

**Firm-level trust in emerging markets: the moderating effect on the institutional strength- corruption relationship in Mexico and Peru** // Carol M. Sánchez. y Kevin Lehnert

**Modelo de análisis estructural del comportamiento ciudadano organizacional: el caso de las empresas industriales del noreste de México** // Florina Arredondo Trapero, José Carlos Vázquez Parra y Jorge de la Garza

**Perceptions about the usefulness of online social networks in the workplace** // Lucía Rodríguez-Aceves, Sergio Madero y Gabriel Valerio-Ureña

**Vendiendo tequila a China: una fiesta de coctel sin ganadores claros** // María Basilia Valenzuela y Basilio Verduzco Chávez

**Implementación de políticas de conciliación trabajo-vida en pequeñas y medianas empresas: un estudio de casos múltiples en la industria del software** // María Candela Rodríguez, Guillermo E. Dabos y Andrea G. Rivero

**Los indicadores de costos: una herramienta para gestionar la generación de valor en las empresas industriales colombianas** // Diego Andrés Correa Mejía, Laura Yulieth Martínez Molina, María Camila Ruiz Criollo y María Alejandra Yepes Montoya

**Índice multifactorial para la evaluación del desempeño financiero de fondos comunes** // Gabriela Pesce, Juan Ignacio Redondo, Gastón S. Milanesi, Joaquín Menna y Ricardo Amarilla

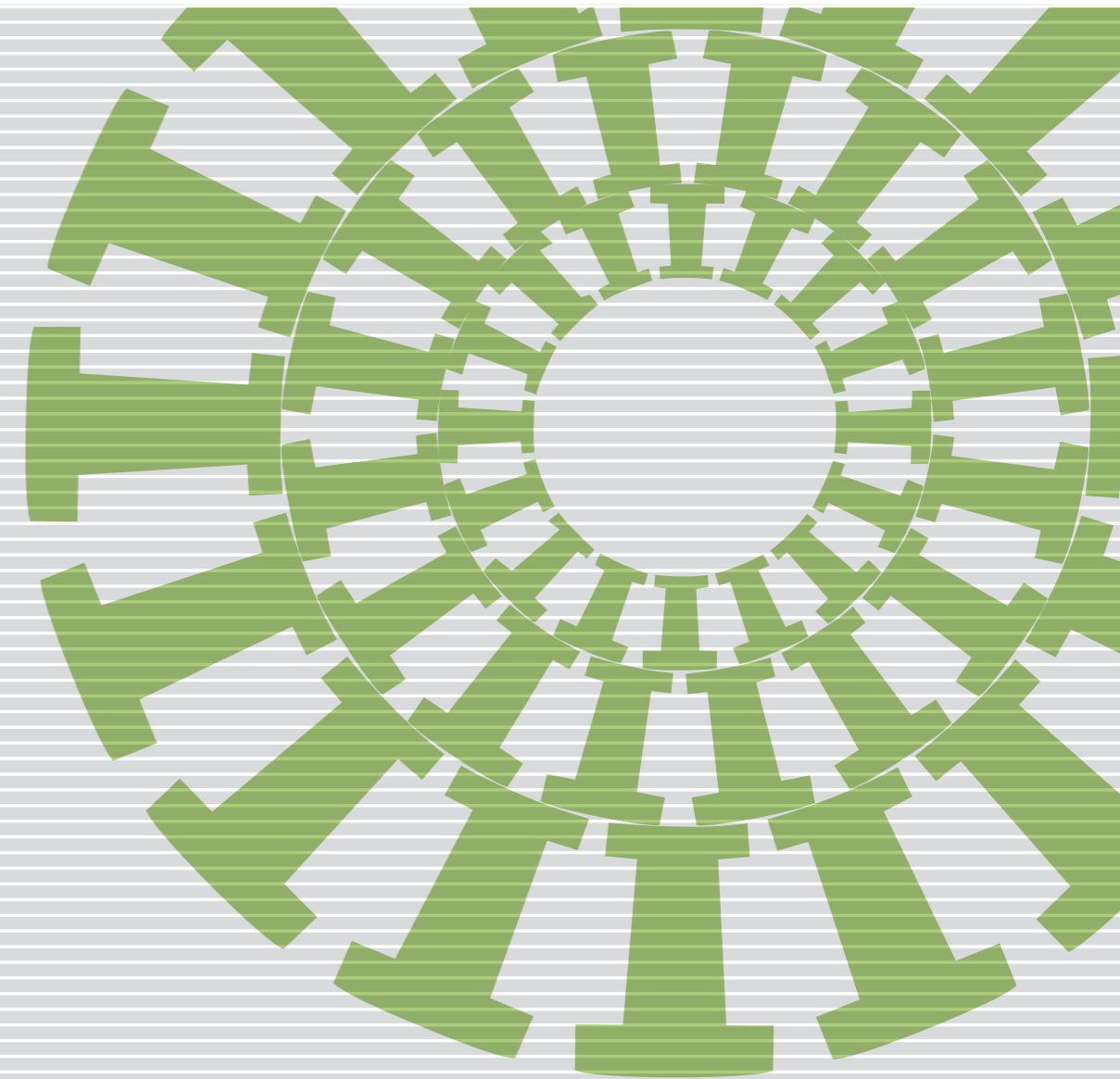
**Factores de éxito de la certificación ISO 9001 en empresas de Cúcuta y su Área Metropolitana** // Alix Belén Martínez Rojas, Raquel Irene Laguado Ramírez y Elkin G. Flórez Serrano

**Los experimentos en la investigación de estrategia: una mirada múltiple** // María Valle Santos-Álvarez y Teresa García-Merino

**Canopy River - medio ambiente, sociedad y rentabilidad: un equilibrio estratégico en la empresa turística rural** // Israel Lozano-Jiménez, Luis Roberto Domínguez-Aguirre, Hugo Alberto Robles-Cibrián y Álvaro Fabricio Ramírez-Campos

# EG | Estudios Gerenciales

Journal of Management and Economics for Iberoamerica



Publicación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas  
[http://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales)

### Misión

Contribuimos al desarrollo sostenible de la sociedad mediante la formación de líderes íntegros y competentes para un entorno global de negocios, el impacto de nuestras investigaciones y la generación de valor para las organizaciones, en el marco de una cultura de excelencia, innovación y aprendizaje continuo.

