciona que estas recurren a colocar a hijos y familiares como parte del personal y que el capital social que se genera a través de estas redes de parentesco se considera un activo social importante.

Los empresarios entrevistados recalcaron el rol de sus familiares en el proceso de inicio y desarrollo del negocio. Un participante expresó la importancia del apoyo social de los hijos para las empresas: “yo estuve un tiempo enfermo y quien corrió mi negocio, mi hijo”. Otra empresaria menciona sobre los periodos en que se intensificaba el trabajo que “cuando más necesitaba ayuda pues estaba mi nena, mi nieta, mi esposo, siempre”.

Para algunos, sus hermanos y hermanas también eran piezas clave para mantener en funcionamiento el negocio: “Mi hermana y, entonces, mi hija . . . cogió masaje terapéutico en estética y maquillaje permanente. . . mi hermana es la que me ayuda a teñir . . . a lavar las cabezas y eso...”. Otra indicó: “Mi hermana me ayudó, me dijo: ‘¿Cuánto tú necesitas para empezar?’ y ella fue la que me dio el empezar. Los primeros \$2,000 fue porque me los dio ella”.

Algunas empresarias mencionaron que el apoyo que le brindaban sus madres, hijas y hermanas trascendía las tareas relacionadas directamente al negocio. El apoyo, además de moral, operacional y financiero, incluía la atención y el cuidado de sus hijos, así como llevarles almuerzo al negocio y ayudar en tareas domésticas. Lo ejemplificamos con la siguiente verbalización: “Si yo tenía tres hijos y tenía mi esposo, mi esposo me ayudaba mucho entonces. Mi mamá me ayudaba con el cuidado de los bebés y con los más grandes, para llevarlos al kínder y esas cosas, mi mamá me ayudaba. . . . y mi hermana se llevaba el más pequeñito. . . . y las mismas clientas me ayudaban, le cambiaban el pañito, le daban el bibí, me le botaban los gases en lo que yo seguía trabajando”.

Este sistema de colaboración informal, liderado por mujeres, le permitía a la empresaria atender a más clientes y dedicar más horas al inicio del negocio. Esta red de apoyo parece asemejarse a la “economía del cuidado” mencionada por Elson (2002), que incluye un trabajo doméstico, voluntario y gratuito que produce bienes y servicios por mujeres para sus hogares y comunidades. Este tipo de trabajos, según Montaña (2011), genera recursos importantes en la economía feminista de los países. Aunque ese apoyo es positivo para la empresa, hay que señalar que implica una inversión de tiempo y esfuerzo no remunerado que puede mantener a las mujeres en una situación vulnerable y subordinada. Tal vez esto explique por qué recibir apoyo operacional de familiares fue más común entre las empresarias.

Dos de las mujeres y cuatro de los hombres indicaron que recibieron apoyo económico de sus familiares. Interesantemente, las mujeres mencionaron haberlo recibido de sus hermanas o madres, mientras que los hombres lo recibieron de sus tíos, papás, abuelos y cuñados. En todos los casos, la ayuda provino de un familiar del mismo género.

Varios participantes destacaron el apoyo moral que recibieron de su familia. Dos empresarios recalcaron el rol de su esposa y el de los padres: “En este caso, mi esposa ha sido ahí, el tronco fuerte también, porque ella me dice no cojas miedo”. También resaltaron

enseñanzas recibidas por parte de los padres respecto a mantener buen crédito, conocimiento útil de construcción, capacidad de ahorrar y administrar, valores y disciplina.

Es significativo que ninguna mujer mencionó tener cercanía a familiares con negocios, mientras que cuatro de los hombres sí lo hicieron. Uno de los entrevistados mencionó: “La familia de nosotros toda ha sido comerciante; mi bisabuelo era comerciante, mi abuelo, comerciante”. En el caso de las mujeres, la ausencia de cercanía de familiares con negocios puede relacionarse con la tendencia a concentrar la sucesión de negocios en los descendientes hombres. Vicente, Aldamiz-Echevarría e Idígoras (2009) encuentran que, aunque esta tendencia ha disminuido, todavía es bastante marcada, especialmente en el caso de las empresas familiares donde solo hay un sucesor. Entre los participantes se evidencia la tendencia a transferir el negocio a familiares del mismo género; por ejemplo: un hombre tomó las riendas del negocio de su papá, un padre se vio obligado a continuar el negocio de su hijo, una mujer recibió el negocio de su hermana y otra indicó que cedió su negocio a su hija y al yerno. En cuanto a planes futuros, dos de los hombres indicaron que sus hijos participan activamente en el negocio con miras a que luego lo puedan continuar: “Por lo menos, yo estoy seguro, ya que el negocio mío va a tener continuidad con los hijos míos; o sea, que no se muere el negocio”. Una de las mujeres también indicó que le hubiera gustado dejarle el negocio a su hija: “No me puedo quejar de mi negocio, me hubiese gustado que mi hija siguiera el negocio, pero como están las cosas hoy día, no me atrevo, no me atrevo a decirle ‘cógelo’...”.

Apoyo por nivel de éxito del negocio. En la Tabla 2, se resume la cantidad de veces que se mencionó el apoyo familiar recibido, por nivel de éxito del negocio y tipo de apoyo. El grupo de empresarios que sigue siendo exitoso recibió la mayoría del apoyo familiar mencionado. Los tres empresarios que mencionaron a sus hijos como motivación para salir adelante pertenecen al grupo 1.

Tabla 2

Apoyo familiar por nivel de éxito del negocio

Tipo de apoyo familiar	Grupo 1: Negocios exitosos (n = 9)	Grupo 2: Negocios que fueron exitosos y ya no lo son (n = 7)	Grupo 3: Negocios que nunca fueron exitosos (n = 2)
Operacional	7	3	1
Económico-financiero	5	2	1
Moral	4	1	0
Enseñanzas recibidas	4	1	1
Familiares con negocios	4	1	0

Fuente: Elaboración propia.

Obstáculos

Como categoría emergente, se mencionaron factores asociados a las relaciones familiares que fungen como obstáculos al desarrollo del negocio; sin embargo, los costos operacionales y la falta de financiamiento se encuentran entre las limitaciones más importantes en el desarrollo de los negocios; la mayoría de los participantes mencionaron ambos. Otras posibles limitaciones analizadas incluyen la competencia, la corrupción y las relaciones con el gobierno.

Relaciones familiares como limitación. Los aspectos que se encontraron como limitaciones relacionados a la familia fueron principalmente: responsabilidad de cuidado de familiares, desmotivación y abuso de confianza por parte de familiares. En este caso, las diferencias por género son marcadas. Se observa que las mujeres mencionan las limitaciones familiares frecuentemente. Varias mujeres indicaron ser responsables por el cuidado de los hijos, madres o hermanas, mientras que ningún hombre mencionó la responsabilidad de cuidar a familiares como una limitación. Dos mujeres mencionaron directamente el matrimonio como una limitación. Una indicó que su marido ya no quería que siguiera en los negocios y otra mencionó: “hubo días allí que yo a las doce de la noche

despedía el año en el *beauty*, por eso estaba soltera; casada ya yo no podía hacer eso”. Otra mencionó que sus hijos adultos la presionaban para que se retirara del negocio y otras dos se quejaron de que familiares que trabajaban con ella cometieron abusos o robos en el negocio. También se mencionó la falta de apoyo del esposo como un elemento desmotivador. En el caso de los hombres, uno mencionó directamente “no haber tenido suerte con las mujeres”, implicando que no había tenido el apoyo de una esposa.

Costos operacionales. Los costos operacionales mencionados en las entrevistas como limitaciones fueron: energía eléctrica; agua; alquiler, remodelación o rehabilitación de facilidades físicas; beneficios de empleados; y cargos bancarios. También mencionaron los costos de los permisos, licencias profesionales, impuestos y permisos municipales para actividades especiales. Para algunas personas, el alquiler de las facilidades físicas es uno de los renglones más costosos. La falta de un capital de trabajo adecuado también encarece los costos toda vez que obliga al dueño de la ME a hacer compras de suministros en cantidades pequeñas, que son más costosas que cuando se compran en grandes cantidades.

El costo operacional mencionado con más frecuencia es el de la energía eléctrica. Este gasto no solo se debe al costo de kilovatio por hora de la tarifa comercial, sino también al depósito o fianza que se requiere pagar al solicitarla. Además, se mencionan las multas que se emiten por conexiones defectuosas, aunque estas no sean intentos deliberados de burlas al pago por electricidad. El costo de energía también aumenta por otros factores de índole social. Hay negocios que requieren aire acondicionado, porque esa comodidad atrae clientes. Hay otros negocios que necesitan alumbrado de noche debido a la incidencia criminal. Una queja que algunos dueños de ME expresaron con respecto al costo de la energía eléctrica fue que la gran variabilidad en este costo experimentado en los últimos años les impide presupuestar adecuadamente los gastos que deben afrontar. El costo del servicio de agua fue el segundo gasto mensual más mencionado, el cual ha aumentado drásticamente. También se alega que se realizan estimados y no se factura la cantidad real, por lo que las prácticas

de ahorro que pueda implantar el comerciante no tienen el efecto deseado. Estos costos de utilidades que afectan la operación y la capacidad de generar ganancias de las empresas están ligados a la regulación gubernamental ya que, hasta el momento, son brindados por el Estado.

Por último, algunos participantes resienten los costos relativos a las protecciones de seguridad laboral. Estos costos también implican el pago de un contable para poder manejar las planillas que hay que enviar con estos pagos. Interesantemente, las mujeres entrevistadas fueron las que trajeron este costo a la discusión.

Falta de financiamiento. Los participantes la reconocieron como un obstáculo principal al establecimiento y desarrollo de una ME. Entre los factores que agravan el problema se encuentran las condiciones muy restrictivas para obtener préstamos, el crédito malo o la ausencia de crédito y la crisis económica actual. Esto ha hecho que la banca establezca muchos requisitos para conceder préstamos y, además, reduce el volumen de negocio de las empresas, otro factor que los bancos toman en cuenta a la hora de conceder préstamos. La informalidad, la falta de información y la falta de garantías son mencionadas por los bancos para limitar el crédito (Vaca-Estrada, 2012). Las instituciones financieras evalúan las pequeñas empresas como inherentemente más riesgosas, por lo cual les cobran tasas de interés más altas que a las empresas más grandes, para compensar por los costos mayores de recopilación de información, el volumen menor de financiamiento externo y el mayor riesgo de fracaso (OECD 1999, 2015).

El financiamiento se reconoce como el aspecto clave para establecer, mantener y desarrollar un negocio. Según Beck (2007), el financiamiento es una de las pocas características del ambiente de negocios que está robustamente relacionada al crecimiento de las empresas. Esto concuerda también con los resultados que se obtuvieron del análisis de los datos de la encuesta en la primera parte de este estudio. El financiamiento inicial es importante ya que un negocio necesita poder invertir en un buen inventario y un lugar adecuado y atractivo para despegar. Uno de los participantes indicó que no se logra establecer el punto comercial “de chispito

a chispito”. Hay negocios que requieren un financiamiento inicial muy alto como, por ejemplo, los negocios de ventas de piezas de auto. La falta de financiamiento en estos casos tiene una gran injerencia en la probabilidad de éxito de este tipo de negocios.

La falta de financiamiento limita la obtención de inventario y la capacidad de reinversión afectando adversamente el crecimiento del negocio. Las experiencias de los participantes indican que conseguir un préstamo comercial fue muy difícil e inusual. Algunas formas de lograr financiamiento inicial fueron: hipotecar la casa, acudir a familiares y vender pertenencias. Aunque la mayoría de los participantes lograron algún tipo de préstamo de una institución, muchos fueron préstamos personales y varios de ellos de financieras, lo que representa el pago de altos intereses. A las personas que no tienen un buen crédito establecido o familiares con recursos económicos que le sirvan de colateral, se les hace bastante difícil obtener préstamos comerciales. En las entrevistas se plantea un dilema interesante: se necesita dinero para obtener permisos, pero sin los permisos no hay posibilidad de obtener préstamos. Por otra parte, no solo se trata del costo de los permisos sino de los gastos que conlleva cumplir con los requerimientos que determinan el que se conceda el permiso.

Los micropréstamos, usando el modelo de bancos comunitarios, son una alternativa para estos negocios. Schreirner y Woller (2003) comentan que mucho del éxito de los programas de microcrédito en países pobres se basa en los préstamos grupales. Estos no han sido efectivos en EE. UU. por dos razones principales. En primer lugar, en la mayoría de las transacciones de mercado se hace de manera impersonal, por lo que no se da un intercambio cercano entre microempresarios que fomente el desarrollo de un capital social fuerte. En segundo lugar, los dueños de ME que tienen un buen crédito pueden lograr financiamiento individual, relegando los préstamos grupales a aquellos con historial crediticio pobre. Esto deja a este último grupo desprovisto de financiamiento. Como alternativa, las cooperativas de ahorro y crédito, las cuales reciben una exención prácticamente total en contribuciones sobre ingreso, propiedad, volumen de actividad (entre otras), podrían

estar en posición para ofrecer este producto que, sin duda, va acorde con los principios por los cuales se rigen.

Al examinar las respuestas por género se encontró que más hombres que mujeres obtuvieron préstamos de bancos. Solo un pequeño grupo de mujeres consiguió préstamos de instituciones financieras. Al evaluar las contestaciones de los participantes de acuerdo con el nivel de éxito de los negocios, se hizo evidente que las personas que pudieron obtener préstamos comerciales estaban en el grupo de dueños de negocios que tuvieron éxito. Uno de los dueños cuyo negocio fracasó obtuvo un préstamo de la SBA, pero muy pequeño para el tipo de inventario que requería. Se plantearon quejas del poco apoyo financiero que brinda el gobierno a las ME (en contraste con el apoyo a las grandes empresas extranjeras), y de que cuando ofrecen financiamiento es bajo condiciones tan restrictivas que no cualifican, lo que valida lo presentado por Duan, Han y Yang (2009). Según estos autores, estudios empíricos muestran que, comparadas con las grandes empresas, las pequeñas y medianas sufren más de racionamiento de crédito. Además, los altos costos de transacción por unidad son una barrera para que los bancos ofrezcan préstamos a estas instituciones.

