



GESTIÓN Y TENDENCIAS

La demanda de dinero; teorías y evidencia empírica (Laidler, 1980)

Bárbara Boggiano

Facultad de Economía y Negocios,
Universidad Alberto Hurtado

Un Modelo Pedagógico de la Administración Estratégica. Parte 2: Definiciones Estratégicas

Cristian Geldes

Facultad de Economía y Negocios,
Universidad Alberto Hurtado

Mauricio Castillo Vergara

Facultad de Economía y Negocios,
Universidad Alberto Hurtado

Víctor Muñoz

Facultad de Economía y Negocios,
Universidad Alberto Hurtado

Entrevista en Profundidad para la Investigación de Mercado

Rodrigo Guesalaga

Facultad de Economía y Negocios,
Universidad Alberto Hurtado

Un Modelo Pedagógico de la Administración Estratégica. Parte 2: Definiciones Estratégicas

La demanda de dinero; teorías y evidencia empírica (Laidler, 1980)



Bárbara Boggiano

Académica Facultad de Economía y Negocios,
Universidad Alberto Hurtado.

Correo electrónico: bboggiano@uahurtado.cl

Introducción

Este documento reúne apuntes de clase elaborados a partir del libro de David E. W. Laidler, La demanda de dinero; teorías y evidencia empírica (1980). El archivo sintetiza, con fines docentes, los capítulos 3, 4 y 5. No pretende reemplazar la lectura original ni agotar los matices teóricos; su objetivo es ofrecer una guía de estudio clara y estructurada para acompañar las discusiones en clase. Cualquier error u omisión es responsabilidad de quien preparó estos apuntes.

(3) Breve Visión General

Las teorías del dinero generalmente destacan dos características que están interrelacionadas. La primera, que el dinero es aceptado como medio de cambio de bienes y servicios. La segunda, es que se puede predecir su valor en el mercado. Cuando se realiza una transacción, pero la predictibilidad de su valor de mercado puede hacer de él un activo que uno desee poseer. El dinero produce servicios a sus poseedores y, luego, los determinantes de la demanda de dinero se analizan de la misma forma que se hace con cualquier otro bien. Hay otras teorías, por otro lado, que subrayan la

importancia de las transacciones. Estas conducen a modelos de demanda de dinero diferentes de los que subrayan la incertidumbre asociada a la posesión de otros activos.

(4) Enfoque Clásico de la Demanda de Dinero

(4.1) Enfoque de Fisher - Teoría Cuantitativa del Dinero

Este enfoque subraya el concepto de velocidad-transacciones de circulación del dinero (tasa de su paso de una mano a otra). A nivel de la economía agregada, el valor de las ventas debe ser igual al valor de las compras. El valor de las ventas debe ser igual al número de transacciones realizadas durante un período de tiempo determinado multiplicado por el precio medio al que se han llevado a cabo. El valor de las compras es igual a la cantidad de dinero en circulación en la economía, multiplicada por el número medio de veces que este cambia de mano durante un período de tiempo.

$$M_s V_T = P T.$$

donde:

M_s es la cantidad de dinero

V_T es la velocidad-transacciones de circulación

P es el nivel de precios

T es el volumen de transacciones

La cantidad de dinero (M_s) es independiente y está dado [es la variable independiente de la función]. Del mismo modo, el volumen de transacciones (T) es independiente y constante [es un parámetro]. Al Fisher suponer una economía de pleno empleo, se supone que hay una relación fija entre el nivel de renta o de producción de la economía de pleno empleo con el volumen de transacciones. La velocidad-transacciones (V_T) es una variable independiente y constante [es un parámetro], y el nivel de precios (P) queda determinado por las otras tres variables [es la variable dependiente]. La demanda de dinero depende del valor de las transacciones realizadas en una economía y es igual a una fracción constante de dichas transacciones.

$$M_s V_T = P T$$

$$M^d = k_T P T$$

$$V_T = \frac{1}{k_T}$$

$$M_s V_T = P T \quad [1]$$

El enfoque-transacciones de la teoría monetaria tiende a establecer la hipótesis de que la demanda de dinero es una proporción constante del nivel de transacciones el cual, a su vez, tiene una relación constante con el nivel de renta nacional (por ende, el pleno empleo

[1] La velocidad de circulación del dinero tiene un factor "tecnológico" dado que un mercado más evolucionado (más complejo, con crédito y su tecnología asociada) demanda menos dinero. La velocidad de circulación debería ser estable en el corto plazo. Por otro lado, en el largo plazo, los cambios en la velocidad de circulación se verán como comportamientos lentos y prolongados, dado que devienen de dichos cambios tecnológicos. Por eso, es que para simplificación del modelo la velocidad de transacciones se considera constante.

no es una parte esencial de la teoría). El enfoque de Fisher destaca que la demanda de dinero surge como resultado de la necesidad que los individuos tienen de comerciar uno con otros, relaciona la demanda de dinero con el volumen de comercio existente en una economía en un momento dado.

(4.2) Enfoque de Cambridge

Lo que determina la demanda de dinero es la cantidad de dinero que un individuo quisiera poseer, dado que su deseo de realizar transacciones hace que la posesión de dinero sea deseable. El problema se plantea en términos de la cantidad de dinero que un individuo optara por mantener, los factores centrales que sugiere este enfoque, serán las restricciones y el coste de oportunidad, que actuarán en interrelación con los gustos del individuo. El acento se pone en lo que desea mantener y no en lo que debe mantener. Pero no se puede dejar de lado la restricción respecto de la tenencia de dinero, su stock de saldos reales no puede exceder su riqueza real.