### Valores centrales

Reconocimiento de la dignidad de toda persona.  
Honestidad en las acciones personales y en las actuaciones institucionales.  
Pasión por el aprendizaje.  
Compromiso con el bienestar de la sociedad y el cuidado del medio ambiente.

### Visión de futuro - 2022

En el año 2022, seremos reconocidos como la escuela líder en administración y economía en Colombia y una de las diez primeras en Latinoamérica.

### Objetivos institucionales

1. Garantizar la calidad de la planta profesoral y de apoyo académico.
2. Contar con los recursos físicos, tecnológicos y bibliográficos adecuados para las necesidades de estudiantes, profesores y colaboradores administrativos.
3. Garantizar la coherencia, visión global y la actualidad del plan curricular, en términos de competencias, conocimientos, valores, ética y responsabilidad social.
4. Asegurar el compromiso de los profesores y estudiantes con el uso de metodologías activas en los procesos de aprendizaje.
5. Obtener los mejores resultados en los exámenes Saber Pro en Colombia.
6. Desarrollar competencias interculturales en los estudiantes que contribuyan a mejorar su

visión global y la comprensión de los mercados internacionales.

7. Gestionar la contratación del número de profesorestiempo completo.
8. Asegurar financiación interna y externa para los proyectos de investigación.
9. Asegurar la participación de los profesores de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas en actividades académicas internacionales y la de profesores de otras universidades en actividades académicas realizadas en la Universidad Icesi.
10. Garantizar la más alta calificación para los grupos de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas y la sostenibilidad del programa de formación de jóvenes investigadores.
11. Preparar proyectos de nuevos programas académicos relevantes para el desarrollo de las áreas de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.
12. Garantizar el cumplimiento del presupuesto de matrículas en pregrado y postgrado.
13. Presentar y ejecutar programas y proyectos de Consultoría y Educación Continua de la más alta calidad.
14. Alcanzar y mantener los estándares de alta calidad internacional.
15. Lograr y mantener la Acreditación de alta calidad del CNA de los programas acreditables.
16. Reducir la tasa de deserción por motivos académicos.
17. Mejorar el nivel de desarrollo de competencias de los estudiantes de los programas de pregrado y postgrado.

### Publicaciones de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Estudios Gerenciales, Borradores de Economía, Apuntes de Economía, Cartillas Docentes, Textos Universitarios.



La Universidad Icesi forma profesionales en 27 programas de pregrado, 1 doctorado, 23 maestrías, 17 especializaciones médico-quirúrgicas y 12 especializaciones, todos ellos aprobados por el Ministerio de Educación Nacional.

### Programas de pregrado

- Administración de Empresas
- Antropología
- Biología con Concentraciones en Conservación y Biología Molecular/Biotecnología
- Ciencia Política con Énfasis en Relaciones Internacionales
- Contaduría Pública y Finanzas Internacionales
- Derecho
- Diseño de Medios Interactivos
- Diseño Industrial
- Economía con énfasis en Políticas Públicas
- Economía y Negocios Internacionales
- Ingeniería Bioquímica
- Ingeniería de Sistemas
- Ingeniería Industrial
- Ingeniería Telemática
- Medicina
- Mercadeo Internacional y Publicidad
- Psicología
- Química con Énfasis en Bioquímica
- Química Farmacéutica
- Sociología

### Licenciaturas

- En Enseñanza del Inglés
- En Educación Básica Primaria
- En Ciencias Naturales
- En artes y en tecnologías para la creación
- En Estudios Sociales y Humanos
- En Lenguaje y Literatura

### Programa de Doctorado

- Doctorado en Economía de los Negocios

### Programas de posgrado

- Maestría en Gestión de la Innovación
- Maestría en Derecho
- Maestría en Ciencias-Biotecnología

- Maestría en Estudios Sociales y Políticos
- Maestría en Gerencia de Organizaciones de Salud
- Maestría en Biotecnología
- Maestría en Formulación de Productos Químicos y Derivados
- Maestría en Gerencia para la Innovación Social
- Maestría en Periodismo
- Master's Program in the Teaching of English as a Foreign
- Maestría en Informática y Telecomunicaciones
- Maestría en Intervención Psicosocial
- Maestría en Gobierno
- Maestría en Educación
- Maestría en Gestión Informática y Telecomunicaciones
- Maestría en Ingeniería Industrial
- Maestría en Derecho
- Maestría en Administración Global con Doble Titulación
- Maestría en Administración MBA
- Maestría en Mercadeo
- Maestría en Economía
- Maestría en Finanzas

### Especializaciones

- Auditoría en Salud
- Gerencia Tributaria
- Calidad para la Competitividad
- Gerencia del Medio Ambiente
- Negocios en Internet
- Derecho Comercial
- Especializaciones médico-quirúrgicas
- Derecho Laboral y de la Seguridad Social
- Legislación Laboral y de la Seguridad Social para no abogados

### Programa de Alta Gerencia Internacional Programas a la medida de las necesidades de la empresa

Universidad Icesi  
Calle 18 No. 122-135  
Tel. (57) (2) 5552334  
Cali, Colombia  
www.icesi.edu.co

## Publicación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

### Editor

Héctor Ochoa Díaz, Ph.D.  
Universidad Icesi, Colombia  
hochoa@icesi.edu.co

### Comité Editorial/Editorial Committee

Bruce Michael Bagley, Ph.D.  
University of Miami, Estados Unidos.  
Eduardo Lora, M.Sc.  
Center for International Development, Harvard University, Estados Unidos  
José Pla Barber, Ph.D.  
Universidad de Valencia, España.  
Jose Luis Hervas Oliver, Ph.D.  
Universidad Politécnica de Valencia, España  
Julio César Alonso, Ph.D.  
Cienfi -Universidad Icesi, Colombia.  
Larry Crump, Ph.D.  
Griffith University, Australia  
Lorenzo Revuelto Taboada, Ph.D.  
Universidad de Valencia, España.  
Luis Eduardo Arango, Ph.D.  
Banco de la República, Colombia.  
Robert Grosse, Ph.D.  
Thunderbird School of Global Management, Estados Unidos  
Roberto Santillán, Ph.D.  
Tecnológico de Monterrey, México  
Sergio Olavarrieta, Ph.D.  
Universidad de Chile, Chile.