Competencia. Esta fue mencionada por algunos participantes como factor limitante al desarrollo de sus negocios, resaltando tres aspectos principales. Uno fue la dificultad de entrar en mercados donde ya hay negocios grandes establecidos que pueden ejercer presión indebida sobre suplidores o contratantes. Como menciona un participante, “el control que tiene el grande sobre el chiquito, eso es una limitación”. También comentó otro que “hay gente que tiene el mercado cautivo”. Otro aspecto mencionado es el aumento en la competencia, ya sea por el advenimiento de grandes cadenas, las ventas por internet —ambos consistentes con las limitaciones que mencionan Schreirner y Woller (2003) en el caso de EE. UU.— o la proliferación de otros negocios cercanos. Este último asunto parece ser importante en negocios de entrada fácil como, por ejemplo, el expendio de comida. Incluso uno de los participantes dijo que “mucha gente, al quedarse sin trabajo, han buscado esa alternativa también”. Sobre este particular deben

tomar nota los programas de promoción del emprendimiento, en especial aquellos en el sector gubernamental. El tercer aspecto mencionado está relacionado a la dependencia de los pequeños comerciantes de distribuidores intermediarios, mientras las grandes cadenas compran directo al suplidor. Esto encarece el producto y limitan las garantías que pueden ofrecer. Uno de los participantes que mantiene un negocio exitoso, atribuyó su éxito al establecimiento de contacto directo con compañías suplidoras fuera de Puerto Rico.

Reglamentación. La intervención del Estado en la economía se refiere a los actos a través de los cuales toma parte sobre las transacciones de bienes y servicios que se presentan entre agentes en un lugar o periodo específico. El Estado establece las autoridades u organismos encargados de velar por el cumplimiento de las normas que limitan la actividad empresarial, las cuales actúan en ejercicio de funciones de inspección, vigilancia y control (Miranda Londoño & Márquez Escobar, 2004). Estas autoridades u organismos son instrumentos esenciales para lograr objetivos de política pública, como el crecimiento económico, el bienestar social, la protección ambiental y la globalización; pero, concebidos pobremente, pueden ser inefectivos en lograr estos objetivos a la vez que imponen costos innecesarios a los negocios y a los ciudadanos (OECD, 2015). Bradford (2004) desarrolló un modelo de los costos y beneficios de la reglamentación gubernamental y concluyó que, por razón de los costos fijos de cumplimiento y las economías de escala, los costos de la regulación exceden los beneficios para empresas pequeñas.

Casi todos los participantes proveyeron respuestas a la categoría de Reglamentación en el estudio. Se subdividieron las respuestas en positivas y negativas, en cuanto a rapidez, claridad en los requisitos, costo, cantidad de requisitos, cantidad de permisos, acceso a los permisos, corrupción, multas, cierres y su efecto sobre el negocio.

En principio, los participantes entienden que es importante regular la actividad, pero adujeron una serie de aspectos negativos que, si no fueron la razón principal para cerrar sus negocios

(en los casos aplicables), sí fueron y siguen siendo una dificultad para operar eficientemente en muchos casos. Según lo declara el Banco Mundial, una regulación efectiva estimula el desarrollo de empresas y minimiza la probabilidad de distorsiones o fallos en el mercado (World Bank, 2017). La respuesta no necesariamente es más regulación, sino un balance entre la necesidad de facilitar las actividades del sector privado, a la vez que se proveen salvaguardas adecuadas para los intereses de los consumidores y otros grupos de la sociedad.

Es interesante observar que aquellos participantes que informan haber comenzado operaciones antes del 2010 no recuerdan haber tenido tantos tropiezos a la hora de comenzar sus operaciones, en cuanto a la búsqueda y obtención de permisos y licencias. La mayoría de los dueños de negocios más recientes mencionaron lo complicado del proceso de iniciarlos debido a la cantidad de permisos y requisitos, la falta de claridad en cuanto a cuáles les aplican, el costo de la adquisición de estos y la lentitud con que se da el proceso de solicitud y obtención final en las oficinas concernidas. Un participante mencionó: “antes se ponía un kiosquito . . . tú ibas y sacabas una patente y a la semana ya tenías el kiosquito monta’o y seguías pagando tu patente, pero como ahora se han inventado tantos permisos y tanta cosa, pues, es contra la corriente”.

Al costo de obtener los permisos, licencias o endosos se añaden los costos de poner la instalación en cumplimiento de los múltiples requerimientos de las agencias. Esto se refiere, por ejemplo, a la construcción de facilidades específicas, contratación de ingenieros para certificaciones, preparación de planos, rótulos de ciertas dimensiones, número de estacionamientos, equipos especiales, sellos de rentas internas y comprobantes, extintores, baños adicionales, certificaciones de manejo de alimentos, entre otros requerimientos. Se añaden a estos costos los gastos de gasolina, transportación, tiempo de espera (que implica negocio cerrado, en algunas ocasiones), pago al empleado haciendo la gestión de permisos o el costo de oportunidad del dueño mientras está en turno en una oficina realizando trámites. Relacionado a estos aspectos, las personas de bajos ingresos

son las más que se perjudican por la falta de una regulación transparente, porque no pueden sufragar el costo de expertos que les ayuden a navegar por el sistema burocrático. Esto hace más probable que sean excluidos de las oportunidades de negocio que se presentan (World Bank, 2017).

Los comerciantes entrevistados identificaron una actitud punitiva, en lugar de facilitadora, por parte de las entidades gubernamentales a cargo de expedir los permisos, licencias y otros documentos. Según algunos entrevistados, los inspectores de Hacienda son los más fuertes en cuanto a la revisión de los permisos y los más punitivos obligando al cierre de los negocios, con multas altas, sin darles oportunidad de rectificar las omisiones de cumplimiento. La falta de claridad y de información explícita sobre los requisitos que rigen el tipo de negocio que operan los conduce a fallar en su cumplimiento y a recibir multas, cierres temporeros, entre otros asuntos que afectan el flujo natural de su operación. La legislación conflictiva crea incertidumbre, lo que desestimula la actividad de negocios (Kritikos 2014). Un participante expresó: “Eso es un problema de este país, que hay a veces que por una bobería te detienen..., una vez... llega uno de Hacienda... Mire caballero, de verdad, honestamente, yo no entiendo lo que usted me dice . . . yo cogí el celular, marqué al contable y le dije: ‘mira, aquí tengo un caballero de Hacienda que me está preguntando algo que, de verdad, yo no entiendo’; y él lo que me dijo fue: ‘¿quieres un *chance* o una multa?’”.

Otro planteamiento es que los requisitos y exigencias de distintas oficinas y agencias en ocasiones son contradictorios e inducen a error. Incluso señalaron que en oficinas dentro de la misma agencia, pero en municipios o regiones distintas, podría haber procesos y requerimientos diferentes. Varios comerciantes ambulantes, especialmente los que participan en ferias, fiestas patronales y actividades por diferentes municipios, declararon que el costo de los permisos varía significativamente de acuerdo con el municipio. Han tenido incluso que pedir las mismas certificaciones del Centro de Recaudación de Ingresos Municipales (CRIM) y de Hacienda, entre otras, cada vez que van a mover su actividad a otro muni-

cipio, lo que en ocasiones puede ser cada mes. Algunos declararon que no existe una oficina o sitio web en donde se pueda buscar la información o los documentos más recientes sobre procesos de cumplimiento, para no llegar a las multas o el cierre del negocio. Un participante expresó: “Entonces le exigen a uno Salud, Bomberos, de sanidad, de manejo de alimentos, todo eso ya eso uno lo tiene por ley y todo eso, pero pa’ un día. Es demasia’o...”.

Lo anterior atrasa el proceso de comienzo o continuación de las actividades comerciales. La carga financiera que se produce a comerciantes con bajo volumen de venta, puede provocar problemas de flujo de efectivo y pérdidas de ganancias. A veces, el comerciante saca tiempo para ir de agencia en agencia a resolver el asunto de los permisos, para encontrar que ya no hay turnos o que no hay sistema electrónico, por lo que tiene que perder otro día de ingreso y trabajo. En tal caso, se corre el riesgo de operar a menor capacidad, no contar con los servicios esenciales, ser objeto de intervenciones y multas, ser amenazado con el cierre del negocio o, simplemente, dejar de operar porque el negocio se torna inviable.

Aparte de los permisos, requisitos, contribuciones estatales y municipales, se encuentran también los impuestos de nómina que requieren la presentación de planillas mensuales o trimestrales, los depósitos en el banco para satisfacer las mismas y el pago de un contador que lleve las cuentas para evitar incumplimientos que salgan más caros en multas, intereses y recargos. La gran cantidad de impuestos afectan mucho al empresario y no siempre pueden pasarlo al cliente, porque se salen del mercado. Entonces cargan con los costos y esto los puede poner en situación de pérdida. Los pequeños negocios no son tan proficientes en manejar las complejidades de la regulación competitiva y tampoco son tan capaces de sostener los costos de cumplimiento. Estas obligaciones no solo representan una carga financiera para el comerciante de la pequeña empresa, sino que también imponen una carga psicológica sustancial (Efrat, 2008).

Todos estos requisitos onerosos desmoralizan al comerciante responsable, cuando ven a otros que operan sin tenerlos y sin que

las autoridades intervengan. Muchos de estos permisos y otros requerimientos vienen acompañados de una serie de documentos, respecto a los cuales se levanta la interrogante de si, en realidad, todos son necesarios. Según algunos de los comerciantes entrevistados, tan pronto la agencia o el municipio los reciben, pasan a un archivo sin siquiera ser examinados. Aducen que ciertos permisos y endosos no son monitoreados por la agencia; es el comerciante el que tiene que diligenciar que la agencia los venga a inspeccionar (a veces la dilación es por falta de personal). Esto añade presión al comerciante, ya que la función de fiscalización y monitoreo corresponde a la agencia. En resumen, sienten que no le facilitan la vida al comerciante que está, además de generando ingresos y empleos, proveyendo recursos al Estado mediante el pago de las patentes y contribuciones. Un participante dijo: “Mira, tiene el seguro social, el *income tax* tuyo personal, si tienes empleados, tienes seguro social e *income tax* del empleado. Del seguro social... el empleado aporta una cantidad y esa misma cantidad tú la tienes que duplicar. Tienes el CRIM, tienes [el seguro de] incapacidad, tienes el desempleo, tienes el IVU, la patente. Entonces, cada una es una planilla individual y si yo la pudiera llenar, pero es que yo no puedo llenar eso, porque una depende de la otra; y tuve que buscar un contable y ese contable me cobra \$1,500 por llenarme todas esas facturas. Entonces tú dices ¿y pa’ quien yo estoy trabajando?”.

El elemento de la corrupción también afloró como un subproducto de la excesiva reglamentación. Varios comerciantes contaron cómo tuvieron que utilizar contactos dentro de las agencias o el gobierno municipal, para que le ayudaran a conseguir un permiso, hacer un trámite o conectar agua y luz para poder seguir operando. Algunos expresaron que el que tiene dinero y “pasa chavos por debajo de la mesa” tiene facilidad de conseguir permisos. Otros comerciantes comentaron sobre la intervención de la política partidista en la facilidad o dificultad de conseguir permisos. Varias de las conexiones que facilitaron el acceso eran de naturaleza familiar, de amistad o política. Esto concuerda con el planteamiento de Kritikos (2014) de que un alto nivel de corrupción puede ser un efecto secundario del exceso de regulación.

En resumen, todos los participantes que respondieron tenían algo negativo que decir sobre el proceso regulatorio, independientemente del nivel de éxito, de la condición financiera personal o del negocio, así como del género. Los comentarios están dirigidos a la ineficiencia, la repetición de procesos, la falta de orientación consistente sobre los permisos, requisitos y sus modificaciones, la actitud punitiva y no conciliadora de los agentes fiscalizadores, el costo de los permisos, de los requerimientos previos para conseguir los permisos, y de la tardanza que les produce costos operacionales sin ingresos que los compensen. Tanto los comerciantes exitosos como los que no lo son, han tenido que pasar por los procesos dilatorios e incluso usar personas conocidas que los ayuden a eludir la burocracia para conseguir los permisos. Quizás sí se pueda acotar que los comerciantes en mejor posición financiera están dispuestos a pagar profesionales que se encarguen de los procesos de permisos; para los que no están en tan buena posición es un cargo muy oneroso. El informe del Global Entrepreneurship Monitor para Puerto Rico (Aponte, Álvarez y Lobato, 2017) reitera que los principales factores que dificultan la creación y el desarrollo de emprendimiento en el país son la burocracia, la reglamentación y los impuestos.

Los diseñadores de la política pública deben reconocer que la regulación imparte diversas influencias dinámicas sobre la actividad y ejecutoria de los pequeños negocios. Una regulación cuidadosamente diseñada y programas eficaces de apoyo a negocios permitirán a los gobiernos lograr sus objetivos regulatorios, a la vez que abren nuevas oportunidades para los pequeños negocios (Kitching, Hart, & Wilson, 2013).

Conclusión

La mayoría de los dueños de ME entrevistados comenzaron sus negocios en situación de pobreza; sin embargo, la necesidad no fue la motivación para comenzarlos, sino la oportunidad. Esto es consistente con lo reportado por GEM (2013-2017), aunque el nivel de pobreza oficial en Puerto Rico sobrepasa el 44% de la población.⁶ Este interés en convertirse en sus propios jefes los

ha llevado a sobrellevar obstáculos para comenzar sus negocios, aunque algunos finalmente sucumban ante las dificultades mayormente de carácter financiero y regulatorio.

Los apoyos formales provenientes del gobierno y sus instrumentalidades se reportan como tímidos, más bien como orientaciones y alguna capacitación. Las mujeres están más dispuestas a recibir estos servicios que los hombres entrevistados. En su mayoría, los participantes ven al gobierno como ente obstaculizador en lugar de facilitador. Los requisitos para establecer el negocio son muchos y en los últimos años han ido aumentando y dificultando su consecución. La repetición de entrega de los mismos documentos por agencias diversas retrasa el comienzo de sus operaciones o la continuación de estas. La falta de consistencia entre diversas agencias y funcionarios, respecto a los documentos necesarios para comenzar o continuar operando, induce a error al comerciante. Señalan que la actitud de las agencias gubernamentales ante errores u omisiones en el cumplimiento de algún trámite reglamentario es punitiva en lugar de cooperadora. El gobierno le impone otras cargas que afectan sus costos operacionales. Señalan reiteradamente los altos costos de agua y electricidad, así como la carga de los impuestos. Entre los obstáculos, los participantes también mencionaron el elevado costo de alquiler de sus instalaciones, así como la competencia por parte de las grandes cadenas de tiendas y de las ventas por internet, y el trato discriminatorio en los incentivos del gobierno.