La demanda de dinero, además de depender del volumen de transacciones que un individuo piensa realizar, también variará con el nivel de su riqueza y con el costo de oportunidad del dinero, el ingreso al que se renuncia por el hecho de no tener otros activos. Si hablamos de dinero en términos nominales, variará igual que el nivel de precios. Esto se debe al motivo transaccional de la tenencia de dinero. Si los precios suben, entonces la cantidad de dinero debe incrementarse si el individuo quiere lograr la misma satisfacción que antes.

Para los economistas de este enfoque el problema de la tenencia de dinero en una economía desde el punto de vista del comportamiento del individuo a la hora de tomar decisiones, se ha de tener en cuenta que, la conveniencia que el individuo puede obtener de la posesión de dinero para realizar transacciones, su riqueza, el tipo de interés, sus expectativas acerca de la evolución futura de los acontecimientos, etc., son factores potencialmente influyentes en la demanda de dinero. Cuando se formalizó este modelo, particularmente Pigou, optó por simplificarlo suponiendo que para un individuo su nivel de riqueza, el volumen de transacciones y el nivel de renta se mantienen, por lo menos a corto plazo, en una proporción estable. Permaneciendo constante todo lo demás, la demanda de dinero en términos nominales es proporcional al nivel de renta nominal de cada individuo y, también, de la economía agregada.

$$M^d = kPY$$

$$V = \frac{1}{k}$$

$$M_s V = PY$$

Lo que Fisher exige que sea constante, el marco institucional que determina la naturaleza técnica del proceso de realización de transacciones, se puede esperar razonablemente que no cambiará de modo perceptible, a corto plazo; se debe considerar que su enfoque proporciona una teoría del mercado de dinero que implica una velocidad de circulación constante a corto plazo. Los economistas de Cambridge, al subrayar la importancia del tipo de interés y de las expectativas, presentan variables que es posible que fluctúen significativamente en períodos bastante cortos. Fisher propuso la hipótesis de que el tipo de interés no tiene influencia significativa en la demanda de dinero, pero no se puede ver lo mismo en el análisis de los economistas de Cambridge.

(5) La Economía Monetaria Keynesiana y la Moderna Teoría Cuantitativa

(5.1) Enfoque de Keynes

A partir del análisis de los economistas de Cambridge, Keynes analizó con más detalle los motivos que inducen a la gente a tener dinero. Postuló que el nivel de transacciones realizadas por un individuo y también por el agregado de los individuos tendría una relación estable con el nivel de renta, por lo cual, la llamada “demanda-transacciones” de dinero sería proporcional respecto al nivel de renta. Sugirió que la gente consideraría prudente mantener dinero en efectivo para atender a aquella clase de pagos que no se pueden considerar como regulares y planeados, lo que se denominó “motivo precaución” para mantener dinero y postuló que la demanda de dinero provocada por este motivo dependería, también, del nivel de renta. Consideró que la demanda de dinero por transacciones y precaución era función del tipo de interés, pero no insistió con esta idea en esta parte del análisis, no porque no sea importante, sino porque su importancia principal se debe a buscar en el papel que representa en la determinación de la “demanda especulativa de dinero”.

La decisión de adquirir un bono es la decisión de adquirir un derecho a un flujo de renta futura. La cantidad de dinero que un individuo está dispuesto a pagar por un bono y, por lo tanto, por el valor de mercado de dicho bono, depende esencialmente del tipo de interés. Un cambio en el tipo de interés implica un cambio en el precio de un bono: un aumento en la tasa de interés implica una caída del precio del bono y una caída en la tasa un aumento en el precio del bono. Los cambios en el tipo de interés producen ganancias o pérdidas de capital a los poseedores de bonos, pero estos mismos cambios del tipo de interés no producen cambios en el valor del dinero. Los bonos ofrecen el atractivo de unos intereses que el dinero no siempre ofrece, pero además, ofrece a sus propietarios la posibilidad de realizar ganancias de capital, cuando se espera que el tipo de interés baje.

Keynes postuló que, cuando se espera una caída en la tasa de interés, la demanda de dinero será relativamente baja, dado que la gente tenderá a poseer bonos en espera de realizar ganancias de capital. Cuando se espera una suba de la tasa, la demanda de dinero será mayor, puesto que la gente intentará evitar sufrir una pérdida de capital por su tenencia de bonos (según Keynes hay que considerar la tasa de interés nominal). Siempre habrá un nivel de tasa de interés que se pueda considerar “normal”. Mientras que las pérdidas de capital no sean lo suficientemente grandes, de forma que se compensen con el ingreso de los intereses obtenidos con la posesión de bonos, el individuo seguirá manteniendo toda su riqueza de bonos. Ahora, si se espera que las pérdidas sean lo suficientemente grandes, de modo que no se compensen los intereses devengados, evidentemente el individuo solo querrá poseer dinero. Si las pérdidas de capital esperadas se compensan exactamente con los intereses devengados, el rendimiento de los bonos es igual a cero y la tasa de cambio esperada del tipo de interés (que tiene la misma variación, pero con el signo opuesto a la variación del precio del bono) es igual a la tasa de interés nominal. Por otro lado, dado el nivel normal de interés, las diferentes personas tendrán expectativas diferentes de la tasa de cambio respecto de dicho valor. Cuanto más bajo sea el nivel corriente del tipo de interés, la gente esperara que suba más rápidamente, por lo cual la mayoría deseara poseer todos sus recursos en dinero; del mismo modo, cuando más alta sea la tasa de interés, menor será la demanda agregada de saldos especulativos. Los saldos de transacciones y precaución son función del nivel de renta, mientras que los saldos especulativos son función de la tasa de interés nominal y el nivel de riqueza, se considera que ambas relaciones son aditivas.