### Comité Científico/Scientific Committee

Alfonso Pedro Fernández del Hoyo, Ph.D.  
Universidad Pontificia Comillas, España.  
Christian A. Cancino del Castillo, Ph.D.  
Universidad de Chile, Chile  
Florina Guadalupe Arredondo Trapero, Ph.D.  
Tecnológico de Monterrey, México  
Francisco Puig, Ph.D.  
Universidad de Valencia, España.  
Francisco Venegas Martínez, Ph.D.  
Instituto Politécnico Nacional, México  
Gastón Silverio Milanese, Ph.D.  
Universidad Nacional del Sur, Argentina  
Harish Suján, Ph.D.  
Tulane University, Estados Unidos.  
Jhon James Mora, Ph.D.  
Universidad Icesi, Colombia.  
José Roberto Concha, Ph.D.  
Universidad Icesi, Colombia.  
Juan Muro, Ph.D.  
Universidad Alcalá de Henares, España  
Samuel Mongrut, Ph.D.  
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México  
Sigmar Malvezzi, Ph.D.  
Universidad de Sao Paulo, Brasil.

### Director Editorial/Managing Editor

Nathalia Solano Castillo  
Universidad Icesi, Colombia  
nsolano@icesi.edu.co

### Indexaciones/Indexations

PUBLINDEX - Colciencias  
SciELO Citation Index  
SciELO - Colombia  
AEA's electronic indexes (JEL, e-JEL, CD-JEL, EconLit)  
Redalyc  
Dialnet  
CLASE  
Thomson Gale - Informe Académico  
Catalogo de Latindex  
EBSCO  
RePEc  
DoTEc  
EconPapers  
DOAJ  
Ulrich's

### Años de publicación/Years publishing

34 años/years

### Dónde consultar la revista/Where to find us

[https://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales](https://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales)

### Envío de manuscritos

[https://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales](https://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales)

### Suscripciones y Canje/Subscriptions and Exchange

Revista Estudios Gerenciales  
Universidad Icesi  
Calle 18 No. 122-135  
Tel. (57) (2) 5552334 Ext. 8210  
Cali, Colombia  
estgerencial@icesi.edu.co



La revista se adhiere a los principios y procedimientos dictados por el Committee on Publication Ethics (COPE) [www.publicationethics.org](http://www.publicationethics.org)



Estudios Gerenciales de la Universidad ICESI está bajo una licencia de Creative Commons Attribution 4.0 Internacional <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

© Copyright 2018, Universidad Icesi.  
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas  
Calle 18 No. 122-135, AA. 25608  
Tel. (57) (2) 5552334 Ext. 8210  
Cali, Colombia  
estgerencial@icesi.edu.co



Los autores de artículos serán responsables de los mismos, y por tal no comprometen los principios o políticas de la Universidad Icesi ni las del Comité Editorial de la revista Estudios Gerenciales.  
Los autores autorizan y aceptan la cesión de todos los derechos a la revista Estudios Gerenciales, tanto en su publicación impresa como electrónica. Luego de publicado el artículo, puede ser reproducido sin autorización del autor o la Revista, mencionando autor(es), año, título, volumen, número y rango de páginas de la publicación, y como fuente: Estudios Gerenciales (abstenerse de usar Revista Estudios Gerenciales).



## TABLA DE CONTENIDO

Vol 34, N°. 147 | Abril - Junio de 2018 | ISSN 0123-5923 | Cali, Colombia

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	125
<b>ARTÍCULOS</b>	
Confianza empresarial en mercados emergentes: el efecto moderador sobre la relación entre instituciones y corrupción en México y Perú <i>Carol M. Sánchez y Kevin Lehnert</i> .....	127
Modelo de análisis estructural del comportamiento ciudadano organizacional: el caso de las empresas industriales del noreste de México <i>Florina Arredondo Trapero, José Carlos Vázquez Parra y Jorge de la Garza</i> .....	139
Percepción de la utilidad del uso de las redes sociales en el lugar de trabajo <i>Lucía Rodríguez-Aceves, Sergio Madero y Gabriel Valerio-Ureña</i> .....	149
Vendiendo tequila a China: una fiesta de coctel sin ganadores claros <i>María Basilia Valenzuela y Basilio Verduzco Chávez</i> .....	158
Implementación de políticas de conciliación trabajo-vida en pequeñas y medianas empresas: un estudio de casos múltiples en la industria del software <i>María Candela Rodríguez, Guillermo E. Dabos y Andrea G. Rivero</i> .....	172
Los indicadores de costos: una herramienta para gestionar la generación de valor en las empresas industriales colombianas <i>Diego Andrés Correa Mejía, Laura Yulieth Martínez Molina, María Camila Ruiz Criollo y María Alejandra Yepes Montoya</i> .....	190
Índice multifactorial para la evaluación del desempeño financiero de fondos comunes <i>Gabriela Pesce, Juan Ignacio Redondo, Gastón S. Milanese, Joaquín Menna y Ricardo Amarilla</i> .....	200
Factores de éxito de la certificación ISO 9001 en empresas de Cúcuta y su Área Metropolitana <i>Alix Belén Martínez Rojas, Raquel Irene Laguado Ramírez y Elkin G. Flórez Serrano</i> .....	216
Los experimentos en la investigación de estrategia: una mirada múltiple <i>María Valle Santos-Álvarez y Teresa García-Merino</i> .....	229
Canopy River - medio ambiente, sociedad y rentabilidad: un equilibrio estratégico en la empresa turística rural <i>Israel Lozano-Jiménez, Luis Roberto Domínguez-Aguirre, Hugo Alberto Robles-Cibrián y Álvaro Fabricio Ramírez-Campos</i> .....	238
<b>AGRADECIMIENTO REVISORES</b> .....	247