Además del gobierno, se auscultaron otros tipos de apoyo formal, como lo son las asociaciones de comerciantes o profesionales. Los participantes no vieron a estas organizaciones como un apoyo, ya sea porque nunca participaron en ellas o porque, aun participando, no les proveyeron beneficios, sino más bien costos adicionales por concepto de cuotas. Por otro lado, algunos participantes mencionan a las instituciones financieras como un apoyo formal para el comienzo y la operación de sus negocios; sin embargo, no

⁶ El porcentaje de la población bajo el límite de pobreza se obtuvo de la muestra de un año de la Encuesta de la Comunidad para Puerto Rico correspondiente al 2017.

necesariamente se menciona como facilitador; por el contrario, han encontrado trabas para obtener préstamos comerciales. Las razones aducidas son similares a las de otros países: el volumen pequeño de negocios, el riesgo alto de fracaso, la falta de activos para garantizar el préstamo, problemas de crédito del comerciante y el alto costo transaccional. La financiación por parte de instituciones financieras en las empresas de algunos de los participantes ha sido mediante préstamos personales (con altas tasas de interés) y préstamos con hipotecas garantizadas por las residencias de los comerciantes. En aspectos de financiamiento, los participantes mencionaron que las instituciones o los programas financieros del gobierno ayudaron poco o nada a sus respectivos negocios. Acotaron que los ofrecimientos son bajo condiciones tan restrictivas que no califican para recibir financiamiento.

En contraste con los hallazgos de la falta de apoyo de entidades formales (gobierno, instituciones financieras, asociaciones de negocios), se encontró el gran peso que tienen los apoyos informales en cuanto a inversión y apoyo para comenzar el negocio, financiamiento posterior y manejo operacional del mismo. Muchos de los empresarios entrevistados han dependido de sus familiares y amigos como vendedores, proveedores de servicio, agentes de mercadeo, administradores y encargados de la contabilidad. Otros indicaron que recibieron ayuda financiera en distintos momentos de la vida del negocio. También señalaron que el apoyo trascendía el manejo cotidiano del negocio convirtiéndose en la red de apoyo del entorno familiar, para que el empresario pudiera manejar y mantener el negocio operando.

Es interesante y merece estudios más profundos, la aparente irrelevancia de las entidades formales descritas en el inicio, el desarrollo y la supervivencia de las ME de las personas entrevistadas. Destaca entonces la necesidad de recurrir a los apoyos informales en todas las etapas señaladas, las cuales pueden ser inconstantes y limitadas. Se esboza un problema estructural que ciertamente afecta más a las empresas pequeñas que a las grandes, por lo vulnerables que son para atender costos transaccionales altos. Esta situación no promueve el nacimiento y sostenimiento de ME, y

con ello sus posibilidades de crecimiento y mayor aportación a la economía del País.

Recomendaciones de política pública

Es imprescindible crear políticas que permitan fomentar y resguardar a las micro, pequeñas y medianas empresas diferenciando cuáles son realmente sus necesidades (Molina-Ycaza & Sánchez-Riofrío, 2016). Los mismos participantes han sido fuente de numerosas recomendaciones, para atajar la problemática de la supervivencia de sus empresas ante los obstáculos señalados.

El gobierno estatal y los municipales deben hacer un inventario de los permisos y endosos que sean verdaderamente necesarios para que un negocio opere, ya sea por seguridad y salud pública o para obtener información importante sobre los tipos y niveles de ingresos de los negocios. Los requisitos, documentos y tiempos de renovación deben ser claros y extensamente divulgados, para que el comerciante tenga el conocimiento y el tiempo para cumplimentarlos, sin correr el riesgo de multas o sanciones. Se recomienda que, para consistencia y facilidad de implantación, todos o la mayoría de ellos puedan obtenerse en una sola oficina. Las certificaciones de deuda del CRIM, de Hacienda, del Departamento del Trabajo, del Fondo del Seguro del Estado, entre otras, podrían obtenerse en línea por parte de la agencia otorgante de los permisos. Estas se obtienen utilizando el número de Registro de Comerciante que provee Hacienda, sin tener que hacer que el solicitante tenga que ir de agencia en agencia buscando ese documento en papel. El tiempo de espera en largas horas en oficinas gubernamentales representa ingreso dejado de devengar que, al fin y al cabo, hubiese alimentado las arcas gubernamentales en forma de impuestos sobre la actividad comercial.

Las agencias gubernamentales fiscalizadoras del cumplimiento con requisitos (absolutamente necesarios) deben establecer procedimientos de orientación y ayuda en la solución de las deficiencias del negocio, antes de proceder con multas, cierres del negocio o revocaciones de licencias. Las agencias estatales y municipales, en

aras del uso eficiente de los recursos, deben asegurarse de revisar sus expedientes antes de intervenir con el comerciante y alterar su operación cotidiana por un error u omisión de la propia agencia.

Deben revisarse los programas de mentoría y financiamiento del gobierno. Estos se ofrecen y no necesariamente se evalúa su efectividad en el aumento y sostenimiento de empresas, número de empleados, monto de ventas, exportación de productos y servicios, que hayan sido resultado de tales programas. En momentos de estrechez financiera del País, es imprescindible que se conozca la utilidad de cada dólar invertido por el gobierno en la promoción de empresas. Para atajar la desventaja que enfrentan los dueños de ME al depender de intermediarios y distribuidores para obtener inventario, se recomienda a los programas de desarrollo empresarial auspiciar la asistencia de estos a ferias de suplidores fuera de la Isla o crear directorios para establecer contactos.

El alto costo de las utilidades, de las cuales es responsable el Estado, es uno de los grandes problemas operacionales de las ME. Al ser costos fijos, ponen una carga muy pesada por volumen de ventas a este tipo de empresas. La inversión en instalaciones con energía renovable, con el apoyo gubernamental en créditos contributivos temporeros, puede ser una solución a plazos intermedio y largo para los comerciantes y para el País en general. Debe haber equidad en cuanto a incentivos de este tipo entre los dueños de ME y las grandes empresas extranjeras que operan en Puerto Rico.

Para promover la actividad comercial, se precisa que el Estado mantenga en buenas condiciones las instalaciones que rodean o que utilizan las empresas y los clientes. Iluminación adecuada, carreteras en buen estado, seguridad particularmente en horarios nocturnos, espacios de estacionamiento en centros urbanos, patrocinio de actividades que atraigan turismo son aspectos que están en manos del Estado o los municipios y que contribuirían al sostenimiento de dichas empresas. En particular, los gobiernos municipales pueden ayudar a identificar oportunidades de negocios complementarias entre sí, para evitar la competencia excesiva en mercados con pocas barreras de entrada. También podrían apoyar actividades que fomenten la innovación.

El acceso al financiamiento es crucial en todas las etapas de la vida de la empresa. Los participantes fueron consistentes con estudios en América Latina, que sostienen que el acceso a fuentes externas de financiamiento es sumamente limitado (Angelelli & Llisterri, 2003). Se debe educar a los comerciantes sobre las diferentes garantías que ofrecen programas federales como los de la SBA y el Rural Development Bank, no solo para la inversión inicial, sino para el financiamiento recurrente de las operaciones y para aprovecharse de oportunidades de crecimiento. En lugar de financiar directamente, el gobierno puede actuar de conector y divulgador de las diferentes opciones que están a su alcance. En ocasiones las empresas de muy pequeño tamaño requieren poco financiamiento. Al negárselo la institución financiera, recurren a préstamos personales en financieras con muy alto costo. La otorgación de micropréstamos por parte de cooperativas de ahorro y crédito podría ser una solución parcial para cubrir, entre otros, los gastos relacionados a la obtención de permisos una vez haya un plan de negocio viable.

Uno de los principales costos operacionales, luego de las utilidades, es el alquiler de las instalaciones. La precariedad en la situación económica del País en los últimos años acentuada por los estragos del Huracán María y los requisitos de austeridad de la Junta de Supervisión Fiscal ha obligado al cierre o abandono de locales comerciales. Es importante que los gobiernos estatales y municipales identifiquen los locales de propiedad privada y terrenos que no estén en uso y que, si se mantienen cerrados por mucho tiempo, pueden convertirse en estorbos públicos. Con este inventario a la mano, los gobiernos podrían tratar de servir de facilitadores entre los dueños y los negocios para el alquiler de los locales a cánones razonables y escalonados, según aumente el ingreso. Un incentivo de reducción temporera en el pago de la propiedad inmueble podría ser un motivante para que el titular del local alquile a tarifas más bajas, así como la facilitación de los procesos de permisos.

El poder del capital social, en forma de apoyo de las organizaciones y asociaciones de comerciantes y profesionales se ha subestima-

do en el caso de las pequeñas empresas. Estas organizaciones deben ser proactivas en la búsqueda de socios ofreciéndoles una propuesta de valor atractiva para los dueños de ME, quienes no ven el retorno de la inversión en cuotas y tiempo de reuniones en que incurren. Estas organizaciones pueden proveer mentoría organizacional, de mercadeo y financiera a sus socios. El éxito compartido asegura crecimiento de la empresa y de la propia organización. En muchas ocasiones, tales entidades actúan como defensores de sus socios, particularmente en sus luchas contra el establecimiento de competencia desleal, aumentos en contribuciones y tarifas, entre otras situaciones. El Estado debe reconocer la importancia de estas asociaciones y escuchar y actuar sobre los planteamientos cuando se analicen leyes que afecten los intereses de las micro y pequeñas empresas.

Los participantes exhortan a los futuros empresarios a que se orienten sobre las implicaciones de establecer un negocio, la viabilidad que la empresa pudiera tener, la posibilidad de exportar y la necesidad de contar con buen capital para iniciar y desarrollar el negocio. Además, recomiendan la implementación de estrategias de venta y la cautela con el gasto de dinero que se genere iniciando el negocio. Por último, varios participantes coinciden en recomendar establecer una empresa si se posee un interés genuino por los negocios.

Se reconoce la importancia de la ME en el desarrollo económico del País, ya sea porque en algunos casos sustituye el desempleo o porque pueden convertirse en un motor de la economía al crecer, proveer más y mejores empleos y proporcionar dinero nuevo mediante la exportación de los bienes y servicios. El Estado, en el establecimiento de su política pública en torno a la promoción y protección de estas empresas de tamaño pequeño, debe tener el oído en tierra y escuchar las experiencias propias de los empresarios, sus vicisitudes, sus logros y sus recomendaciones para sobreponerse con éxito a los obstáculos económicos y burocráticos. Este trabajo ha resumido y expuesto muchas de estas percepciones con sus recomendaciones para una política pública que atienda a este importante sector de nuestra economía.

Referencias

- Angelelli, P. A., & Llisterri, J. J. (2003). *El BID y la promoción de la empresarialidad: Lecciones aprendidas y recomendaciones para nuevos programas*. Washington, DC: División de Micro, Pequeña y Mediana Empresa (SDS/MSM). Recuperado de [https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5033/El BID y la promoción de la empresarialidad%3A lecciones aprendidas y recomendaciones para nuevos programas.pdf?sequence=1](https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5033/El%20BID%20y%20la%20promoci3n%20de%20la%20empresarialidad%20-%20Lecciones%20aprendidas%20y%20recomendaciones%20para%20nuevos%20programas.pdf?sequence=1)
- Aponte, M. (2002). *Factores condicionantes de la creación de empresas en Puerto Rico: un enfoque institucional* (Tesis doctoral). Recuperado de TDX en Xarxa (<https://www.tdx.cat/handle/10803/3946>)
- Aponte, M., Álvarez, M., & Lobato, M. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor (GEM)*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/326250562_Informe_Puerto_Rico_GEM_2017
- Beck, T. H. L. (2007). Financing constraints of SMEs in developing countries: Evidence, determinants and solutions. En *Financing innovation-oriented businesses to promote entrepreneurship*. Unknown Publisher. Recuperado de https://pure.uvt.nl/ws/portalfiles/portal/1107677/Financing_Constraints_of_SMEs.pdf
- Bradford, S. C. (2004). Does size matter? An economic analysis of small business exemptions from regulation. *The Journal of Small and Emerging Business Law*, 8(1), 1–33. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/1402/b290f72e716a3b98c31da40daed528e1f96d.pdf>
- Cachon, J. C., Marvel, M., Codina, J., Barragan, Gruid, J. J., & McGraw, E. (2012). Entrepreneurial motives: evidence from various contexts in six North American regions. In *57th ICSB World Conference and joint 25th Annual SEAAZ Conference*.
- Coduras Martínez, A. (2006). La motivación para emprender en España. *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, 62, 12–39. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2291441>
- Departamento del Trabajo y Recursos Humanos. (2019). *Empleo y desempleo en Puerto Rico*. Recuperado de <http://www.>

mercadolaboral.pr.gov/lmi/pdf/Default/Grupo Trabajador/
EMPLEO Y DESEMPLEO EN PUERTO RICO.pdf

- Duan, H., Han, X., & Yang, H. (2009). An analysis of causes for SMEs financing difficulty. *International Journal of Business and Management*, 4(6), 73–75. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v4n6p73>
- Efrat, R. (2008). The tax burden and the propensity of small-business entrepreneurs to file for bankruptcy. *Hastings Business Law Journal*, 4(2), 175. Recuperado de http://www.csun.edu/~re38791/pdfs/Efrat%20Article_FINAL%5b1%5d.pdf
- Elson, D. (2002). Macroeconomics and macroeconomic policy from a gender perspective. *Public Hearing of Study Commission Globalisation of the World Economy Challenges and Responses*. Recuperado de <http://www.cepal.org/mujer/curso/elson3.pdf>
- Fukuyama, F. (2003). Capital social y desarrollo: la agenda venidera. En R. Atria, M. Siles, I. Arriagada, L. J. Robinson, & S. Whiteford (Eds.). *Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma*. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas, 33–48. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2326/S029693_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Goldstein, E., & Kulfas, M. (2011). Alcances y limitaciones de las políticas de apoyo a las PYMES en América Latina y el Caribe: debates para un nuevo marco conceptual y de implementación. En C. Ferraro (Ed.). *Apoyando a las pymes: políticas de fomento en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, Chile: Cepal, 429–491. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/35359/S1100762_es.pdf?sequence=1
- Halabisky, D. (2017). *Policy brief of women's entrepreneurship*. Luxemburg, European Union: Publications Office of the European Union. <http://dx.doi.org/10.2767/50209>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. F., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Kitching, J. (2006). A burden on business? Reviewing the evidence base on regulation and small-business performance.