$$M^d = (kY + \lambda(r)W)P$$

El punto principal del análisis de Keynes de la demanda especulativa de dinero está en proposición de que la relación existente entre la demanda de dinero y el tipo de interés no se puede tratar, ni siquiera aproximadamente, como si fuera una relación lineal estable. Permaneciendo constante todo lo demás, la demanda de dinero es proporcional al nivel de precios. El nivel de riqueza permanece constante. No es lo mismo decir que la demanda de saldos nominales es proporcional al nivel de precios que decir que un cambio en el nivel de precios conducirá a un cambio proporcional de la demanda de saldos nominales.

“Trampa de Liquidez”: Con un nivel bajo de la tasa de interés, en una economía todo el mundo esperará que el tipo de interés aumente de una manera suficientemente rápida como para que esté poco dispuesto a poseer bonos, prefiriendo el dinero, o que esté indiferente entre poseer bonos o dinero.

La demanda agregada de dinero se hace perfectamente elástica al tipo de interés. Como la tasa de interés ya no puede caer más, cualquier aumento de la cantidad de dinero será absorbido simplemente sin caída en la tasa. En estas circunstancias, la política monetaria es casi totalmente inefectiva y la política fiscal se convierte en el único medio de control económico.

Este modelo implica que la relación entre demanda de dinero y tasa de interés será inestable en el tiempo. Es imposible predeterminar la eficacia de la política monetaria y de la política fiscal basándose en un modelo que considera esta relación estable. El análisis de Keynes de la función de demanda de dinero llega a conclusiones diametralmente opuestas a las de Fisher. Keynes siguiendo la tradición de Cambridge y tratando la demanda de dinero como un problema del comportamiento en el momento de tomar decisiones, consideró que era más razonable creer que la demanda total de dinero estaría dominada por el comportamiento especulativo hasta el punto de que cualquier predicción que se basara solamente en el motivo transacciones sería totalmente inadecuada.

“Desde Fisher hasta Friedman, la gran pregunta sigue siendo la misma: ¿Cuánto dinero quiere tener la gente y por qué? Cada teoría responde con una mirada distinta sobre la relación entre dinero, precios y comportamiento humano”

(5.2) Enfoque de Friedman

Aparte la atención de los motivos que inducen a la gente a demandar dinero y, dando por supuesto que la gente mantiene dinero, analiza detalladamente los factores que determinan la cantidad de dinero que la gente desea mantener en diversas circunstancias. Trata la demanda de dinero del mismo modo que cualquier economista trataría cualquier bien duradero en el caso de que se le pidiera que construyera un modelo de su demanda. El dinero, proporciona un flujo de servicios a la persona que lo posee. Es una fuente “fácilmente disponible del poder de compra”. Cuanto más dinero se mantiene, tanto menos valiosos serán los servicios prestados por el dinero respecto a los servicios prestados por otros activos (la relación marginal de sustitución entre bienes de consumo es decreciente) Friedman hace énfasis en la diferencia entre la riqueza humana y no humana (se puede comprar y vender y sustituir casi sin límites). Una vez abolida la esclavitud no hay capacidad alguna de sustitución de activos humanos por no humanos,

y por otra parte el individuo siempre está en libertad de vender activos no humanos. Este aporte se basa en una definición de riqueza completa pero que, reconociendo las dificultades que surgen debido a la inexistencia de un mercado de riqueza humana, quizás se podría considerar como una variable subsidiaria de la función a la razón entre riqueza humana y no humana, cuanto mayor sea su componente humano, mayor será la demanda de dinero, para compensar la inexistencia del comercio de la riqueza humana. El principio de que la relación marginal de sustitución entre dinero y los demás activos es decreciente asegura que la demanda de dinero disminuirá cuando suba el rendimiento de los demás activos. Dicho rendimiento tiene dos componentes: el ingreso en concepto de intereses (o servicios) producidos por ellos, y de qué manera se espera que varíen sus precios de mercado, puesto que la ganancia (o pérdida) de capital a que se renuncia forma parte del coste de oportunidad de la posesión de dinero, del mismo modo que los intereses. La tasa de cambio esperada del nivel de precios se debe interpretar como la tasa de rendimiento esperado de la posesión de dinero y permaneciendo constante todo lo demás, cuanto mayor sea dicha tasa de rendimiento esperado por la posesión de dinero, tanto mayor sea la cantidad poseída del mismo, y cuando menor sea, tanto menor será la cantidad obtenida del mismo. La tasa de cambio esperada del nivel de precios se convierte en una variable potencialmente importante de la función de demanda de dinero (se debe tener en cuenta el nivel de precios como su tasa de cambio).[2]

La función de demanda de dinero de Friedman es una demanda de dinero con nivel de poder de compra constante.