## TABLE OF CONTENTS

<b>PRESENTATION</b> .....	125
<b>ARTICLES</b>	
Firm-level trust in emerging markets: the moderating effect on the institutional strength- corruption relationship in Mexico and Peru <i>Carol M. Sánchez y Kevin Lehnert</i> .....	127
Structural analysis model of organizational citizenship behavior: the case of industrial enterprises in the northeast of Mexico <i>Florina Arredondo Trapero, José Carlos Vázquez Parra y Jorge de la Garza</i> .....	139
Perceptions about the usefulness of online social networks in the workplace <i>Lucía Rodríguez-Aceves, Sergio Madero y Gabriel Valerio-Ureña</i> .....	149
Selling tequila to China: a cocktail party with no clear winners <i>María Basilia Valenzuela y Basilio Verduzco Chávez</i> .....	158
Implementing work-life balance policies in SMEs: a multiple case study in the software industry <i>María Candela Rodríguez, Guillermo E. Dabos y Andrea G. Rivero</i> .....	172
Cost indicators: a tool to manage value creation in Colombian industrial companies <i>Diego Andrés Correa Mejía, Laura Yulieth Martínez Molina, María Camila Ruiz Criollo y María Alejandra Yepes Montoya</i> .....	190
Multifactorial index for assessing financial performance of mutual funds <i>Gabriela Pesce, Juan Ignacio Redondo, Gastón S. Milanese, Joaquín Menna y Ricardo Amarilla</i> .....	200
Success factors of ISO 9001 certification in companies based in Cúcuta and its metropolitan area <i>Alix Belén Martínez Rojas, Raquel Irene Laguado Ramírez y Elkin G. Flórez Serrano</i> .....	216
Experiments in corporate strategy research: a multiple gaze <i>María Valle Santos-Álvarez y Teresa García-Merino</i> .....	229
Canopy River, environment, society and profitability: a strategic balance in the rural tourism industry <i>Israel Lozano-Jiménez, Luis Roberto Domínguez-Aguirre, Hugo Alberto Robles-Cibrián y Álvaro Fabricio Ramírez-Campos</i> .....	238
<b>ACKNOWLEDGMENT TO REVIEWERS</b> .....	247

## TABELA DE CONTEÚDOS

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	125
<b>ARTIGOS</b>	
Confiança empresarial nos mercados emergentes: o efeito moderador sobre a relação entre instituições e a corrupção no México e o Peru <i>Carol M. Sánchez y Kevin Lehnert</i> .....	127
Modelo de análise estrutural do Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO): o caso das empresas industriais no nordeste do México <i>Florina Arredondo Trapero, José Carlos Vázquez Parra y Jorge de la Garza</i> .....	139
Percepção da utilidade do uso de redes sociais no ambiente de trabalho <i>Lucía Rodríguez-Aceves, Sergio Madero y Gabriel Valerio-Ureña</i> .....	149
Vendendo tequila para a China: um coquetel sem vencedores claros <i>María Basilia Valenzuela y Basilio Verduzco Chávez</i> .....	158
Implementação de políticas de equilíbrio trabalho-vida em pequenas e médias empresas: um estudo de casos múltiplos na indústria de software <i>María Candela Rodríguez, Guillermo E. Dabos y Andrea G. Rivero</i> .....	172
Indicadores de custo: uma ferramenta para gerenciar a geração de valor nas empresas industriais colombianas <i>Diego Andrés Correa Mejía, Laura Yulieth Martínez Molina, María Camila Ruiz Criollo y María Alejandra Yepes Montoya</i> .....	190
Índice multifatorial para a avaliação do desempenho financeiro dos fundos mútuos <i>Gabriela Pesce, Juan Ignacio Redondo, Gastón S. Milanese, Joaquín Menna y Ricardo Amarilla</i> .....	200
Fatores de sucesso da certificação ISO 9001 nas empresas de Cúcuta e sua região metropolitana <i>Alix Belén Martínez Rojas, Raquel Irene Laguado Ramírez y Elkin G. Flórez Serrano</i> .....	216
Os experimentos na pesquisa estratégica: um olhar múltiplo <i>María Valle Santos-Álvarez y Teresa García-Merino</i> .....	229
Canopy River, meio ambiente, sociedade e lucratividade: um equilíbrio estratégico na empresa de turismo rural <i>Israel Lozano-Jiménez, Luis Roberto Domínguez-Aguirre, Hugo Alberto Robles-Cibrián y Álvaro Fabricio Ramírez-Campos</i> .....	238
<b>AGRADECIMENTO AOS REVISORES</b> .....	247

## Presentación revista ESTUDIOS GERENCIALES N.º 147

Tenemos el gusto de presentar la revista ESTUDIOS GERENCIALES - JOURNAL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS FOR IBEROAMERICA- número 147, correspondiente al periodo abril - junio de 2018, en la cual se incluyen 10 artículos de autores de Estados Unidos, México, Argentina, Colombia y España, donde se tratan temas relacionados con organizaciones, responsabilidad social empresarial, ambiente laboral, mercadeo, gestión de recursos humanos, contabilidad, finanzas, gestión de calidad y estrategia empresarial.

Por otra parte, aprovechamos para compartir información sobre las citas concedidas a *Estudios Gerenciales* por revistas incluidas en la base SciELO Citation Index de Web of Science (WoS) y por revistas que hacen parte de la colección principal de WoS. En la [figura 1](#) se observa un comportamiento relativamente estable en las citas concedidas por revistas del SciELO Citation Index; no obstante, se evidencia un crecimiento importante en las citas concedidas a *Estudios Gerenciales* por parte de revistas ya indexadas en la colección principal de WoS. Este comportamiento refleja una mejora en la calidad de las citas recibidas y un aumento en el impacto de la revista.

Después de revisar algunos avances de la revista, a continuación se realiza una breve revisión de los artículos incluidos en el presente número.

Inicialmente, Carol Sánchez y Kevin Lehnert (Grand Va-

lley State University, Estados Unidos) realizan un estudio que mide la percepción que tienen empleados de México y Perú sobre la corrupción, confianza y fortaleza institucional, con el fin de investigar cómo la confianza modera la relación entre la debilidad institucional y la corrupción.