- Environment and Planning C: Government and Policy*, 24(6), 799–814. <https://doi.org/10.1068/c0619>
- Kristiansen, S. (2004). Social networks and business success: the role of subcultures in an African context. *The American Journal of Economics and Sociology*, 63(5), 1149-1171. <https://doi.org/10.1111/j.1536-7150.2004.00339.x>
- Kritikos, A. S. (2014). Entrepreneurs and their impact on jobs and economic growth. *IZA World of Labor*, 8, 1-10. <https://doi.org/10.15185/izawol.8>
- Miranda Londoño, A., & Márquez Escobar, C. P. (2004). Intervención pública, regulación administrativa y economía: elementos para la definición de los objetivos de la regulación. *Vniversitas*, (108), 71–117.
- Molina Ycaza, D., & Sánchez Riofrío, A. (2016). Obstáculos para la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina. *Pymes, Innovación y Desarrollo*, 4(2), 21–36.
- Montaño, S. (2011). *Una mirada a la crisis desde los márgenes*. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas.
- Neuendorf, K. A. (2017). Defining content analysis. *The Content Analysis Guidebook* (2a ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. Recuperado de <https://academic.csuohio.edu/kneuendorf/SkalskiVitae/SkalskiNeuendorfCajigas17.pdf>
- OECD. (1999). *Small businesses, job creation and growth: facts, obstacles and best practices*. Recuperado de <https://www.oecd.org/cfe/smes/2090740.pdf>
- OECD. (2015). *New approaches to SME and entrepreneurship financing: broadening the range of instruments*. <https://doi.org/10.1787/9789264240957-en>
- Portes, A., & Landolt, P. (2000). Social capital: promise and pitfalls of its role in development. *Annual Review of Sociology*, 32(September 2000), 529–547.
- Rodríguez-Roldán, N., Segarra-Alméstica, E., & Carrasquillo-Casado, B. (2013). Una mirada inicial al empresarismo como política pública para combatir la pobreza en Puerto Rico. *Fórum Empresarial*, 18(2), 1-37.
- Rosell, J., Vaillant, Y., & Viladomiu, L. (2006). Apoyo a las empresas y empresarios en las zonas rurales de Cataluña. *Revista de*

- Estudios Regionales*, (77), 153–178. Recuperado de <http://www.revistaestudiosregionales.com/documentos/articulos/pdf853.pdf>
- Sánchez López, A. (2013). *PYMES, inventario de programas e incentivos*. Presentación en el Colegio de Ingenieros y Agrimensores de PR, San Juan, PR.
- Schreiner, M., & Woller, G. (2003). Microenterprise development programs in the United States and in the developing world. *World Development*, 31(9), 1567–1580. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(03\)00112-8](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(03)00112-8)
- Segarra-Alméstica, E., Correa-Matos, C., Rodríguez-Roldán, N., & Carrasquillo-Casado B. (2018). Pobreza, capital social y acceso a crédito en la supervivencia de microempresas: el caso de Puerto Rico. En L. Ortiz-Negrón (Coord.). *Afanes y retos: trayectos investigativos en torno al trabajo en Puerto Rico*. San Juan, PR: Centro de Investigaciones Sociales, 1–37
- SELA. (2014). Políticas públicas de apoyo a las MIPYMES en América Latina y el Caribe. Reunión Regional sobre Políticas Públicas para la Promoción y Apoyo a las PYMES, Cartagena, Colombia, 2-15. Recuperado de http://www.sela.org/media/263287/politicas_publicas_de_apoyo_a_las_mipymes_en_alc.pdf
- Shaw, E., Marlow, S., Lam, W., & Carter, S. (2009). “Gender and entrepreneurial capital: implications for firm performance”. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(1), 25–41.
- Sinha, P. (2003). Women entrepreneurship in North East India: motivation, social support and constraints. *Indian Journal of Industrial Relations*, 38(4), 425–443. Recuperado de <http://hdl.handle.net/123456789/447>
- US Census Bureau. (2018). *Geography area series: county business patterns by employment size class for Puerto Rico and the island areas*. Recuperado de: https://factfinder.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?pid=BP_2016_00A5&prodType=table
- Vaca Estrada, J. (2012). *Análisis de los obstáculos financieros de las pymes para la obtención de crédito y las variables que lo facilitan* (Tesis doctoral). Recuperado de <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/18141/tesisUPV3976.pdf?sequence=>

- Vicente, A., Aldamiz-Echevarría, C., & Idígoras, I., (2009). *Gender influence in the succession planning in family-owned businesses*. Recuperado de <https://www.raison-publique.fr/article146.html>
- World Bank. (2016). *Doing business 2017: equal opportunity for all—regional profile European Union*. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0948-4>
- Zimmerman, M. A. (2013). Motivation, success, and problems of entrepreneurs in Venezuela. *Journal of Management Policy and Practice*, 14(2), 76–90. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=19138067&AN=89922143&h=kw0fx1K3TsTg+ST9SPrAa6IVMGmIchrfi5/0/4rv+0zXOTvHC2xwy4i/UHoMXpbZjtAdo6wKppd+6klLl3BmlA==&crl=c>

Las autoras agradecen a Bangie Carrasquillo Casado (candidata a grado del Programa Doctoral de Análisis de Política Social de la Escuela Graduada de Trabajo Social, de la Universidad de Puerto Rico) su valiosa participación en la fase de recopilación y transcripción de información (entrevistas y manejo de grupos focales), así como en todas las fases previas de esta investigación.

Cómo citar este artículo:

Cordero-Arroyo, G., Segarra-Alméstica, E. V., Correa-Matos, C., & Rodríguez-Roldán, N. (2019). Apoyos y obstáculos para el desarrollo de microempresas: percepción de sus dueños. *Fórum Empresarial*, 24(1), 55–95.

© 2019 *Fórum Empresarial*. Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution–NonCommercial 4.0 International (CC BY–NC 4.0).

Satisfacción y lealtad del cliente en las operaciones domésticas de las aerolíneas colombianas

Juan-Carlos Garmendia-Mora^{1, A}

Recibido: 11 abril 2019 | Revisado: 9 agosto 2019 | Aceptado: 13 agosto 2019

¹ Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, Bogotá, Colombia

^A jgarmendia@poligran.edu.co | <http://orcid.org/0000-0003-0127-4292>

RESUMEN

El objetivo de este trabajo fue estudiar los niveles de satisfacción y lealtad que presentan los clientes de las aerolíneas colombianas en sus vuelos domésticos, además de revisar la relación entre estas dos variables, todo ello enmarcado dentro del constructo del servicio al cliente. No existe un estudio similar en el mercado colombiano que mida y relacione estas variables, lo cual contribuye al servicio al cliente como un elemento de las ciencias administrativas. Los datos fueron recogidos en septiembre de 2018 y se obtuvieron 421 encuestas válidas. Un 84,52% de los clientes estuvieron satisfechos. Los niveles de satisfacción de los clientes leales así como su intención de recompra son significativamente mayores al resto de los pasajeros; esto demuestra que los programas de viajero frecuente cumplen su cometido de fidelización.

Palabras clave: servicio al cliente, aerolíneas, satisfacción, lealtad

**Satisfaction and loyalty of the customer in the domestic operations of
colombians airlines**

ABSTRACT

The goal of this work was to study the levels of satisfaction and loyalty presented by Colombian airline customers on their domestic flights, in addition to reviewing the relationship between these two variables, all framed within the customer service construct; There is no similar study in the Colombian market that measures and relates these variables, which contributes to customer service as an element of administrative sciences. The

data was collected in September 2018, obtaining 421 valid surveys. 84.52% of customers were satisfied. The levels of satisfaction from loyal customers, as well as their intention to buyback are significantly higher than the rest of the passengers; Frequent flyer programs fulfill their loyalty mission.

Keywords: customer service, airlines, satisfaction, loyalty

JEL: M300, M310

Introducción

Hoy por hoy, más de la mitad de los ingresos de las personas son destinados a compra de servicios; es así como este sector se convierte en un generador de recursos y una oportunidad de creación de empresa (Mesa Holguín, 2012). Dentro del sector de servicios, el negocio del transporte aéreo a escala mundial es de un gran tamaño; esto puede evidenciarse al observar el número de pasajeros y la cantidad de recursos financieros que moviliza. Es un negocio apetecido por grandes inversores, muy competitivo y en donde se puede observar en retrospectiva que muchos actores han salido de la escena; es decir, han quebrado o han tenido que cambiar su modelo de negocio para poder subsistir.

En este orden de ideas, las proyecciones de la Asociación de Transporte Aéreo Internacional (IATA) para el 2018 prevén un beneficio neto de la industria de US\$38.400 millones en 2018, superior a los US\$34.500 millones de beneficio neto esperado en 2017, los ingresos totales de la industria de aerolíneas aumentan hasta US\$ 824.000 millones (sube 9,4% respecto a US\$754.000 millones en 2017), así como el número de pasajeros aumenta a 4.300 millones (sube 6,0% respecto a 4.100 millones de pasajeros en 2017). En Latinoamérica sucede algo similar, el negocio del transporte aéreo está creciendo en los últimos años y para el 2018 las proyecciones indican que las aerolíneas en Latinoamérica generarán una ganancia neta de US\$900 millones, frente a US\$700 millones en 2017. Se espera que la demanda de pasajeros crezca un

8,0% en 2018, superior al aumento de la capacidad de pasajeros de 7,5% (IATA, 2017).

En la actualidad, Colombia cuenta con siete aerolíneas de transporte de pasajeros que operan a nivel nacional. El mercado del transporte aéreo doméstico ha experimentado crecimientos similares a los percibidos mundialmente en los últimos años. En el 2016, se incrementó en número de pasajeros en un 4,81% con relación al año 2015 y se triplica el número de pasajeros de transporte aéreo del año 2004; en 2016 el tráfico doméstico representó el 67% del tráfico total (Aerocivil, 2017); es decir, es superior el tráfico nacional al internacional.

Para el 2014, en el mercado nacional Avianca era la principal empresa transportadora de pasajeros con el 58,9% del mercado, seguida por LAN con 18% y Viva Colombia con el 10,8%, Satena transportaba al 4,4% de los pasajeros domésticos y Easy Fly el 3,9% (Martínez Ortiz & García Romero, 2016). Estos valores han cambiado poco en la actualidad. Aerolíneas como LAN y VivaColombia han aumentado su participación de mercado, pero las proporciones se mantienen considerablemente; Avianca sigue siendo la línea aérea que acapara la mayor parte del mercado interno.

Existen estudios cercanos o relacionados a las variables que se intentaron medir y relacionar en esta investigación: la satisfacción de los clientes y su lealtad con las aerolíneas. Por ejemplo, los consumidores adscritos a la Organización de Consumidores y Usuarios escogieron a Avianca, dentro de un universo de 72 aerolíneas, como la segunda en el escalafón de las mejores operadoras aéreas a nivel global del año 2016 (OCU, 2017). Así mismo, un reporte de Aerocivil (2017) indica que con un cumplimiento del 92,78% en la calidad del servicio del transporte aéreo regular de aerolíneas nacionales, VivaColombia fue la aerolínea más destacada para diciembre de 2016; entre las peores aerolíneas clasificadas en el ámbito comercial en esta categoría de cumplimiento del servicio está Avianca con 77,50%.

Ciertamente, los dos reportes anteriores fueron hechos por organizaciones de prestigio y no hay argumentos para

descalificarlos; pero, aunque los resultados parecieran disímiles, lo cierto es que son evaluados en cada uno elementos distintos y en diferentes momentos. El primero clasifica a Avianca en el mercado internacional y el segundo en el mercado nacional, lo cual da evidencia del comportamiento distinto de la misma empresa ante diferentes escenarios; además de eso, se puede inferir que el comportamiento de las aerolíneas puede cambiar a corto plazo, dependiendo de distintos factores tales como problemas de ingeniería en los aviones, huelga de empleados, fluctuaciones en la economía, entre otros.

En otro estudio encontrado, en el cual la organización Trip Advisor (2018) —con su gran capacidad de ingeniería de datos— reconoce las compañías aéreas favoritas de los viajeros en todo el mundo, aparece la aerolínea Avianca como la tercera mejor en Latinoamérica, aunque no existe un *ranking* nacional en donde se puedan comparar las distintas líneas en su trabajo doméstico. Además de lo anterior, no existe un estudio del transporte aéreo interno en Colombia que mida la satisfacción del cliente o la lealtad que estos profesan y menos aún se relacionan estas dos variables, lo cual debería ser una información valiosa para el servicio al cliente como área de estudio de las Ciencias Administrativas. También es importante aportar esta información para contrastar con otros mercados de transporte aéreo, así como contribuir a los estudios de mercado de las empresas prestadoras de estos servicios y ser un referente para los clientes; hoy en día, las empresas que no estén enfocadas en sus clientes y hagan que el negocio se organice y funcione en torno a este, tienen pocas opciones de éxito. Entonces el objetivo principal que guio la investigación fue: estudiar los niveles de satisfacción y lealtad que presentan los clientes de las aerolíneas colombianas en sus vuelos domésticos.

La recolección de la información se circunscribió a los vuelos hacia El Dorado, en la ciudad de Bogotá, el cual es el aeropuerto más importante de Colombia y con mayores conexiones al resto de los aeropuertos del País; además, en este aeropuerto operan todas las aerolíneas a estudiar.

Revisión de literatura

Como antecedente principal, es importante presentar el estudio de “Evaluación de calidad en el servicio que ofrece la transportación aérea que opera en el Aeropuerto Internacional Hermanos Serdán” (De La Llave, 2009). El objetivo de esta investigación fue la evaluación de la calidad en el servicio de las aerolíneas que operan en el aeropuerto Hermanos Serdán de la ciudad de Puebla, México. Se tomó una muestra de 150 pasajeros que fueron encuestados. Una de las principales conclusiones de la investigación indica que el 86,66% de los encuestados observaban una buena percepción de la calidad en el servicio entre las tres aerolíneas estudiadas: Aeroméxico, Continental y Volaris. Este trabajo ofrece una perspectiva interesante, ya que las variables analizadas son similares a las que se estudiaron en la presente investigación; además de esto, ofreció una guía en cuanto a la metodología a utilizar.