1. Cuanto mayor es el rendimiento de los demás activos, menor es la demanda de dinero.
2. Cuanto mayor sea la tasa de cambio de los precios, menor será la demanda de dinero
3. Cuanto mayor sea el nivel de precios, la demanda será proporcionalmente mayor.
4. Cuanto mayor sea la razón entre riqueza humana y no humana, mayor será la demanda de dinero.
5. El dinero es un bien normal, cuanto mayor es el nivel de riqueza mayor es la demanda de dinero.

Bibliografía

- Laidler, David. "La Demanda del Dinero (Spanish Edition)"; 1ª Edición; Antoni Bosch; 1980. ISBN 10: 8471628163 ISBN 13: 9788471628169.

$$M^d = P \cdot f\left(W, r - \frac{1}{r} \frac{dr}{dt}, \frac{1}{P} \frac{dP}{dt}, h\right)$$

donde

$$a. \frac{\partial M^d}{\partial \left(r - \frac{1}{r} \frac{dr}{dt}\right)} < 0.$$

[Cuanto mayor es el rendimiento de los demás activos, menor es la demanda de dinero]

$$b. \frac{\partial M^d}{\partial \left(\frac{1}{P} \frac{dP}{dt}\right)} < 0.$$

[Cuanto mayor sea la tasa de cambio de los precios, menor será la demanda de dinero]

$$c. \frac{\partial M^d}{\partial P} = f\left(W, r - \frac{1}{r} \frac{dr}{dt}, \frac{1}{P} \frac{dP}{dt}, h\right) > 0.$$

[Cuanto mayor sea el nivel de precios, la demanda será proporcionalmente mayor]

$$d. \frac{\partial M^d}{\partial h} > 0.$$

[Cuanto mayor sea la razón entre riqueza humana y no humana, mayor será la demanda de dinero]

$$e. \frac{\partial M^d}{\partial W} > 0.$$

[El dinero es un bien normal: cuanto mayor es el nivel de riqueza, mayor es la demanda de dinero]

Un Modelo Pedagógico de la Administración Estratégica. Parte 2. Definiciones Estratégicas.



Cristian Geldes

PhD en Management, Universidad Adolfo Ibáñez,
Académico Facultad de Economía y Negocios UAH.
Correo electrónico: cgeldes@uahurtado.cl



Mauricio Castillo Vergara

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales,
Universidad Politécnica de Cartagena, España,
Académico Facultad de Economía y Negocios UAH.
Correo electrónico: mhcastillo@uahurtado.cl



Víctor Muñoz

PhD en Management, Universidad Adolfo Ibáñez,
Académico Facultad de Economía y Negocios
Universidad Santo Tomás.



Resumen

La administración estratégica es fundamental para la competitividad y sostenibilidad de las empresas en el largo plazo. Uno de los componentes claves de este proceso organizacional son las “definiciones estratégicas”, como son el propósito, misión, visión y valores. Estas declaraciones enmarcan y moldean el quehacer de las empresas, dándole un sentido y dirección. Este artículo presenta en forma práctica el diseño de las definiciones estratégicas en las empresas, y es continuación del artículo “Modelo Pedagógico de la Administración Estratégica”, que presenta una propuesta para la enseñanza de la disciplina.

Introducción

La administración o dirección estratégica de empresas tiene como propósito fundamental guiar a la organización en la formulación, implementación y evaluación de decisiones que les permitan desarrollar ventajas competitivas sostenibles. Este proceso es complejo y requiere de una visión sistémica, integral y de largo plazo. Se busca alinear objetivos empresariales con un análisis riguroso del entorno y con sus capacidades y recursos internos (Collis & Rukstad, 2008; Barney & Hesterly, 2019).

La formulación de definiciones estratégicas es un componente esencial del proceso de administración estratégica. Más allá de ser enunciados que buscan inspirar son definiciones que comunican el propósito fundamental y decisiones de largo plazo de una organización (Drucker, 2011). Las definiciones estratégicas permiten alinear las decisiones y esfuerzo de la empresa, contribuyen a desarrollar el pensamiento estratégico en los gestores, fortalecen la identidad y comportamiento organizacional, y buscan darle un marco de referencia a las relaciones del personal al interior de la organización, y con sus stakeholders (Collis & Rukstad, 2008). Contribuyen a la creación de la ventaja competitiva sostenible, que es el fin de la administración estratégica (Barney & Hesterly, 2019).

En el marco del “Modelo Pedagógico de la Administración Estratégica” que contempla dos etapas como son la “Formulación de la Estrategia” y la “Implementación y Control Estratégico”. Las definiciones estratégicas dan coherencia y dirección a todas las etapas posteriores del proceso (Figura 1) (Geldes et al., 2022).



Figura 1. Modelo Pedagógico de Administración Estratégica.

Definiciones estratégicas

En primer término, es importante destacar que distintos autores, gerentes y en la planificación estratégica de empresas se observan distintos énfasis en el uso de las definiciones estratégicas. Por ejemplo, algunas empresas describen sólo su propósito y otras sólo su misión y visión. En este artículo, se presentan todas las definiciones, ya que consideramos que todas aportan a la dirección estratégica y son complementarias (Figura 2).