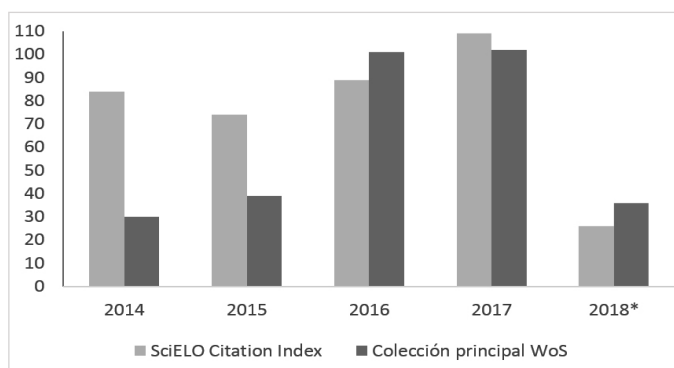
Posteriormente, en el artículo de Florina Arredondo, José Carlos Vázquez y Jorge de la Garza (Tecnológico de Monterrey, México), se analiza el nivel de influencia de la responsabilidad social empresarial, las actitudes ciudadanas y la transparencia, para fomentar el comportamiento ciudadano organizacional. El estudio se lleva a cabo en un grupo de empresas del noreste de México.

Los autores Lucía Rodríguez-Aceves, Sergio Madero y Gabriel Valerio-Ureña (Tecnológico de Monterrey, México), considerando el fuerte crecimiento que ha experimentado el uso de las redes sociales en el lugar de trabajo, estudian la relación que existe entre la satisfacción en el trabajo, la motivación, el apoyo organizacional percibido y la percepción de los empleados respecto al uso de las redes sociales en el ambiente laboral.

Respecto al artículo de María Basilia Valenzuela y Basilio Verdusco (Universidad de Guadalajara, México), en este se busca explorar la relación entre las acciones cooperativas de empresas tequileras y los avances en la exportación de tequila a China como producto con denominación de origen.

El artículo de María Candela Rodríguez, Guillermo Dabos y Andrea Rivero (Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Argentina), a través de un diseño cualitativo de casos múltiples, se enfoca en examinar las políticas de conciliación trabajo-vida implementadas en cuatro pequeñas y medianas empresas de software en Argentina, donde la retención del talento constituye una fuente de ventajas competitivas.

A continuación, en el artículo de Diego Andrés Correa, Laura Yulieth Martínez, María Camila Ruiz y María Alejandra Yepes (Universidad de Antioquia, Colombia), se estudia el impacto financiero de los indicadores de costos en la generación de valor de las empresas colombianas del sector industrial, durante el periodo 2013 - 2016.



**Figura 1.** Citas concedidas a Estudios Gerenciales

\*Acumulado al primer trimestre de 2018.

Fuente: Web of Science.

Por otra parte, Gabriela Pesce, Juan Ignacio Redondo, Gastón Milanesi, Joaquín Menna (Universidad Nacional del Sur, Argentina) y Ricardo Amarilla (Economática, Argentina), proponen en su artículo el desarrollo y validación de un índice multifactorial destinado a evaluar el desempeño financiero de fondos comunes de inversión, enfocándose no solamente en las medida de rendimiento y riesgo.

En relación con el artículo de Alix Belén Martínez, Raquel Irene Laguado (Universidad Francisco de Paula Santander, Colombia) y Elkin Flórez (Universidad de Pamplona, Colombia), en este se evalúa el impacto que ha tenido la implementación de un sistema de gestión de calidad (la certificación ISO 9001) en empresas de la ciudad de Cúcuta (Colombia).

Seguido se encuentra el artículo de María Valle Santos-Álvarez y Teresa García-Merino (Universidad de Valladolid,

España), en donde a través de una revisión de literatura, se muestra la aplicabilidad de la metodología experimental en la investigación de estrategia empresarial.

Por último, en el caso de estudio de Israel Lozano, Luis Roberto Domínguez, Álvaro Fabricio Ramírez (Instituto Tecnológico José Mario Molina Pasquel y Henríquez, México) y Hugo Alberto Robles (Servicios Ecoturísticos El Jorullo, México), se muestra la combinación de estrategias de negocios fundamentadas en el cuidado del entorno y beneficio social, que la compañía Canopy River (Puerto Vallarta, México) ha utilizado para la generación de utilidades en el contexto del turismo de aventura.

Agradecemos a los autores y evaluadores que participaron en la presente edición y, adicionalmente, extendemos nuestra invitación a los autores, pares y lectores, para que sigan participando y colaborando con nuestra revista.



Research article

## Firm-level trust in emerging markets: the moderating effect on the institutional strength- corruption relationship in Mexico and Peru

Carol M. Sánchez.\*

Professor of Management, Seidman College of Business, Grand Valley State University, Grand Rapids, United States.

[sanchezc@gvsu.edu](mailto:sanchezc@gvsu.edu)

Kevin Lehnert.

Associate Professor of Marketing, Seidman College of Business, Grand Valley State University, Grand Rapids, United States.

### Abstract

Emerging market firms often face corruption and institutional weakness in their environments. Firm-level trust may help with these challenges. In these countries, firm-level trust may engage employees and reduce pressure on firms from weak institutions and corruption. This is a study of employees of firms in Mexico and Peru, and it measures perceptions of corruption, trust, and institutional strength. Using confirmatory factor analysis and linear regression, the study tests hypotheses that trust moderates the weak institution - perceived corruption relationship. Findings suggest that trust may help employees be productive despite these challenges. Firms that build trust among employees may be better able to confront the challenges of corrupt and uncertain institutional environments.

**Keywords:** corruption, trust, institutions, resource-based view.

---

### Confianza empresarial en mercados emergentes: el efecto moderador sobre la relación entre instituciones y corrupción en México y Perú

#### Resumen

Las empresas en mercados emergentes se enfrentan frecuentemente a la corrupción y debilidad institucional en su entorno. La confianza empresarial puede ayudar con estos desafíos. En mercados emergentes, la confianza empresarial puede involucrar a los empleados y reducir la presión sobre las empresas, causada por debilidades institucionales. El presente es un estudio con empleados de México y Perú que mide sus percepciones de corrupción, confianza y fortaleza institucional. Por medio de análisis factorial confirmatorio y regresión lineal, se investiga cómo la confianza modera la relación entre la debilidad institucional y la corrupción percibidas. Los resultados sugieren que la confianza empresarial motiva a los empleados a ser productivos, y que las empresas que generan confianza pueden enfrentar mejor los desafíos de entornos institucionales corruptos.