Otro estudio que sirve como antecedente es el desarrollado por Ibarra Morales, Paredes Zempual y Durazo Bringas (2016), el cual versa sobre la Calidad en el servicio y satisfacción del pasajero en las aerolíneas de bajo costo en el estado de Sonora. El objetivo de la investigación fue establecer una relación causal entre las dimensiones que miden la calidad en el servicio y su impacto en la satisfacción del pasajero. Se aplicó una encuesta a 765 pasajeros, en las cuales se reportó un 86,4% de satisfacción por el servicio prestado.

Calidad del servicio

El entorno de negocios global que prima en la actualidad es extremadamente competitivo. En el presente, los consumidores están más que dispuestos a cambiar de un proveedor a otro hasta encontrar un mejor servicio, más cortesía, características de disponibilidad de producto más apropiadas, o cualquier otro factor que les interese (Summers, 2016). Es por esto que, en la actualidad las empresas deben escuchar a los consumidores, procesar esa información y tomar acciones al respecto, para así

poder mantener sus estrategias relacionadas con las necesidades y deseos del cliente.

Existen diversas definiciones para *la calidad*, la American Society for Quality (2018) define calidad como un elemento que tiene mucho de subjetividad, para el que cada ser humano tiene su significado particular; aunque desde la perspectiva técnica, la calidad puede tener dos acepciones: (1) las características de un producto o servicio que le dan la capacidad de satisfacer necesidades explícitas o implícitas, y (2) un producto o servicio libre de defectos.

La definición de Feigenbaum citado por Summers (2016) indica que únicamente el cliente puede determinar si un producto o servicio satisface sus necesidades, requerimientos y expectativas, y qué tan bien lo hace. De manera similar, Gutiérrez (2013) indica que la calidad se relaciona ante todo con la satisfacción del cliente, que está ligada a las expectativas que este tiene con respecto al producto o servicio. Las expectativas son generadas de acuerdo con las necesidades, los antecedentes, el precio del producto, la publicidad, la tecnología, la imagen de la empresa, etc. Entonces se dice que hay satisfacción cuando el cliente percibe del producto o servicio al menos lo que esperaba. Los clientes escogen que producto o servicio van a consumir de acuerdo a la percepción del valor que tengan del bien.

Satisfacción, percepción de valor y lealtad

La satisfacción y la percepción de valor son conceptos relacionados, pero distintos. La percepción de valor es el punto de vista de los clientes respecto de esos beneficios, antes del consumo. La satisfacción del cliente, por otro lado, se centra en cómo se sintió este la última vez que compró un producto o servicio. Es la comparación entre las expectativas y la experiencia del cliente. Además, la satisfacción reviste principal importancia al ser uno de los elementos más significativos y precursores de la lealtad del cliente (Forgas, Moliner, Sánchez, & Palau, 2011); se entiende la lealtad como una postura conductual que se expresa mediante la repetición de compra, además de una postura actitudinal que se

refleja en la intención de compra futura (Moliner Velázquez & Berenguer Contrí, 2011).

Según Ballou (2014), un estudio detallado de servicio al cliente, patrocinado por el National Council of Physical Distribution Management, identificó los elementos del servicio al cliente de acuerdo con el momento en que ocurre la transacción entre el proveedor y el cliente. Estos elementos se agrupan en las categorías de pretransacción, transacción y postransacción. Es por esto que lo ideal al realizar un estudio de satisfacción es evaluar la percepción del cliente en esos tres momentos.

Relacionado con lo anterior, Lovelock y Wirtz (2015) utilizan diversos modelos y marcos de referencia para entender mejor el comportamiento de los consumidores durante la experiencia del encuentro de servicio. En primer lugar, la metáfora de los “momentos de la verdad” destaca la importancia de manejar los puntos de contacto de forma efectiva. Un segundo marco —el modelo de servicio de alto y de bajo contacto— ayuda a entender la extensión y la naturaleza de los puntos de contacto.

Los encuentros de servicio varían desde un alto contacto hasta un bajo contacto con el personal de servicio, con los elementos físicos del servicio o con ambos. El uso de un servicio de alto contacto supone interacciones entre los clientes y la empresa durante toda la entrega del servicio. La exposición del cliente al proveedor del servicio adopta una forma física y tangible. Además, dicen Huertas García y Domínguez Galcerán (2015) que en los servicios de alto contacto, la presencia del cliente puede afectar los tiempos de demanda, la naturaleza del servicio y la calidad. En el caso de las aerolíneas, se entiende que el nivel de contacto del cliente con el personal del servicio y con los elementos físicos es bastante alto en el momento de la transacción, en donde el cliente interactúa con un mínimo de cuatro personas del servicio: orientador de cola en el predespacho, atención en el *check in*, personal de abordaje, auxiliares de abordaje; así como el contacto con los elementos físicos: sillas de espera, sala de espera, transporte interno en el aeropuerto, asiento en el avión, elementos de entretenimiento, cáterin, entre otros.

Como expresan Lovelock y Wirtz (2015) y muy similar a la idea de Ballou (2014), el consumo de servicios se divide en tres etapas principales: previa a la compra, encuentro del servicio y posterior al servicio. Cada una de las etapas incluye dos o más pasos; la etapa previa a la compra incluye cuatro pasos: (1) conciencia de una necesidad, (2) búsqueda de información, (3) evaluación de las alternativas y (4) decisión de compra. Durante la etapa del encuentro del servicio, el cliente inicia, experimenta y consume el servicio. La etapa posterior al encuentro incluye la evaluación del desempeño del servicio, la cual determina las intenciones futuras, como los deseos de comprar nuevamente a la misma empresa y recomendar el servicio a los amigos.

La American Customer Satisfaction Index (2018) es una organización norteamericana que publica diversas estadísticas relacionadas a la satisfacción de los clientes; para el sector del transporte aéreo en Estado Unidos, realizan un estudio anual que refleja una docena de indicadores relacionados al proceso completo que cumple el cliente: facilidad del *check in*, proceso de reservación, cortesía y ayuda de la tripulación, puntualidad del vuelo, manejo de equipaje, experiencia de vuelo, rango de vuelos, programa de fidelización, calidad del servicio en el vuelo y confort de la aeronave. Para el 2018, los clientes de las aerolíneas norteamericanas reportaron un índice de satisfacción del 73%, que disminuyó con respecto al 2017, cuando estuvo situado en 75%.

El reto del proveedor radicará en conseguir que la experiencia sea atractiva para los clientes, en términos tanto del ambiente físico como de sus interacciones con el personal de servicio, para que su percepción de valor sea alta, se cumplan sus expectativas y repita o recomiende el servicio; esto está relacionado con la *lealtad intencional* del modelo de lealtad de Oliver, mencionado por Vera M. y Trujillo L. (2009): el tipo de lealtad intencional tiene que ver con la disposición del cliente de volver a comprar el servicio o producto. Para ello debe recoger, de manera adecuada, la información que le permita entender al cliente y establecer procesos de mejora en su atención.

Modelos de evaluación de la satisfacción del cliente

Existen diversos modelos, tanto cualitativos como cuantitativos, que permiten realizar una medición y evaluación de la satisfacción del cliente. Dentro de los modelos cualitativos destaca el de Grönroos (1994), quien plantea que lo que el cliente espera comparado con lo que recibe, más la influencia de la imagen corporativa percibida es lo que define la calidad que observa el cliente; la percepción de la imagen corporativa por parte del cliente influirá, positiva o negativamente, en su evaluación del servicio. Luego está el modelo de Eiglier y Langeard, quienes proponen al soporte físico, el personal, los clientes y la relación entre estas tres variables como los elementos más importantes en la creación del servicio (Varo, 2005).

Por otro lado, entre los modelos cuantitativos está el Servqual, desarrollado por Zeithaml, Parasuraman y Berry, el cual propone cinco dimensiones con las cuales se puede describir y evaluar la calidad del servicio: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía (Marcovic y Raspor, 2010). Luego se tiene el modelo Servperf, propuesto por Cronin y Taylor, citados por Gelvez Carrillo (2010): la calidad del servicio es una actitud del cliente que se forma después que el mismo ha realizado el consumo; también afirman que los ítems a evaluar en la calidad del servicio deben ser distintos de una industria a otra. Estos autores concluyeron que la satisfacción del cliente es consecuencia de la calidad del servicio y que esta influye en la intención de compra; por lo tanto, al evaluar la calidad del servicio, se está ponderando también la satisfacción del cliente.

Estrategia metodológica

Naturaleza de la investigación

Los elementos metodológicos hacen referencia a la forma como se realiza la investigación, desde que inicia el estudio hasta su culminación. “La metodología del proyecto incluye el tipo o tipos de investigación y los instrumentos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación. Es el *cómo* se realizará el estudio para

responder al problema planteado” (Arias, 2016, p. 110). De esta manera, los resultados obtenidos deben reunir las condiciones de veracidad y fiabilidad requeridas, por lo que es preciso usar el método más apropiado que oriente la selección de los instrumentos, las técnicas a ser utilizadas y los criterios de verificación y evaluación que se manejarán.

Balestrini Acuña (2006) expresa que “el fin esencial del Marco Metodológico es el de situar en el lenguaje científico, los métodos e instrumentos que se emplearán en la investigación planteada: la población, la muestra, instrumentos y técnicas de recolección de datos” (p. 126). Luego, el marco metodológico se refiere al conjunto de procedimientos estructurados, de carácter técnico y operacional implementados durante la investigación, a fin de proveer la orientación necesaria para recorrer las fases del estudio de una manera lógica, cumpliendo con las actividades necesarias para lograr los objetivos propuestos.

El enfoque de la investigación es mixto. Rivas define este como “un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio, o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. Asimismo, el enfoque mixto puede utilizar los dos enfoques para responder distintas preguntas de investigación de un planteamiento de un problema” (2014, p. 2). Esta metodología utiliza las técnicas triangulares, las cuales intentan explicar de un modo más completo, la profundidad y complejidad del comportamiento humano, desde más de un punto de vista, utilizando datos cuantitativos y cualitativos. El instrumento empleado para la recolección de información fue una encuesta. La mayoría de los datos captados por este cuestionario fueron cualitativos, preguntas dicotómicas o de múltiples opciones que luego se cuantificaron al calcular frecuencias de respuestas, para poder evidenciar tendencias en el comportamiento o pensamiento del consumidor, así como la relación existente entre las variables a estudiar. En la investigación social, muchos de los datos que se miden son de naturaleza cualitativa, como pueden ser tendencias, preferencias, gustos, grados de acuerdo y desacuerdo (Medina-Castillo, Manzanilla López de Llergo, & Díaz, 2012).

La investigación se planteó en dos etapas. Primero, se obtuvo una información directamente de los clientes de las aerolíneas colombianas que recién habían realizado vuelos domésticos. La estrategia para recabar esta información fue realizar las encuestas en la puerta de desembarque de vuelos nacionales del aeropuerto El Dorado, en Bogotá, es decir, inmediatamente finalizado el vuelo, cuando las personas tienen perfectamente grabadas sus percepciones sobre el servicio prestado por la aerolínea. Esta actividad se llevó a cabo entre el 29 de octubre y el 2 de noviembre de 2018. La segunda etapa fue el procesamiento de la información recabada y el análisis estadístico para establecer las conclusiones del estudio.

La población

La población objeto de estudio son los clientes de las aerolíneas colombianas en sus vuelos nacionales. Fijar un número de elementos para determinar el tamaño de la población resulta difícil, ya que las estadísticas que manejan tanto la autoridad aeronáutica colombiana como algunas instituciones privadas son relativas al número de pasajeros que ocupan cada vuelo y estos datos se integran para conformar una cifra total, en la que no se toman en cuenta los pasajeros que compran boleto para más de un vuelo en el período de tiempo que aplican las estadísticas correspondientes. De acuerdo con el reporte origen-destino de Aerocivil (2019), los pasajeros que se movilizaron en vuelos nacionales en 2017 ascendieron a más de 22 millones, mientras que en 2018 la cifra superó los 24 millones; con estos datos es factible considerar la población como infinita, como lo indica Aguilar-Barojas (2005) para una población superior a 10.000 personas.

La muestra

Existen distintos aspectos a tomar en cuenta para la definición del tamaño de la muestra, tal como lo que indican de Canales, de Alvarado y Pineda (1994), si se asume que el tamaño de la muestra debe definirse partiendo de dos criterios: los recursos disponibles y los requerimientos que tenga el análisis de la

investigación. Se recomienda tomar la muestra mayor posible, pues mientras más grande y representativa sea esta, menor será el error muestral.

Al considerar la población como infinita en esta investigación, para lograr un nivel de confianza del 95% y un error máximo de estimación del 5%, la muestra debía ser de 384 elementos, de acuerdo con la fórmula propuesta por Aguilar-Barojas (2005). Se encuestaron 443 pasajeros de los cuales se descartaron 22 por no cumplir algunos de los parámetros preestablecidos para la validez de la información, por lo que quedaron 421 encuestas hábiles para el procesamiento de los datos y obtención de la información relevante a la investigación.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados más relevantes obtenidos en la investigación sobre la satisfacción del cliente, la lealtad y los vínculos o relaciones entre estas variables, clasificados según algunas características de los viajeros tales como edad, género, clase del boleto y motivo del viaje. También se presentan los resultados complementarios sobre los reclamos hechos por los pasajeros. La satisfacción general de los pasajeros se ubicó en un 84,52%, lo cual está por encima de otros valores de satisfacción reportados en mercados domésticos de transporte aéreo, tales como México y Estados Unidos.

La Tabla 1 presenta los valores relativos de reclamos y satisfacción de los clientes por género. En ella se puede observar que un 4,69% de los hombres presentaron algún tipo de reclamo a la aerolínea correspondiente, mientras que un 9,22% de las mujeres hicieron lo mismo; es decir, el porcentaje de mujeres que debió presentar un reclamo duplicó al de los hombres.