Propósito. Define la razón de ser de la empresa más allá del beneficio económico. Presenta la contribución a la sociedad o razón de ser de la organización. Detrás de esta definición está la idea que las empresas y organizaciones crean valor para sostenerse en el tiempo por medio de satisfacer necesidades de los individuos, organizaciones y sociedad (De Lange et al., 2012). Desde el punto de vista práctico, se debe enfatizar que la contribución de la empresa a la sociedad no es la venta de un bien o servicio, es la satisfacción de una necesidad y/o solución de un problema. Acción por la cual hay actores dispuestos a pagar. Pago que debiera ser superior al costo de generar dicho bien o servicio, es decir, creando valor. Además, hoy crecientemente las empresas se comprometen no sólo con crear valor a sus consumidores y dueños, sino que se orientan a toda la sociedad por medio de los conceptos de valor compartido y valor sostenible, donde se integran las dimensiones económica, social y ambiental (Hart & Milstein, 2003; Porter & Krammer, 2011; Muñoz & Geldes, 2021). Algunos ejemplos son:

“Simplificar y disfrutar más la vida” (Falabella[1])

“Alimentar lo bueno de la vida todos los días” (Agrosuper[2])

Misión. Describe qué hace la empresa, para quién lo hace y con qué diferenciación. Es como un propósito más específico. También, hay que recordar que en la práctica algunas veces no se hace la distinción entre propósito y misión. Además, al igual que en el propósito, la descripción de la misión se debe enfocar en las necesidades que se satisfacen, y no en los

bienes o servicios que se ofertan. Algunos ejemplos son:

“Nuestra misión es organizar la información del mundo para que todos puedan acceder a ella y usarla” (Google[3])

“Estamos construyendo el futuro de la conexión humana” (Meta[4])

Visión. Expresa la aspiración futura, el lugar al que quiere llegar la empresa o la imagen donde se quiere estar. Sin dudas, esta definición debe ser inspiradora, conducir a la acción y darle sentido a las decisiones y acciones del día a día. Algunos ejemplos son:

“Viña Concha y Toro aspira ser una empresa líder global, centrada en el consumidor con foco en el desarrollo de marcas de vino premium” (Viña Concha y Toro[5]).

“Ser reconocida nacional e internacionalmente como una Universidad de excelencia, referente en las disciplinas que cultiva, que promueve una perspectiva interdisciplinaria y desde su sello humanista, contribuye a una sociedad más justa, solidaria e inclusiva” (Universidad Alberto Hurtado[6]).

Valores. Hacen referencia a los principios éticos y culturales que orientan el comportamiento. Generan los lineamientos tanto de las relaciones internas como con distintos actores de la sociedad. En la práctica, la definición y comunicación de los valores sirven para diversas actividades que van desde la contratación de personas como un requisito a cumplir, guían la resolución de problemas de situaciones que no están reglamentadas, y conforman la base para desarrollar la cultura y comportamiento organizacional. Especialmente, los líderes de la empresa deben representar estos valores en sus decisiones y comportamientos, para que se haga parte de todas las personas de la organización. Algunos ejemplos son:

“Nos cuidamos, Vivimos el respeto, Cumplimos con excelencia e innovación, valoramos la colaboración y construimos el futuro con sustentabilidad” (CODELCO[7])

“Calidad, orientación al cliente, responsabilidad, trabajo en equipo, valorar la diversidad, ser eficientes, innovadores y atreverse a probar nuevas formas de hacer las cosas, para ir siempre por más” (ENTEL[8]).



Figura 2. Definiciones estratégicas.

Pasos para diseñar las definiciones estratégicas

El diseño de las definiciones estratégicas forma parte del proceso de formular la estrategia. Este proceso es cíclico, es decir, se comienza con una definición inicial que puede ser mejorada una vez terminada la formulación. También, se puede consultar con distintos actores de la empresa, siempre considerando que la estrategia es responsabilidad de la alta dirección (Del Sol, 2016). A continuación, se proponen los pasos para diseñar las definiciones:

Paso 1. Reflexión inicial. Revisar la historia, fines de los fundadores, aspiraciones y valores fundacionales e identificar legado que busca la empresa y/o organización.

Paso 2. Análisis prospectivo. Diagnóstico del entorno, y de los recursos y capacidades internas de la empresa. Las definiciones estratégicas deben considerar la evolución de la industria y valores, capacidades y cultura de la organización.

Paso 3. Redacción de las definiciones. Se deben proponer unas primeras definiciones estratégicas del propósito, misión, visión y valores que serán evaluadas y mejoradas posteriormente. Es importante evitar que estas definiciones se reduzcan a un ejercicio desconectado de la realidad diaria de la organización. Por lo mismo, se deben evitar redacciones genéricas que no reflejen la identidad y contexto competitivo de la empresa, las definiciones deben coherentes entre ellas y con la conducta organizacional.