**Palabras clave:** corrupción, confianza, instituciones, teoría basada en recursos.

---

### Confiança empresarial nos mercados emergentes: o efeito moderador sobre a relação entre instituições e a corrupção no México e o Peru

#### Resumo

As empresas nos mercados emergentes enfrentam frequentemente à corrupção e fraqueza institucional em seu ambiente. A confiança empresarial pode contribuir com esses desafios. Nos mercados emergentes, a confiança empresarial pode envolver aos funcionários e reduzir a pressão sobre as empresas, pelas debilidades institucionais. Este artigo apresenta um estudo com funcionários do México e do Peru que mensura suas percepções de corrupção, confiança, e força institucional. Por meio de análise fatorial confirmatória e regressão linear, investiga-se como a confiança modera a relação entre a fraqueza institucional e a corrupção percebidas. Os resultados sugerem que a confiança empresarial motiva aos funcionários a ser produtivos e que as empresas que geram confiança podem lidar melhor com os desafios dos ambientes institucionais corruptos.

**Palavras-chave:** corrupção, confiança, instituições, teoria baseada em recursos.

---

\* Corresponding author at: Grand Valley State University, 50 Front Ave. SW, Grand Rapids, MI 49504-6424.

JEL classification: M10, M16, F69.

How to cite: Sánchez, C.M. y Lehnert, K. (2018). Firm-level trust in emerging markets: the moderating effect on the institutional strength- corruption relationship in Mexico and Peru. *Estudios Gerenciales*, 34(147), 127-138.

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2656>

Received: 28-jul-2017

Accepted: 23-apr-2018

Available on line: 29-jun-2018

© 2018 Universidad ICESI. Published by Universidad Icesi, Colombia. This is an open access article under the CC BY license [<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>].

## 1. Introduction

Firms operating in developed and emerging markets face the reality of corruption (Misangyi, Weaver, & Elms, 2008; Ionescu, 2013). Corruption occurs in all countries, but it presents special challenges to firms in emerging market countries (Transparency International, 2016; Bohn, 2013). Complicating the issue is corruption's influence that weakens already weak public institutions (Morris, 2009). Despite efforts in many emerging market countries to reform governments and strengthen institutions, corruption remains high in most of them (Transparency International, 2016). For example, in several Latin American countries, reforms have strengthened many public institutions, but rankings and scores on the Corruption Perception Index have not improved and many have worsened (Transparency International, 2016).

Corruption presents challenges to firms operating in emerging market countries, most of which prefer to engage in fair competition rather than corruption (Ciravegna, Lopez & Kundu, 2016). Firms in emerging markets generally prefer to avoid engaging in corruption, knowing that if they act corruptly, they damage their brand, alienate customers, and lose the support of their local communities (Schaefer & Schaefer, 2008). Emerging market firms instead want to achieve competitive advantages by building resources and capabilities, such as competitive pricing, innovation, distribution expertise, and by creating loyal, trusting, and trustworthy staff (Brenes, Haar, & Requena, 2009; Haar & Price, 2008). We argue that this last resource, the level of trust in the firm held by its staff, is a valuable capability. Furthermore, in highly corrupt countries, firm-level trust by employees engages them in ways that counter the external pressure placed on firms by public level corruption.

We ask the question, "How does firm-level trust by employees help emerging market firms mitigate the challenge of public level corruption?" The idea may seem counterintuitive: corruption is a dishonest and immoral behavior, while trust evokes honesty and a high level of morality. We argue that as firms that operate in corrupt environments build resources and capabilities to compete amid the uncertainty that corruption brings, firm-level trust is a very important resource. When employees trust the firm's priorities, and see that achieving those priorities leads to individual and team goals, the firm is better aligned to succeed (Brenes, Mena, & Molina, 2008).

This research on firm-level trust deepens understanding about the institutional strength - corruption relationship in emerging markets. We hypothesize that firm-level trust is a key variable that moderates the relationship between institutional strength and perceived corruption, such that when people have a high level of trust in the companies they work for, they will find corruption to be less strongly associated with weak public institutions. Conversely, when people have low trust in the companies they work for, corruption will be more strongly associated with weak institutions. While past studies have examined the effect of *public sector* trust, or generalized trust, on corruption (Li &

Wu, 2010; Uslaner, 2013), which is generally negative, our study is unique because it examines how *firm-level* trust, or particularized trust (Uslaner, 2004), may influence people's perceptions of their public institutions and corruption.

This underexplored area of study makes three contributions to the corruption literature. First, our conceptual model expands existing research on corruption, suggesting that firm-level trust moderates the long held and oft-replicated relationship between weak public institutions and perceived corruption. We surveyed employees of firms in Mexico and Peru, measuring perceptions of corruption, trust, and institutional strength. Using confirmatory factor analysis and linear regression, we test these main effects, and we broaden our scope to test how employee's firm level trust moderates that relationship.

Second, we draw from the resource-based view of the firm (Barney, Ketchen, & Wright, 2011; Liu, 2012) to posit that firm-level trust is a resource and capability that increases employees' positive engagement in the firm's agenda, particularly in uncertain, corrupt institutional environments. Our contribution lies in empirically demonstrating that employees' trust in the firm, a valuable resource, moderates the weak institution - perceived corruption relationship.

Third, to our knowledge, no studies have examined the *firm-level trust* - corruption relationship, although some have explored the relationship between people's trust in their *public* institutions and perceptions of corruption. Our study does this, by examining this particularized level of trust that individuals in emerging market countries have in the firms they work for and its influence on their perceptions of corruption. By adding this important social variable, firm-level trust, to the study of perceived corruption, we begin to fill the gap that some scholars have recently called for (Bjornskov, 2011; Husted, 2002; Peña López & Santos, 2014). Together with work focusing on corruption in emerging economies, this study provides local and multinational corporation managers with new knowledge on how firm-level trust might help firms perform effectively and successfully in situations of high perceived corruption.