Tabla 1

Frecuencias relativas de reclamos y satisfacción respecto al género

Género	Reclamos (%)	Satisfacción (%)
Hombre	4,69	84,88
Mujer	9,22	84,43

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la satisfacción, los porcentajes son muy semejantes, 84,88% para los hombres y 84,43% para las mujeres. Al respecto, Ricci (2012) explica que el comportamiento del consumidor depende significativamente del género; las mujeres son analíticas y detallistas, lo cual hace que sea más fácil que capten cualquier defecto o mala atención en el servicio; pero también la mujer posee un temperamento más afable, por lo que luego de emitir o consignar una queja su molestia puede cesar y, al final de la experiencia, estar igualmente satisfecha que el hombre. También se puede interpretar este resultado indicando que la población se podría dividir en tres segmentos: los satisfechos, los insatisfechos que realizaron un reclamo y los insatisfechos que no realizaron reclamos. Las mujeres tienden a reclamar sus derechos por la prestación del servicio adquirido mientras que los hombres, aun cuando estén insatisfechos, son menos proclives a realizar el reclamo.

De acuerdo a la clase de asiento en que viajaron los clientes, en la Tabla 2 se aprecia que los viajeros en clase ejecutiva no hicieron ningún reclamo, por lo que poseen 0,00% de frecuencia relativa, mientras que un 7,48% de los clientes de clase económica consignaron un reclamo por algún mal servicio de la aerolínea. Además, se observa mayor satisfacción en los clientes de clase ejecutiva con un 93,75%, que en los de clase económica, quienes tienen un 83,94% de satisfacción, para una diferencia de 9,81%.

Tabla 2

Frecuencias de reclamos, satisfacción y altos precios respecto a la clase de asiento

Clase de asiento	Reclamos (%)	Satisfacción (%)	Muy costoso (%)
Clase ejecutiva	0,00	93,75	23,58
Clase económica	7,49	83,94	21,21

Fuente: Elaboración propia

Esta diferencia se puede explicar al observar las preferencias de los pasajeros de clase ejecutiva, quienes tienen prioridad en la mayoría de los servicios y procesos de las aerolíneas. La frecuencia nula de reclamos de la clase ejecutiva y la alta satisfacción de estos pasajeros contrasta con la frecuencia de precios altos que reportan los viajeros de clase ejecutiva, la cual se ubica en un 21,21%. Relacionado con este asunto, Viteri Herrera (2014) resalta que:

cuando los consumidores perciben que se ha incrementado el valor de un servicio, la lealtad, el monto de las compras y la frecuencia de compra también aumentan. . . . no es necesario estimular la satisfacción de los consumidores por medio de la reducción del precio, basta con mejorar el servicio. (p. 14)

Además, Mateu (2016) relaciona estas observaciones al confirmar que las elevadas tarifas de las aerolíneas tradicionales en sus clases ejecutivas han contemplado grandes ventajas para el pasajero en cuanto a servicios o preferencia; estas ventajas incluyen el poder cambiar el vuelo, algo muy apreciado principalmente por los pasajeros que vuelan por motivos laborales. Este resultado puede llamar la atención sobre la configuración de las clases de asientos en las aeronaves; en promedio, solo el 8% de los asientos son de clase ejecutiva en el mercado colombiano. Visto en los resultados que los clientes de esta clase poseen mayor satisfacción, las aerolíneas podrían considerar incrementar el número de asientos ejecutivos.

En la Tabla 3 se encuentran los resultados de la frecuencia de reclamos y satisfacción respecto al motivo que poseían los clientes para realizar el viaje. Allí se observa que los pasajeros que viajaron para hacer turismo y por compromisos familiares tienen los menores porcentajes de reclamos, con 5,88% y 2,06%, respectivamente; consecuente con lo anterior, estas dos categorías reportaron los mayores índices de satisfacción: los viajeros por compromisos familiares un 89,69% y los que estaban haciendo turismo con 88,24%.

Tabla 3

Frecuencias de reclamos y satisfacción respecto al motivo de viaje

Motivo del viaje	Reclamos (%)	Satisfacción (%)
Trabajo	11,63%	81,54
Estudios	9,52%	76,19
Otro	6,06%	78,79
Turismo	5,88%	88,24
Compromisos familiares	2,06%	89,69

Fuente: Elaboración propia

Los pasajeros cuyo motivo de viaje era de trabajo tienen el mayor índice de reclamos con un 11,63%; le siguen los que viajaban por estudios, con un 9,52%. Estos viajeros por motivos de estudio reflejan el más bajo nivel de satisfacción con un 76,19%. Las personas que viajan por motivos laborales y de estudios son los pasajeros que normalmente tienen el tiempo más reducido, debido a citas o cronogramas ajustados en su sitio de destino, por lo que algún inconveniente con el horario del vuelo o cambio en otra variable puede afectar significativamente su itinerario, lo cual lo dispone a estar insatisfecho. En el otro extremo se encuentran los viajeros turistas o que van a visitar a sus familiares, que pueden tener un itinerario más flexible, su actitud es más relajada y no son tan exigentes en distintos aspectos como el horario, la limpieza del

aviación, entre otros. Este resultado es consecuente con la explicación de Mateu (2016):

El pasajero que viaja por motivo de trabajo suele estar más limitado en lo que a la agenda del vuelo se refiere. Esa persona deberá encontrarse determinado día a determinada hora en un destino concreto, ya sea porque es la hora a la que está convocado a una reunión o evento profesional específico. . . . El pasajero vacacional, o que viaja por motivos de ocio en general, suele tener por el contrario una necesidad menos estricta en lo que a la hora e incluso el día de llegada a destino se refiere. (p. 2)

Enseguida se presentan los resultados de reclamos y satisfacción respecto a la edad del pasajero en la Tabla 4, donde se aprecia que los viajeros de la tercera edad poseen el menor índice de reclamos con 4,55%; y, a su vez, este grupo reporta el mayor grado de satisfacción con un 90,91%. Ciertamente hay que señalar que este grupo de pasajeros poseen preferencias o privilegios en el tratamiento que les otorgan las aerolíneas, los cuales no representan un precio superior en su pasaje, más bien pueden tener descuentos en el costo del boleto debido a su edad. En el estudio de satisfacción que realizaron Calabuig, Burillo, Crespo, Mundina Gómez y Gallardo Guerrero (2010), no se aprecia ninguna diferencia de la satisfacción del cliente respecto a la edad de estos; pero Fayos, Moliner y Ruiz (2015) confirman que diversos estudios sobre la relación entre satisfacción y lealtad sugieren que características como la edad influyen en la conducta del consumidor.

Tabla 4

Frecuencias de reclamos y satisfacción respecto a la edad del pasajero

Edad	Reclamos (%)	Satisfacción (%)
Hasta 20 años	12,12	81,82
de 21 a 30 años	3,62	83,33
de 31 a 40 años	5,66	89,62
de 41 a 50 años	16,42	82,09
de 51 a 60 años	6,90	79,31
Más de 60 años	4,55	90,91

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, el estrato con mayores niveles de reclamos son los pasajeros de 41 a 50 años, los que así mismo tienen uno de los menores porcentajes de satisfacción. Al revisar los motivos de estos reclamos, se encuentra que la mayoría son producto de retrasos o cambios en los horarios de los vuelos; esto se debe enlazar con el hecho de que este segmento de edad tiene un porcentaje más alto en el trabajo como motivo de viaje: la muestra total refleja un 31% de trabajo como motivo de viaje, mientras los viajeros de 41 a 50 años reportan un 42% de motivos laborales, es decir, un 11% más del promedio. Así se confirma que los viajeros por motivos laborales son más susceptibles a la insatisfacción y a reclamar un mejor servicio, si se trastoca su itinerario que es muy ajustado y debe cumplir compromisos con terceros.

Los viajeros frecuentes, es decir, aquellos que viajan una vez al mes o más, son un grupo importante de pasajeros, ya que ellos viven repetidamente la experiencia del viaje; por lo tanto, su opinión puede ser más elaborada que la de otros pasajeros e incluso debería ser más importante para las aerolíneas, ya que sus ingresos dependen más de estos clientes. En la Tabla 5 se puede apreciar que un 7,14% de los viajeros frecuentes debieron realizar algún reclamo a la aerolínea, pero solo el 82,30% afirmó estar satisfecho con el viaje. El porcentaje de reclamos está cercano al promedio general (6,89%), pero el nivel de satisfacción está por debajo de su promedio (84,32%), aunque solo 2%. Además de lo

anterior, también se pudo observar que, de la muestra total, un 26,30% están afiliados a planes de fidelización con la aerolínea que viajaron, mientras que del segmento de viajeros frecuentes un 46,90% están afiliados a estos programas. Dichos resultados están alineados con las conclusiones de Bravo, Vásquez-Párraga y Zamora González (2005), quienes expresan que los pasajeros que poseen membresía en los clubes de líneas aéreas reportan una mayor frecuencia de vuelo con dicha organización, pero no son más leales a la aerolínea ni están más satisfechos que los pasajeros que no poseen estas membresías.

Tabla 5

Frecuencias de reclamos y satisfacción de los viajeros frecuentes

Viajero frecuente	Reclamos (%)	Satisfacción (%)
Sí	7,14	82,30
No	93,75	7,08

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 6 se observa la relación de lealtad y afiliación a planes de viajeros frecuentes (V.F.). Un 57,14% de los pasajeros que indicaron haber comprado el boleto en esa aerolínea por ser leales a la misma están inscritos en un programa de fidelización o viajero frecuente; en cambio, solo un 21,82% de los clientes que reportaron haber comprado el boleto por un motivo distinto a la lealtad con la aerolínea están afiliados a uno de estos programas. Esto se relaciona con lo que indica Barbero (2014) en cuanto a que los programas de pasajeros frecuentes son activos innovadores de las compañías aéreas e impactan positivamente en la percepción del consumidor.

Tabla 6

Lealtad de pasajeros vs afiliación programa V.F. y repetición de compra

Lealtad	Afiliación programa V.F. (%)	Repetición de compra (%)
Si	57,14	98,21
No	21,82	77,62

Fuente: Elaboración propia

Otras relaciones de la lealtad con la intención de repetición y con la satisfacción del cliente son bastante elocuentes. En la Tabla 6, un 98,21% de los pasajeros que manifestaron ser leales a la aerolínea con la cual volaron también expresaron su intención de volver a viajar con esta, mientras que el 77,62% de los viajeros que no son leales a la empresa de transporte manifestaron la intención de repetir la experiencia con la misma aerolínea; es decir, existe una diferencia de 20,29% entre los clientes leales que reportan intención de volver a comprar y los clientes no leales que tienen la intención de recompra. Este resultado junto a lo reportado para el segmento de viajeros frecuentes demuestra la efectividad de los programas de fidelización implementados por la aerolínea.

Tabla 7

Lealtad de pasajeros y satisfacción

Lealtad	Satisfacción (%)	Intención de recompra (%)
Si	94,64	94,83
No	83,43	66,75

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, la Tabla 7 refleja un mayor porcentaje de satisfacción en los pasajeros que afirmaron lealtad a la aerolínea, con un 94,64%, comparado con la satisfacción de los no leales, de 83,43%. Estos resultados evidencian una relación entre satisfacción y lealtad, a lo cual Valencia Pozo y Castillejo (2011) comentan que,

para algunos investigadores, una elevada satisfacción provoca una elevada lealtad. Hay que tener claro también que la repetición del consumo puede darse por otros factores distintos a la lealtad, tales como ausencia de alternativas en el mercado, guerra de precios o promociones efectivas, entre otras. En los resultados obtenidos se observa también una relación en la intención de recompra (94,83%) y la afirmación de satisfacción por parte del cliente leal (94,64%); al ser estos dos datos prácticamente iguales, se entiende que la intención de recompra se da principalmente por la satisfacción obtenida en la experiencia de vuelo. Así también lo corroboran Devesa y Laguna (2010), quienes afirman que a mayor satisfacción general se da también mayor lealtad intencional, la cual está relacionada con la intención de recompra.

Conclusiones

En cuanto a la diferenciación por género, las mujeres tienen mayor tendencia a realizar los reclamos en los momentos que consideran que han obtenido un mal servicio, aun cuando los niveles de satisfacción sean similares a los de los hombres. Las aerolíneas deberían tener presente las diferencias del comportamiento del consumidor de acuerdo al género, con la finalidad de que el personal que tiene contacto directo con el cliente pueda adaptar su servicio tomando en consideración el tipo de pasajero.

Los pasajeros que vuelan en clase ejecutiva, aun cuando un importante número de ellos considera que las tarifas son altas, también están satisfechos con el servicio prestado. La atención y las preferencias que reciben hacen que el cliente de clase ejecutiva justifique las tarifas cobradas por las aerolíneas y no tenga necesidad de formalizar reclamos. Las percepciones de los pasajeros varían de acuerdo a la clase de asiento en que viajaron; la clase ejecutiva refleja menor frecuencia de reclamos y menor percepción de que los vuelos son muy costosos que la clase económica. Así mismo la clase ejecutiva presenta mayor nivel de satisfacción que la económica.

El comportamiento del ser humano depende de las circunstancias en las cuales se encuentre. Las personas que viajan por esparcimiento, para hacer turismo o visitar a sus familiares, tienen en el momento una mayor flexibilidad en su itinerario, por lo que cualquier falla en los servicios prestados por la aerolínea la perciben de una manera más distendida que las personas que están viajando por motivos laborales, de negocios o estudios. Para estos últimos, la agenda es más apretada y cualquier cambio en la misma podría afectar el cumplimiento de los objetivos del viaje. Así mismo, las personas que realizan estos viajes poseen un nivel de tensión o estrés superior al viajero turista, lo cual las hace más susceptibles a visualizar las fallas en el servicio. Seguramente, una persona que respondió al estudio como viajero de negocios respondería de manera distinta ante la prestación de un servicio similar, si viajara con el propósito de hacer turismo.

La edad también es un factor relevante en el estudio de la satisfacción de los clientes. Las personas entre los 41 y 50 años son profesionales en su mayoría, con una vida consolidada, que han obtenido logros y son exigentes en los servicios que solicitan, por lo que poseen el mayor índice de reclamos. En cambio, los adultos mayores de 60 años, que en su mayoría viajan por compromisos familiares y además pueden disfrutar de ciertas preferencias en los servicios prestados por la aerolínea, poseen el mayor índice de satisfacción.