[1] <https://falabellaretail.falabella.com/conocenos/>

[2] <https://www.agrosuper.cl/gobierno-corporativo/nuestra-empresa/>

[3] https://about.google/intl/es_ALL/company-info/

[4] We're building the future of human connection

[5] <https://vinayc.com/nuestra-empresa/sobre-nosotros/>

[6] <https://uah2030.uahurtado.cl/#mission>

[7] https://www.codelco.cl/memoria2023/site/docs/20240522/2024052193919/1_mision_un_proposito_y_valores.pdf

[8] <https://informacioncorporativa.entel.cl/nuestra-compa%C3%B1a>

Paso 4. Evaluación y mejora. Con los actores claves de la empresa se discuten, validan y mejoran las definiciones estratégicas. Esto se pueden realizar en un taller o reunión con la plana ejecutiva de la empresa y/o alta dirección. Este proceso de análisis contribuye al compromiso e involucramiento de las personas que posteriormente deberán ejecutar y controlar la estrategia.

Paso 5. Aprobación y comunicación. Una vez establecidas las definiciones estratégicas de propósito, misión, visión y valores. Se deben comunicar a todos los actores de la empresa, así como a los actores externos con los que se relaciona (stakeholders). Este proceso, se realiza al final de la formulación de la estrategia empresarial, y previo a su ejecución. Incluso, en algunas empresas se puede observar estas definiciones en cuadros o posters en las oficinas, y en sus sitios web.

Paso 6. Integración a la gestión. Como se mencionó las definiciones estratégicas son declaraciones que moldean y dan sentido a las decisiones y comportamientos de la organización. Por lo mismo, deben formar parte del plan estratégico y su implementación en el día a día. No puede haber desconexión entre el propósito, misión, visión y valores con la conducta y decisiones (Ashforth & Gibbs, 1990).

Conclusiones

Las declaraciones estratégicas no son decorativas, sino herramientas claves para la acción organizacional coherente. Son guías que entregan un marco y sentido para las decisiones y acciones de corto y largo plazo. Sin ellas lograr acciones coordinadas, coherentes y complementarias es improbable. Integrarlas al diseño de estrategias, al modelo de negocio y a la cultura organizacional potencia la dirección y sostenibilidad de la empresa.

“Diseñar una buena estrategia requiere un proceso sistemático: reflexionar sobre el legado y la historia, analizar el entorno, redactar y revisar en conjunto, comunicar con claridad e integrar los valores al día a día. No se trata de un ejercicio administrativo, sino de construir sentido compartido”

Referencias

- Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organization Science*, 1(2), 177-194.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*. Pearson.
- Collis, D. J., & Rukstad, M. G. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, 86(4), 82-137.
- De Lange, D. E., Busch, T., & Delgado-Ceballos, J. (2012). Sustaining sustainability in organizations. *Journal of Business Ethics*, 110, 151-156.
- Del Sol, P. (2016). *Ganar sin Competir (legítimamente)*. Ediciones El Mercurio.
- Drucker, P. F. (2011). *The five most important questions you will ever ask about your organization*. John Wiley & Sons.
- Geldes, C., Muñoz-Cisterna, V., & Castillo-Vergara, M. (2024). Un Modelo Pedagógico de la Administración Estratégica Parte 1. Presentación del Modelo. *Revista Gestión y Tendencias*, 6(3).
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 56-67.
- Hollensbe, E., Wookey, C., Hickey, L., George, G., & Nichols, C. V. (2014). Organizations with purpose. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1227-1234.
- Muñoz, V., & Geldes, C. (2021). Cómo la creación de valor y la sustentabilidad convergen: El gran desafío de la empresa actual. *Revista Gestión y Tendencias*, 5-8.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.

Entrevista en Profundidad para la Investigación de Mercado



Rodrigo Guesalaga

PhD en Marketing, Emory University, EE.UU.
Académico Facultad de Economía y Negocios,
Universidad Alberto Hurtado.

La adecuada selección de métodos de recolección de datos en investigación de mercado es crítica para obtener información valiosa que permita examinar problemáticas de negocios y fundamentar decisiones de marketing. Un método ampliamente utilizado en el ámbito de investigación cualitativa es la entrevista en profundidad.

En este artículo, se discuten los fundamentos de la entrevista en como herramienta de investigación de mercado cualitativa, examinando sus ventajas y limitaciones, así como sus usos más relevantes. Adicionalmente, se ofrecen recomendaciones prácticas para su correcta implementación.

Métodos de obtención de información cualitativa

La investigación de mercado a menudo requiere un enfoque cualitativo para obtener información útil para la toma de decisiones en marketing. Tal enfoque busca responder principalmente a los cómo y los porqués de las problemáticas en estudio. Por ejemplo, si estudiamos el uso de inteligencia artificial en los procesos de servicio a clientes por parte de las empresas, la investigación cualitativa podría ayudarnos a entender las percepciones de clientes en cuanto a cómo perciben recibir servicios a través de robots, qué piensan y

sienten y por qué, qué elementos gatillan tales pensamientos y emociones, y cómo podría la empresa proveedora lograr que sus clientes acepten de mejor manera una comunicación a través de inteligencia artificial.

Es muy común que las empresas integren métodos cuantitativos y cualitativos de investigación para obtener una comprensión más completa de la problemática de interés. Mientras los datos cuantitativos pueden ofrecer información numérica y análisis estadísticos extrapolables a la población de estudio, los enfoques cualitativos pueden aportar una comprensión más profunda de percepciones, motivaciones, actitudes, ideas y comportamientos de los consumidores. Los métodos de recolección de datos cualitativos más comúnmente usados son: entrevista en profundidad, focus group, estudio de casos, etnografía (basadas en la observación), y el uso de técnicas proyectivas. En este artículo se discute la entrevista en profundidad.