This paper is structured as follows: section 2 provides the theoretical framework and hypotheses; section 3 explains the methods used to analyze empirically the weak institution - perceived corruption relationship and the moderating effects of firm-level trust; section 4 discusses the results; and finally, section 5 offers conclusions, recommendations for practice and research, and limitations.

## 2. Theoretical framework

### 2.1. Corruption

"Corruption is the abuse of public power for private gain" (Lambsdorff, 2007, p.1). It occurs when people with discretionary power over public resources intentionally misdirect those resources or pervert organizational routines to their benefit (Jain, 2001; Lange, 2008). Corruption is that exercised by people in governmental institutions, because

they have the power to arrest, imprison, charge, collect taxes from, and levy official power against, citizens and private firms in a way that non-governmental actors do not.

Corruption occurs to some degree in every country, per the corruption perception indices tracked by [Transparency International \(2016\)](#) and the [World Bank \(2016\)](#). Predictably, corruption generally has a negative effect. Corruption may lower national productivity ([Lambsdorff, 2003](#)); discourage investment by foreign and domestic firms ([Habib & Zurawicki, 2002](#); [Rose-Ackerman, 2002](#); [Zhao, Kim, & Du, 2003](#)); reduce confidence in public institutions ([Berrios, 2010](#); [Mocan, 2008](#)); limit the development of small and medium-sized enterprises, weaken systems of public financial management, and undermine investments in health and education ([Rose-Ackerman, 2002](#)). Emerging market countries moving toward a free-market economy ([Kvint, 2009](#)) are particularly vulnerable to corruption, because their public institutions are often weaker ([O'Higgins, 2006](#)) and more corrupt ([Arvate, Curi, Rocha, & Miessi Sanches, 2010](#); [Mocan, 2008](#); [Morris, 2009](#); [Park, 2003](#); [Venard, 2009](#); [Morris & Klesner, 2010](#)). Corruption feeds a vicious circle of negative outcomes where increased corruption produces less confidence in institutions, which in turn reduces private investment, slows economic growth, increases government outlays that favor the rich and well-connected, then leads to poor public infrastructure, and limits the ability of people and business to build sustainable incomes ([O'Higgins, 2006](#)).

## 2.2. Institutions and corruption

One theory of corruption suggests that individual attributes, such as a lack of integrity, moral identity, self-control, empathy, or psychopathology ([Ashforth, Gioia, Robinson, & Trevino, 2008](#); [Klitgaard, 1988](#)) drive corrupt behavior. Corruption, then, is controlled by weeding out people with low moral character and discouraging them from acting on that character.

However, we argue in this paper that corruption is also institutional. Weak public institutions create a fertile environment for corruption ([Morris, 2009](#); [Schaefer & Schaefer, 2008](#)), and in emerging market economies, forces larger than individual greed can drive corruption. Weak institutions result in a lack of transparency, lack of oversight, and uneven enforcement of policies, and these too are linked to higher incidences of corruption ([Blake & Morris, 2009](#); [Venard, 2009](#)). Much of this research affirms the positive relationship between corruption and these weak institutions: namely, economic climate ([Ahlin & Pang, 2008](#); [Altunbas & Thornton, 2012](#); [Fisman & Gatti, 2002](#); [Rose-Ackermann, 2002](#)), legal system ([Rodriguez & Ehrichs, 2007](#)), physical infrastructure ([Huff & Kelley, 2005](#)), and public safety ([Lambsdorff, 2007](#); [Price, 2008](#)).

## 2.3. Firm-level trust

Trust is the “mutual confidence that no party to an exchange will exploit another’s vulnerabilities” ([Sabel,](#)

[1993, p.1133](#)). Trust mitigates risk between one person and another: suggesting that I am vulnerable, you know that I am vulnerable, but I trust that you will not act upon that vulnerability. Put another way, trust is “the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another...based on the expectation that the other will [act]... irrespective of the ability to monitor or control [them]” ([Mayer, Davis, & Schoorman, 1995, p.712](#)).

“Trust helps people believe that other people are still part of their moral community” ([Fukuyama, 1995, p. 153](#)), making it easier to deal with them. Trust is built by past cultural and educational experiences, which influence how we trust other people and organizations. For example, when people trust those who are similar to themselves, it is because they think they know others in their group, such as people belonging to a religion ([Parboteeah, Hoegl & Cullen, 2008](#)), family, or workplace. This trust can translate to firms creating reliance and voluntary duty accepted by those engaged in the firm ([Hosmer, 1995](#)), and may help build intra-firm innovation and entrepreneurship ([Childers & Offstein, 2007](#)).

Firm-level trust, then, is a resource that can contribute to a firm’s competitive advantage. The resource-based view (RBV) suggests that a firm’s resources and capabilities, obtained by either buying or building them, are a source of competitive advantage ([Barney et al., 2011](#); [Lin & Wu, 2014](#)). Capabilities that are valuable, rare, costly to imitate, and non-substitutable can create superior performance and competitive advantage ([Barney et al., 2011](#)). Capabilities are combinations of financial, physical, human, and organizational resources. Interestingly, the more intangible those resources are, the harder it is for competitors to acquire or imitate them, and the more likely the firm will sustain its competitive advantage.

Firm-level trust is an intangible resource that builds employee engagement ([Hough, Green, & Plumlee, 2015](#); [Malinen, Wright, & Cammock, 2013](#)), employee commitment ([Baek & Jung, 2015](#)), and helps employees confidently transfer knowledge to their colleagues ([Droege, Anderson, & Bowler, 2003](#); [Yli-Renko, Autio, & Sapienza, 2001](#)). Those attributes are capabilities that could be a source of competitive advantage because they are hard to imitate, hard to substitute, and differentiate firms from their competitors ([Barney et al., 2011](#)). Firms that generate the dynamic capability of firm-level trust may deal better with environmental uncertainty ([Teece, Pisano, & Shuen, 1997](#); [Kanter, 1988](#)), such as that found in emerging markets with weak institutions. Firms operating in countries with weak institutions must use creativity, flexibility, and constant adjustment to survive, and firm-level trust may be a resource that builds the capabilities to accomplish this.