El universo de viajeros se puede dividir en tres grupos: los que debieron presentar un reclamo y, generalmente, no están satisfechos; los que no presentaron reclamo, pero tampoco les satisfizo el servicio; y los que están satisfechos con el servicio prestado por la aerolínea. Este último segmento es el más proclive a realizar la recompra y, por lo tanto, el más fácil de fidelizar por la aerolínea; pero también es importante que la aerolínea se enfoque en el segmento intermedio, ya que representa un nicho bastante grande del mercado.

Los pasajeros que se consideran leales a la aerolínea son consecuentes con su apreciación, ya que de igual manera manifiestan mayoritariamente su intención de repetir la compra con esa

empresa; y, de manera lógica, la satisfacción también es notablemente mayor en los pasajeros leales. Esto está relacionado con su afiliación a programas de viajeros frecuentes; en consecuencia, estos programas de fidelización parecieran estar cumpliendo su cometido. Entre los clientes no leales que manifiestan una actitud de recompra, puede haber un número significativo de ellos que lo hace debido a la falta de otras opciones; entonces, en cuanto las haya, esa actitud de recompra puede desaparecer. Por otro lado, los pasajeros leales —aun cuando se tengan otras opciones del servicio con otras aerolíneas— muy probablemente seguirán teniendo la actitud de recompra, ya que su lealtad tiene un componente afectivo.

Sobre las implicaciones prácticas y teóricas de la presente investigación se puede indicar que los resultados obtenidos han permitido confirmar las distintas teorías y la mayoría de los resultados empíricos obtenidos en estudios anteriores. Siguiendo la idea de Feigenbaum citado por Summers (2016), se confirmaron las relaciones entre calidad y satisfacción encontradas por Gutiérrez (2013). También se verificó la idea de Forgas, Moliner, Sánchez y Palau (2011) sobre la influencia de la satisfacción como impulsor principal de la lealtad y la intención de recompra como lo dicen Moliner Velázquez y Berenguer Contrí (2011), también relacionado con la lealtad intencional del modelo de Oliver mencionado por Vera M. y Trujillo L. (2009).

Referencias

- Aerocivil. (2019). Boletines operacionales: transporte aéreo origen-destino. Recuperado de <http://www.aerocivil.gov.co/atencion/estadisticas-de-las-actividades-aeronauticas/Estadisticas%20operacionales/Estadisticas%20de%20Origen-Destino%20-%20Diciembre%202018.xls?Web=1>
- Aerocivil. (2017). Boletín de quejas octubre-diciembre 2016. Recuperado de <http://www.aerocivil.gov.co/atencion/estadisticas-de-las-actividades-aeronauticas/boletines-operacionales>

- Aguilar-Barojas, S. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 11(1-2), 333–338. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/487/48711206.pdf>
- American Customer Satisfaction Index. (2018). ACSI travel report 2018. Recuperado de <https://www.theacsi.org/news-and-resources/customer-satisfaction-reports/reports-2018/acsi-travel-report-2018>
- American Society for Quality. (2018). Quality glossary. Recuperado de <https://asq.org/quality-resources/quality-glossary/q>
- Argibay, J. C. (2009). Muestra en investigación cuantitativa. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-73102009000100001
- Arias, F. G. (2016). *El proyecto de investigación. Guía para su elaboración* (6a ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Epísteme.
- Balestrini Acuña, M. (2006). *Cómo se elabora el proyecto de investigación* (7a ed.). Caracas, Venezuela: BL Consultores Asociados. Recuperado de https://issuu.com/sonia_duarte/docs/como-se-elabora-el-proyecto-de-inve
- Ballou, R. H. (2014). *Logística, administración de la cadena de suministros* (6a ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación de México.
- Barbero, M. A. (2014). Los programas de viajeros frecuentes como fuente de ventajas competitivas frente a los desafíos de la industria y el contexto argentino. Trabajo de licenciatura. Universidad de San Andrés, Escuela de Administración y Negocios. Recuperado de <http://repositorio.udes.edu.ar/jspui/handle/10908/10846>
- Bravo, M. Vásquez-Párraga, A. Z., & Zamora González, J. (2005). Lealtad en el aire: factores reales y ficticios de la formación de la lealtad del pasajero de líneas aéreas. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 14, 101–126. Recuperado de <http://estudiosenturismo.com.ar/PDF/V14/v14n2a1.pdf>
- Calabuig, F., Burillo, P., Crespo, J., Mundina Gómez, J. J., & Gallardo Guerrero, L. (2010). Satisfacción, calidad y valor

- percibido en espectadores de atletismo. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 10(40). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3634851>
- de Canales, F. H., de Alvarado, E. L., Pineda, E. B. (1994). Metodología de la investigación. Manual para el desarrollo de personal de salud (2a ed.). Washington, D.C.: Organización Panamericana de la Salud. Recuperado de iris.paho.org/xmlui/handle/123456789/3132
- Devesa, M., & Laguna M. (2010). Motivación, satisfacción y lealtad en el turismo: el caso de un destino de interior. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, 13(35–36). Recuperado de <http://reme.uji.es/articulos/numero35/article9/article9.pdf>
- De la Llave, M. (2009). Evaluación de calidad en el servicio que ofrece la transportación aérea que opera en el aeropuerto internacional Hermanos Serdán. Tesis profesional. Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/de_1_md/
- Fayos, T., Moliner, B., & Ruiz, M. (2015). ¿Es posible aumentar la satisfacción del cliente después de una queja? La paradoja de recuperación del servicio en el comercio minorista. *Universia Business Review*, 46, 54–69. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6284685>.
- Forgas, S., Moliner, M., Sánchez, J., & Palau, R. (2011). La formación de la lealtad de un cliente de una compañía aérea: diferencias entre aerolíneas tradicionales y de bajo coste. *Revista Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(3), 162–172. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138575811000119>
- Gelvez Carrillo, J. S. (2010). Estado del arte de modelos de medición de la satisfacción del cliente. Trabajo de Grado, Universidad Industrial de Santander. Recuperado de tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2010/136447.pdf
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid, España: Editorial Díaz de Santos.

- Gutiérrez, H. (2013). *Control estadístico de la calidad y seis sigma* (3a ed.). México, D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Huertas García, R., & Domínguez Galcerán, R. (2015). Decisiones estratégicas para la dirección de operaciones en empresas de servicios y turísticas. Recuperado de www.publicacions.ub.edu/refs/indices/06927.pdf
- IATA (2017). Comunicado N° 70: la fuerte rentabilidad de las aerolíneas continúa en 2018. Recuperado de <https://www.iata.org/pressroom/pr/Documents/2017-12-05-01-sp.pdf>
- Ibarra Morales, L. E., Paredes Zempual, D., & Durazo Bringas, M. G. (2016). Calidad en el servicio y satisfacción del pasajero en las aerolíneas de bajo costo en el estado de Sonora. *Transitare*, 2(2), 113–164. Recuperado de oaji.net/articles/2017/3377-1486955087.pdf
- López, P. L. (2004). Población muestra y muestreo. *Punto Cero*, 9(8). Recuperado de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia* (7a ed.). Ciudad de México, México: Pearson Educación
- Marcovic, S., & Raspor, S. (2010). Measuring perceived service quality using SERVQUAL: a case study of the Croatian hotel industry. *Management Review*, 5, 195–209.
- Martínez Ortiz, A., & García Romero, H. (2016). Competitividad en el transporte aéreo en Colombia. Bogotá, Colombia: Fotur/MinCIT. Recuperado de https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3280/Repoy_Junio_2016_Martinez_y_Garcia.pdf?sequence=2&isAllowed=yMateu
- J. (2016). La naturaleza multidimensional del producto ‘transporte aéreo de pasajeros’ desde una perspectiva estratégica. <http://hdl.handle.net/10251/68350>
- Medina-Castillo, J. B., Manzanilla López de Llergo, L., & Díaz, A. (2012). La medición de datos cualitativos, una tendencia en investigación social: análisis del caso de la Facultad De Contaduría y Administración, Unidad Culiacán. *Ra Ximhai*,

- 8(2), 287–295. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/461/46125172004.pdf>
- Mesa Holguín, M. (2012). *Fundamentos de marketing*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/09/FUNDAMENTOS-DE-MARKETING.pdf>
- Moliner Velázquez, B., & Berenguer Contrí, G. (2011). El efecto de la satisfacción del cliente en la lealtad. *Cuadernos de Administración*, 24(42). Recuperado de https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/1744
- OCU (2017). Las mejores compañías aéreas. Recuperado de <https://www.ocu.org/consumo-familia/viajes-vacaciones/test/lineas-aereas/results>
- Ricci, M. B. (2012). Marketing de género: una perspectiva particular. En E. Perona (Ed.). *Economía feminista. Ensayos sobre el papel de la mujer en la economía, la educación y el desarrollo*. Córdoba, Argentina: Asociación Cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba, 199–225. Recuperado de [http://portal.eco.unc.edu.ar/files/Biblioteca/Econom%C3%83%C2%ADa%20Feminista%20\(Eugenia%20Perona\).pdf#page=201](http://portal.eco.unc.edu.ar/files/Biblioteca/Econom%C3%83%C2%ADa%20Feminista%20(Eugenia%20Perona).pdf#page=201)
- Rivas, J. (2014). El enfoque mixto en los procesos de investigación. Recuperado de <http://biblo.una.edu.ve/documentos/enfoque.pdf>
- Summers, C. S. (2016). *Administración de la calidad*. [México, D.F.], México: Pearson Prentice Hall.
- TripAdvisor (2018). Traveller's Choice Airlines TripAdvisor, regional latinoamérica. Recuperado de <https://www.tripadvisor.co/TravelersChoice-Airlines-cLatinAmerica>
- Valencia Pozo, V. M. R., & Castillejo, G. N. (2011). La relación entre lealtad y satisfacción de clientes: el aporte del neuromarketing al debate. *Revista Nacional de Administración*, 2(2), 51–60. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4716473>

- Varo, J. (2005). *Gestión de la calidad del servicio*. [México, D.F.], México. Ediciones Trillas.
- Vera M., J., & Trujillo L., A. (2009). El papel de la calidad del servicio como antecedente de la lealtad del cliente. *Panorama Socioeconómico*, 27(38), 16–30. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/399/39912023003.pdf>
- Viteri Herrera, D. P. (2014). *Optimización de la calidad del servicio prestado a los pasajeros durante vuelos nacionales e internacionales en una aerolínea comercial con sede en Ecuador*. Tesis de magíster. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11920/Tesis%20Final.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Cómo citar este artículo:

Garmendia-Mora, J. C. (2019). Satisfacción y lealtad del cliente en las operaciones domésticas de las aerolíneas colombianas. *Fórum Empresarial*, 24(1), __-127.

© 2019 *Fórum Empresarial*. Este es un artículo de acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution–NonCommercial 4.0 International (CC BY–NC 4.0).

Anejo 1

Instrumento de recolección de información para la investigación
“Satisfacción del cliente de las aerolíneas colombianas en sus
vuelos domésticos”

Lugar de procedencia: _____

¿En qué aerolínea viajó?

Satena ()

Latam ()

Avianca ()

Viva Air Colombia ()

Easy Fly ()

Wingo ()

¿Cuál es el motivo de su viaje?

Trabajo ()

Turismo ()

Compromisos familiares ()

Estudios ()

Otro: _____

¿Cuál es su frecuencia de vuelo?

Una vez al mes o más ()

Menor de una vez al mes y mayor de dos veces al año ()

Una vez al año ()

Menos de una vez al año ()

¿Qué medio utilizó para la compra de su pasaje?

Agencia de viajes ()

Oficina de la aerolínea ()

Compra online ()

El proceso de compra del pasaje le pareció:

Excelente ()

Regular ()

Deficiente ()

¿En qué clase viajó?

Clase económica ()

Clase ejecutiva ()

¿Considera que el número de aerolíneas es suficiente en la ruta que usted voló?

Sí ()

No ()

Tal vez ()

¿Considera que el número de vuelos es suficiente en la ruta que usted realizó?

Sí ()

No ()

Tal vez ()

Considera que el precio que pagó por su pasaje es:

Adecuado al servicio prestado ()

Muy costoso para el servicio prestado ()

Muy económico para el servicio prestado ()

¿Cómo califica usted el servicio prestado por el personal de la aerolínea en el aeropuerto?

Excelente ()

Regular ()

Deficiente ()

En cuanto a la puntualidad en la salida del vuelo, la misma fue:

Excelente ()

Regular ()

Deficiente ()

¿Cómo califica usted el servicio prestado por el personal de la aerolínea en el vuelo?

Excelente ()

Regular ()

Deficiente ()

¿Cómo califica usted el nivel de confort en el avión?

Excelente ()

Regular ()

Deficiente ()

¿Cómo califica usted la limpieza en el avión?

Excelente ()

Regular ()

Deficiente ()

¿Cómo califica usted los equipos de entretenimiento en el avión?

Excelente ()

Regular ()

Deficiente ()

¿Cómo califica usted los servicios de comida y bebida en el avión?

Excelente ()

Regular ()

Deficiente ()

¿Está usted afiliado a un programa de viajero frecuente con esta aerolínea?

Sí ()

No ()

El motivo principal por el cual escogió este vuelo fue por:

El precio ()

El horario ()

Su lealtad o tradición con la aerolínea ()

Era la única opción ()

Otra: _____

¿Si tiene la posibilidad de realizar otro vuelo nacional, volvería a hacerlo con esta aerolínea?

Sí ()

No ()

Tal vez ()

¿Debió realizar algún reclamo a la aerolínea?

Sí () Tipo de reclamo: _____

No ()

¿Está usted satisfecho con el servicio prestado por la aerolínea?

Sí ()

No ()

Tal vez ()

Edad: _____

Sexo: M_____ F= _____

Ocupación: _____ Teléfono: _____

Fecha: _____ Hora: _____

Observación: _____

Forum Empresarial
está indizada en:

Conuco

Dialnet

DOAJ

Business Source Elite

Business Source Premier

PKP Index

Redalyc

REDIB

Está evaluada en:

CIRC

Latindex (Catálogo)

ERIH PLUS

Su información
bibliográfica está
registrada en:

Ulrichsweb

WorldCat

e-ISSN:
2475-8752

p-ISSN:
1541-8561



CONVOCATORIA DE ARTÍCULOS PARA *Forum Empresarial*

Forum Empresarial es una revista científica arbitrada, publicada semestralmente por el Centro de Investigaciones Comerciales e Iniciativas Académicas, de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. El propósito de la revista es brindar un foro para la diseminación de artículos metodológicamente rigurosos, que constituyan una contribución original a las principales áreas de investigación relevantes para los negocios; de esta forma, desea estimular el intercambio de conocimiento y experiencia entre la universidad, la comunidad empresarial y el sector público, a escala internacional.