Entrevista en profundidad

La entrevista en profundidad es una conversación uno-a-uno, realizada por un/a profesional, con el fin de preguntar y ahondar en algún tema específico de interés. e caracteriza por ser un diálogo en base a preguntas abiertas que buscan entender

profundamente las creencias, actitudes, motivaciones, necesidades, valores, y comportamientos de las personas. Por ejemplo, una aplicación común en Marketing es indagar, a través de una entrevista en profundidad, acerca de las percepciones cognitivas y emocionales que tienen los consumidores a lo largo del customer journey en relación con alguna marca o empresa proveedora. Es decir, se busca explorar en profundidad lo que la persona pensó o sintió en las distintas fases de precompra, compra y poscompra y en los diversos puntos de contacto del consumidor con la marca o empresa.

La guía de preguntas de la entrevista en profundidad es semiestructurada; es decir, cuenta con un set de preguntas abiertas predefinidas a ser discutidas, pero deja espacio a una exploración más flexible, permitiendo al investigador detenerse y profundizar en temas que van surgiendo, y a los participantes expresarse libremente. Este tipo de entrevista no apunta a descubrir “verdades” sino que a capturar de forma genuina y sin sesgos las percepciones y opiniones de las personas participantes. Para ser exitosa, la ejecución de la entrevista en profundidad debe lograr establecer un vínculo con el entrevistado a través de un ambiente cómodo y cercano.

La entrevista en profundidad puede durar entre 30 y 90 minutos, dependiendo principalmente de la extensión de la guía de entrevista, el propósito del estudio, el perfil de la persona entrevistada, y la dinámica que se da entre la persona entrevistadora y la entrevistada. Es fundamental grabar la entrevista en audio o video, y con la autorización de la persona entrevistada, con el fin de poder transcribirla y realizar un análisis riguroso de su contenido.

Etapas de la entrevista en profundidad

A continuación, se describen las principales etapas de la entrevista en profundidad junto con las acciones que deben realizarse:

1. Definición de objetivos de investigación

- Determinar qué se desea comprender o explorar.
- Relacionar los objetivos con las hipótesis o preguntas de investigación.

2. Diseño de la guía de entrevista

- Elaborar una guía flexible con temas y preguntas abiertas.
- Incluir preguntas de apertura, desarrollo y cierre.
- Ordenar las preguntas de lo general a lo particular, y de lo impersonal a lo íntimo.
- Preparar preguntas de seguimiento (probing) para profundizar cada pregunta principal.

3. Selección y reclutamiento de participantes

- Identificar el perfil del entrevistado ideal (por ejemplo, clientes actuales, prospectos, expertos).
- Definir si habrá algún incentivo por participar (por ejemplo, una suma de dinero o una invitación a un desayuno).
- Elaborar un documento de consentimiento informado: en qué consiste el estudio, qué se requiere de su participación, cómo se usará la información, la aceptación de grabar la entrevista, el carácter de voluntaria de la participación, y los términos de confidencialidad.
- Contactar a los participantes que cumplan con el perfil deseado, invitarlos a participar, y coordinar los próximos pasos.

4. Preparación previa a la entrevista

- Definir lugar, formato (presencial, telefónico, videollamada), duración y recursos necesarios.
- Verificar forma de grabación, privacidad y ambiente adecuado para generar confianza.
- Aprenderse muy bien todas las preguntas que se realizarán.

5. Conducción de la entrevista

- Establecer rapport (clima de confianza).
- Comenzar la grabación de la entrevista.
- Iniciar la entrevista según la guía, incluyendo preguntas de seguimiento en para los temas que no hayan sido abarcados de forma espontánea por la persona entrevistada.
- Dejar que la persona se exprese libremente y a su ritmo, aclarando la pregunta si es necesario, pero sin interrumpir, adivinar las respuestas, u opinar.

- Profundizar mediante preguntas de sondeo: "¿por qué?", "¿de qué manera?", "¿puedes darme un ejemplo?", "¿podría elaborar un poco más ese punto?", etc.
- Al momento del cierre, agradecer la participación.

6. Transcripción y análisis

- Transcribir la entrevista de forma completa y literal, separando claramente lo que dice la persona entrevistadora de la persona entrevistada.
- Realizar análisis temático: codificar contenido, identificar patrones, temas y categorías de contenido, elaborar insights, y apoyar el análisis con citas textuales.

7. Síntesis y reporte de resultados

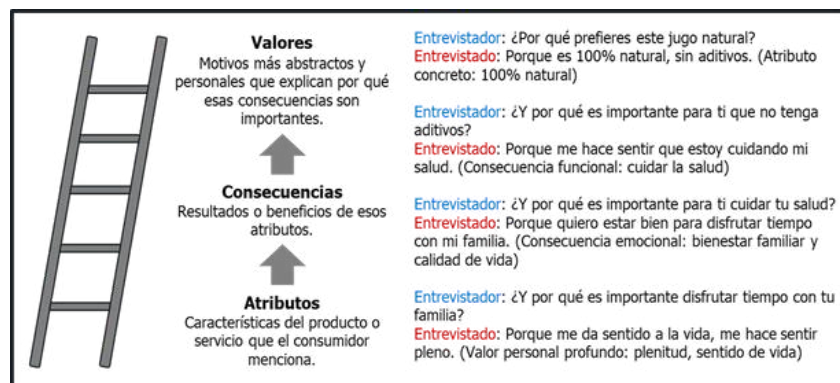
- Elaborar un informe con insights clave, citas ilustrativas y recomendaciones.
- Explicar la metodología utilizada y el perfil de los participantes.
- Relacionar los resultados con los objetivos originales del estudio.