La Junta Editora de *Forum Empresarial* acepta colaboraciones todo el año. Se considerarán aportaciones teóricas y empíricas, así como trabajos de investigación, para la sección "Forum"; y artículos técnicos-profesionales y ponencias, para la sección "Praxis". Además, se aceptan reseñas de libros. *Forum Empresarial* no cobra por el envío, el procesamiento y la publicación de artículos a los autores. Para información adicional, favor de consultar la "Lista de comprobación para la preparación de envíos" en la dirección <http://revistas.upr.edu/index.php/forumempresarial/about/submissions#onlineSubmissions>.

UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO, RECINTO DE RÍO PIEDRAS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
15 AVE. UNIVERSIDAD STE 1501
SAN JUAN PR 00925-2535
787-764-0000, EXT. 87048

[HTTP://REVISTAS.UPR.EDU/INDEX.PHP/FORUMEMPRESARIAL](http://revistas.upr.edu/index.php/forumempresarial)
FORUM.EMPRESARIAL@UPR.EDU



Fórum Empresarial is
indexed in:

Conuco
Dialnet
DOAJ
Business Source Elite
Business Source Premier
PKP Index
Redalyc
REDIB

It is reviewed in:

CIRC
Latindex (Catalog)
ERIH PLUS

The bibliographic
information is
registered in:

Ulrichweb
WorldCat

e-ISSN:
2475-8752

p-ISSN:
1541-8561



OPEN CALL FOR PAPERS FOR *Fórum Empresarial*

Fórum Empresarial is a peer-reviewed scholarly journal, published biannually by the Center for Business Research and Academic Initiatives, at the University of Puerto Rico, Río Piedras Campus. The purpose of the journal is to provide a forum for the dissemination of methodologically rigorous articles, which constitute an original contribution to the key research areas relevant to business; in this way, we would like to stimulate the exchange of knowledge and experience between the university, the business community, and the public sector on an international scale.

The Editorial Board of *Fórum Empresarial* has an open call for authors to submit a manuscript for possible publication. The journal is continuously accepting academic, practical, and professional submissions for future issues. Theoretical and empirical contributions, research papers, technical professional articles, conference papers, informative reports, and book reviews will be considered. *Fórum Empresarial* does not have article submission charges or article processing charges for authors to publish their work. The guidelines for the submission of articles are available <http://revistas.upr.edu/index.php/forumempresarial/about/submissions#onlineSubmissions>.

UNIVERSITY OF PUERTO RICO, RÍO PIEDRAS CAMPUS
SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION
15 AVE. UNIVERSIDAD STE 1501
SAN JUAN PR 00925-2535
787-764-0000, EXT. 87048
[HTTP://REVISTAS.UPR.EDU/INDEX.PHP/FORUMEMPRESARIAL](http://revistas.upr.edu/index.php/forumempresarial)
FORUM.EMPRESARIAL@UPR.EDU



GUÍAS PARA LA PRESENTACIÓN DE ARTÍCULOS Y RESEÑAS Y SOBRE EL PROCESO DE EVALUACIÓN POR PARES

Fórum Empresarial cuenta con una Junta Asesora Internacional y con un acervo de evaluadores ajenos al equipo editorial y a la institución editora. Los evaluadores externos provienen de instituciones universitarias de Puerto Rico, Iberoamérica, Estados Unidos de Norteamérica y África; y son especialistas en las diferentes áreas de la Gestión de Empresas y disciplinas relacionadas.

Como parte del proceso de envío, los autores/as están obligados a comprobar que su envío cumpla todos los elementos que se muestran a continuación. Se devolverán a los autores/as aquellos envíos que no cumplan estas directrices.

1. Todas las colaboraciones deben ser originales y estar escritas en español o en inglés.
2. Los escritos deben ser inéditos. Someterlos a la consideración de la Junta Editora de *Fórum Empresarial* supone el compromiso por parte del autor de no enviarlo simultáneamente a otras publicaciones.
3. Un escrito que llene todos los requisitos de excelencia, pero que sea solo una repetición de las ideas que el autor haya expuesto en otros trabajos, no se someterá al proceso de evaluación por pares, a menos que constituya una nueva síntesis del pensamiento del autor o una revisión de sus concepciones anteriores.
4. La portada deberá incluir el título del escrito, el nombre del autor, su filiación, su dirección, sus números de teléfono y su dirección electrónica. El título se escribirá nuevamente en la parte superior de la primera página del manuscrito. Las páginas restantes no deben llevar ninguna identificación.
5. La extensión de los artículos no debe exceder de 20 páginas a espacio sencillo (tamaño 8.5" x 11.5"), por un solo lado, incluyendo tablas y referencias. La letra debe ser Times New Roman, tamaño 12.

6. El título del artículo no debe exceder de 15 palabras.
7. Los artículos deberán estar precedidos de un resumen en español e inglés (de un máximo de 125 palabras cada uno). Tras el resumen debe incluir un máximo de cinco palabras clave en ambos idiomas.
8. Las notas deben ser breves y limitarse a hacer aclaraciones marginales al texto; no deben utilizarse solo para indicar referencias bibliográficas. Las notas deben estar enumeradas consecutivamente a lo largo del texto y aparecer al final de cada página.
9. Los artículos se deben redactar siguiendo consistentemente las normas de estilo del *Manual de publicaciones de la American Psychological Association*, edición de 2010.
10. Todas las tablas, gráficas y figuras deben ser enviadas en un formato editable.
11. Las reseñas críticas de libros deben incluir lo siguiente:
 - Tipo de libro (e.g. texto académico, manual, biografía)
 - Título del libro y número de páginas
 - Apellidos y nombre del autor
 - Nombre del traductor (si lo tiene)
 - Editorial, ciudad y fecha de publicación
 - ISBN
 - El texto debe ser de 750 a 1000 palabras.
 - En la reseña deberá resumir el libro, con énfasis en sus temas y tesis principales; analizar las fortalezas y debilidades del libro con ejemplos; evaluar el libro, tal vez en comparación con otras grandes obras en el mismo campo; e incluir una conclusión sobre los principales puntos de la revisión, que no sea una recapitulación de lo dicho.
12. Los artículos de investigación y las reseñas se deben enviar como Microsoft Word Document por medio del siguiente enlace: <http://www.formstack.com/forms/?1045911-qRDvLDw0KZ>. Los artículos técnicos-profesionales se deben enviar como Microsoft Word Document por medio del siguiente enlace: <http://www.formstack.com/forms/?1232637-qRDvLDw0KZ>.

- En todos los envíos nuevos y las revisiones, la primera página del manuscrito debe contener solo el título del trabajo sin los nombres de los autores.
- Incluya un archivo separado con el título del manuscrito y el nombre, la afiliación y la dirección electrónica de todos los autores. Se debe incluir también el ORCID ID de los autores académicos.

Tanto el proceso de revisión por la Junta Editora como el de evaluación por pares es doble ciego. Se requiere la aprobación de la mayoría de los pares evaluadores para la publicación de un artículo. *Fórum Empresarial* se reserva el derecho a efectuar los cambios de estilo y forma que considere pertinentes y a publicar los artículos en un plazo de tres a seis meses tras su aceptación.

Una vez se reciben los escritos, estos son revisados por la Junta Editora para determinar si cumplen con el objetivo y las normas de la revista; los que cumplen con lo anterior son seleccionados y enviados a tres pares evaluadores para su consideración y dictamen; los que no cumplen son devueltos a los autores con las observaciones correspondientes.

POLÍTICA DE ACCESO ABIERTO

Fórum Empresarial respalda el acceso abierto al trabajo académico. Todos los artículos y reseñas de la revista están disponibles libremente desde la fecha de publicación. *Fórum Empresarial* permite a los lectores buscar, leer, copiar, descargar, imprimir, distribuir o hacer enlaces a los textos completos de los artículos, así como usarlos para cualquier propósito legal. *Fórum Empresarial* depende del apoyo financiero de la Facultad de Administración de Empresas, de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, así como de la buena voluntad de su Junta Editora y el continuo apoyo de su red internacional de pares revisores.

SUBMISSIONS AND PEER REVIEW PROCESS GUIDELINES

Fórum Empresarial has an International Advisory Board and the support of a large group of external evaluators with expertise in different areas of the field of Business Administration and its related disciplines. The external evaluators come from academic institutions in Puerto Rico, Latin America, United States of America, and Africa.

As part of the submission process, authors are required to check off their submission's compliance with all of the following items, and submissions that do not adhere to these guidelines may be returned to the authors.

1. All submissions must be written in English or Spanish, and should represent the original work of the authors.
2. The Editorial Board will not recommend an already published article unless there is evidence that it represents a new synthesis of the author's ideas.
3. The cover page must include the title of the article, author's name, job title, address, work and home telephone numbers, and email address. The title should appear at the top of the first page of the manuscript. Subsequent pages should not have any identification.
4. Submissions should be no longer than 20 pages, single spaced (8.5" x 11.5"), written on one side of the paper, including tables and references. The font should be Times New Roman size 12.
5. The article title must not exceed 15 words.
6. Articles must be preceded by an abstract drafted in both English and Spanish (125 words maximum each). The abstract should be followed by a maximum of five keywords in both languages.
7. Notes should be brief and be limited to marginal clarifications to the text; they should not be used to indicate bibliographical

entries. Notes must be consecutively numbered in the text and should appear at the bottom of the page.

8. Submissions should be written consistently following the style and format of the *Publication Manual of the American Psychological Association*, 2010 edition.
9. All tables, graphs, and figures must be submitted in an editable format.
10. Critical book reviews must include the following:
 - Type of book (i.e. textbook, manual, biography)
 - Title of book and number of pages
 - Last name, first name of the author
 - Translator's name (if any)
 - Publisher, city, and date of publication
 - ISBN
 - The review should be about 750-1000 words.
 - You should succinctly summarize the book, noting especially its main topics and theses. Analyze the book's strengths and weaknesses with examples of each. You may also evaluate the book, perhaps in comparison to other major works in the field. Finally, include a conclusion that brings together the main points of the review, but is more than a recapitulation of what has been said.
11. Research articles and book reviews must be submitted as a Microsoft Word Document, using the following link: <http://www.formstack.com/forms/?1045911-qRDvLDw0KZ>. Technical professional articles must be submitted as a Microsoft Word Document, using the following link: <http://www.formstack.com/forms/?1232637-qRDvLDw0KZ>.
 - For all new submissions and revisions, the first page of the manuscript should contain only the title of the work without the authors' names.
 - Include a separate file with the title of the manuscript and the name, affiliation, and email of all the authors. The ORCID ID of academic authors should also be included.

Once the articles are received, they are reviewed by the Editorial Board to determine if they comply with the focus, objective, and standards of the journal. If the submitted work meets these expectations it will be selected and sent to three peer reviewers for their consideration. Typescripts that do not meet the scope and guidelines of the journal will be rejected.

Both the Editorial Board and peer review processes are double-blind. The approval of the majority of the reviewers is required to accept an article for publication. *Fórum Empresarial* reserves the right to make any format and style changes deemed necessary for publication purposes and to publish the articles within three to six months of their acceptance.

OPEN ACCESS POLICY

Fórum Empresarial endorses open access to academic work. All articles and reviews of the journal are free to access from the date of publication. *Fórum Empresarial* allows readers to search, read, copy, download, print, distribute, or link to the full texts of its articles and to use them for any lawful purpose. *Fórum Empresarial* depends upon the financial support provided by the College of Business Administration at the University of Puerto Rico, Río Piedras Campus, as well as the goodwill of its Editorial Board and the continuing support of its international network of peer reviewers.

EDICIONES RECIENTES

Vol. 23 | Núm. 2 | Invierno 2018

Gobierno de TI y utilización de los sistemas de información en las firmas argentinas

Guillermo A. Tricoci

Análisis comparativo de la competitividad global de las industrias turísticas de Puerto Rico y República Dominicana

Segundo Castro-Gonzales y Vivian Feliberty-Lugo

Macroeconomic fluctuations, Taylor's rule, and the dynamics of unemployment and inflation in Puerto Rico

Carlos A. Rodríguez

El crowdfunding como alternativa para el emprendedor del siglo XXI

María-Eugenia Jiménez-Cercado y Marjorie Acosta-Véliz

Vol. 23 | Núm. 1 | Verano 2018

Las prácticas de capital humano en las Pymes de la Ciudad de México

María Elena Camarena Adame y María Luisa Saavedra García

La gratificación percibida de los estudiantes universitarios hacia los anuncios en las comunidades virtuales

Eileen Ortiz Rivera y Michelle Mancera Torres

La innovación y el rendimiento financiero en la industria turística: un estudio empírico en México

Omar-Alejandro Pérez-Cruz y Carlos Hugo Barragán Vázquez

El efecto de los cambios en el salario mínimo sobre el empleo industrial en Puerto Rico

Julio César Hernández, Angélica María Valdés y Kristia Paola González

Diagnóstico y análisis de estresores organizacionales para una empresa de la industria alimenticia en México

Diana del Consuelo Caldera González, Laura Elena Zárate Negrete y Celestina González González

Vol. 22 | Núm. 2 | Invierno 2017

Las habilidades del teletrabajador para la competitividad

Alba Patricia Guzmán Duque y Carlos Alberto Abreo Villamizar

La capacitación *cross-cultural* como fuente de ventaja competitiva

Alberto Mirabal Martínez

Diseño, construcción y validación de una escala para medir el *cyberbullying* en un ambiente laboral

Luz N. Fernández-López

Niveles de los atributos empresariales de los estudiantes universitarios en Puerto Rico

José Eduardo Berríos Lugo

La economía corporativa, Uber y las responsabilidades sociales corporativas

Daniel Nina

Entrevista al dueño del Restaurante El Obrero

Karina M. Laguna-Martínez y Linnette M. Pérez-Cardona

FÓRUM EMPRESARIAL