La técnica de laddering

Dentro de las formas de uso específico de la entrevista en profundidad, hay una técnica muy útil, llamada técnica de laddering. Es una metodología cualitativa utilizada para descubrir los valores personales que subyacen a las decisiones de compra de los consumidores.

Su objetivo es conectar los atributos de un producto con los beneficios percibidos y, finalmente, con los valores personales de la persona entrevistada. Sirve para entender las motivaciones profundas del consumidor y construir propuestas de valor más significativas.

La técnica de laddering consiste en realizar una secuencia de preguntas, en que primero se indaga sobre la importancia que dan las personas a ciertos atributos de un producto o servicio (por ejemplo, un chatbot de servicio) y su justificación, para luego descubrir las consecuencias (beneficios o problemas) asociadas a tales atributos, y finalmente los valores y/o necesidades permanentes asociadas a tales consecuencias. A continuación, se definen los conceptos de atributos, consecuencias, y valores en la técnica de laddering, y se incluye un ejemplo de cómo implementarla en el contexto del producto 'jugos naturales'.



El tipo de insight que se obtiene en el ejemplo de los jugos naturales permite a la marca comunicar su propuesta de valor de forma más profunda. Por ejemplo, en lugar de solo decir "sin aditivos", podría decir: "Vive naturalmente, cuida lo que más amas".

Análisis temático de contenido de la entrevista en profundidad

El análisis temático de contenido es una técnica de investigación cualitativa para identificar, analizar y describir patrones (o temas) dentro de datos en forma de texto. Permite organizar información compleja, como son las respuestas en una entrevista en profundidad, y hacer visibles los aspectos más relevantes o repetidos en el contenido. En vez de contar palabras o frases específicas, el análisis temático se enfoca en el significado y las ideas principales que surgen del texto, agrupándolos en categorías o temas relevantes para el objetivo del estudio.

El análisis temático comprende las siguientes etapas:



En conclusión, el análisis temático de contenido es una herramienta poderosa para transformar los datos cualitativos generados en entrevistas en profundidad en conocimiento útil y accionable. Al identificar patrones, significados y estructuras dentro de las conversaciones con las personas entrevistadas, se puede entender no solo qué dicen las personas, sino por qué lo dicen y qué sentido tiene para ellas. Si se realiza con rigor y conexión con los objetivos de investigación, el análisis temático de contenido ofrece insights profundos que pueden apoyar la toma de decisiones estratégicas en marketing.

Ventajas y limitaciones de la entrevista en profundidad

Como cualquier herramienta de investigación de mercado, la entrevista en profundidad cuenta con ventajas y limitaciones, que se presentan en la siguiente tabla:

Conclusión

La entrevista en profundidad es una herramienta cualitativa de obtención de información que ofrece una serie de ventajas distintivas en el campo de la investigación de mercado. Al comprender sus fortalezas y limitaciones, los investigadores pueden aprovechar al máximo y de forma estratégica el uso de la entrevista en profundidad para obtener una comprensión profunda e integral de las percepciones, motivaciones, y comportamientos de los consumidores. Mediante el uso juicioso de esta metodología cualitativa, la investigación de mercado puede descubrir información valiosa que apoye la toma de decisiones e impulse el éxito empresarial.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<p>Exploración profunda: Permite obtener información rica, detallada y matizada sobre percepciones, emociones, motivaciones, actitudes y comportamientos.</p> <p>Flexibilidad: El entrevistador puede adaptar preguntas, cambiar su orden, y hacer variadas preguntas de seguimiento según las respuestas del participante.</p> <p>Revelación de insights: Se pueden descubrir creencias, actitudes o conflictos internos que probablemente no emergerían a través de otros métodos de investigación.</p> <p>Contexto y narrativa: Se puede obtener una comprensión muy completa del contexto del consumidor, su historia y su lenguaje.</p> <p>Ideal para temas sensibles o complejos: Genera un espacio más privado y reflexivo, facilitando la conversación de temas delicados.</p>	<p>Poca representatividad: El número de personas entrevistadas tiende a ser bajo, por lo que los resultados no son generalizables estadísticamente.</p> <p>Sesgo del entrevistador: La influencia del entrevistador puede afectar las respuestas si no se maneja con neutralidad la realización de las preguntas.</p> <p>Tiempo y costo: Su realización requiere bastante tiempo, dinero y otros recursos en las etapas de reclutamiento, realización de entrevistas, transcripción y análisis.</p> <p>Análisis complejo: El análisis cualitativo de contenido exige mucha preparación y experiencia para una interpretación rigurosa.</p> <p>Dependencia del entrevistado: Si el participante no se siente cómodo o no coopera, puede no generarse información útil.</p>

¡Mantengámonos conectados!



@fen.uah



@fen_uah



Facultad de Economía y Negocios - Universidad Alberto Hurtado



Facultad de Economía y Negocios - Universidad Alberto Hurtado



fen.uahurtado.cl



FEN UAH



¡Únete a nuestro canal de difusión!