For example, employees who trust their firms will focus on the productive tasks needed to add value to the firm ([Mayer & Gavin, 2005](#)), rather than be concerned about how weak institutions and corruption might threaten their work. Employees become engaged, and will spend time and energy on value-producing activities, taking innovative, calculated risks, instead of worrying about what the firm

might do that could adversely affect them. In this way, an employee who trusts the firm and its management may take risks and be willing to admit to a mistake if it happens, helping to mitigate damage and conserve resources. When trust is high, employees spend less time in self-protection and devote more cognitive resources to valuable, productive work (Mayer & Gavin, 2005) and to the other people they work with (Vanhalala, Puumalainen, & Blomqvist, 2011). Thus, firm-level trust is a resource that can build valuable, rare, inimitable, and non-substitutable capabilities (Malinen et al., 2013).

#### 2.4. Economic climate, corruption, and firm-level trust

Recent studies on corruption reveal that a country's economic climate, including its macro-economic policies such as inflation, exchange rates, and taxation (Altunbas & Thornton, 2012), is related to corruption. Countries with strong economic growth and prosperity have open markets, strong monetary policies, and rigorous financial oversight, which contribute to strong financial institutions and lower corruption (Rivera-Batiz, 2001; Venard, 2009; Wurgler, 2000). Conversely, a weak economic climate is associated with high levels of corruption because it creates uncertainty for foreign investors, which reduces foreign direct investment (Treisman, 2007), discourages capital flow, and impedes economic growth (World Bank, 2016). Thus, many studies suggest a positive relationship between a weak economic climate and high perceived corruption (Ahlin & Pang, 2008; Altunbas & Thornton, 2012; Fisman & Gatti, 2002; Rose-Ackermann, 2002).

Yet, in an environment where the economic climate is weak and perceived corruption is high, employees who have high levels of trust in the firms they work for will see the economic climate - corruption relationship as weaker, compared with employees with low firm-level trust. This is because high firm-level trust prevents employees from yielding to the challenges of the weak economy that their firm operates in. Indeed, employees with high firm-level trust believe that trust helps protect them from the negative impacts of a weak economic climate on the firm. Employees with high firm-level trust are likely to observe little corruption and internal strife within their firms, and therefore they find corruption to be less closely coupled with the weak economic climate that exists outside the firm.

Conversely, if employees have low trust in their firms, they may think there is little difference between the environment in their company and the environment of public institutions (Bailey & Paras, 2006). Their firms may seem just as uncertain as external public institutions, and they are more likely to think that corruption, which they see both inside and outside of their firms, is a function of the weak economic climate that surrounds them. Following these two arguments, we propose:

- H1a: a weak economic climate is positively related to perceived corruption.
- H1b: firm-level trust moderates the positive relationship

between a weak economic climate and perceived corruption.

#### 2.5. Legal system, corruption, and firm-level trust

A country's legal system is also related to corruption, beginning with a strong legal system contributing positively to the reliability of the business environment (Scott, 1995). Countries with strong laws protect contractual interests and private property, limit state interference in private sector affairs, and have courts that rule efficiently on those laws (Cuervo-Cazurra, 2006; Lehnert, Benmamoun, & Zhao, 2013; North, 1991; Zhao et al., 2003). Kimbro (2002) found the stronger the legal systems, the less the perceived corruption in 61 countries. Conversely, weak legal systems beget weak administrative processes that encourage corruption. For example, civil servants may use their positions to extract bribes from companies in exchange for services. Due to weak legal recourse, this corrupt behavior may go unpunished, fostering more corruption (Rodriguez & Ehrichs, 2007).

In countries where the legal system is weak, employees who have high firm-level trust will find the legal system - corruption relationship to be weaker, compared with people who have low firm-level trust. In organizations where firm-level trust is high, people may be assured that the policies and procedures that they experience internally extend to how the firm behaves, even in a weak legal environment. Employees will trust that their firms are not above the law, and that firms will comport themselves in ways that are honest, legal, and moral, remaining separate from the threats and distractions of a challenging legal environment. Employees with high firm-level trust are likely to observe honest and legal behavior from managers and subordinates in the firm, concluding that corruption, while it exists outside the firm, is not closely coupled with a weak legal system. However, employees who have low trust in their firms may experience dishonest behavior in the firm, and conclude there is little difference between the corruption they see inside and outside their firms (Hatak, Fink, & Frank, 2015). Low trust may convince them that their firms and public institutions are equally corrupt, thereby associating corruption with the weak legal and moral behavior that surrounds them. Based on these two arguments, we pose:

- H2a: a weak legal system is positively related to perceived corruption.
- H2b: firm-level trust moderates the positive relationship between a weak legal system and perceived corruption.

#### 2.6. Physical infrastructure, corruption, and firm-level trust

Physical infrastructure, such as highways, roads, bridges, sanitation, airports, and schools, represents an important public institutional force that is associated with corruption. A robust physical infrastructure signals a government's vitality and investment priorities. The stronger the public infrastructure, the more attractive a community is to

people and firms; likewise, a weak physical infrastructure discourages foreign investment and diminishes social and economic activity (Porter, 1990).

Infrastructure has a direct impact on people’s lives. A new school in an area that had none, or expanding a bus system, gives people access to education and saves them time. Therefore, weak physical infrastructure is a failure of the government to meet people’s needs. If infrastructure is weak, it suggests that public officials ignore public interest goals, perhaps to favor self-interest and personal financial incentives, such as kickbacks, and people associate it with corruption.

Yet trust can change that association. Where perceived corruption is high and physical infrastructure is weak, people who have high levels of trust in the firms they work for will perceive the physical infrastructure - corruption relationship to be weaker. Employees who have high firm-level trust are likely to think that physical and other conditions in which they work are positive, surmising that the firm takes care of them in a way that prevents them from being distracted by weak physical infrastructure outside the firm. People who have high firm-level trust think their firms have found ways to overcome the problems that result in poor or unattended infrastructure, because those kinds of conditions do not exist in their firms. In fact, high firm-level trust suggests there is limited or no corruption in the firm, so people believe corruption is not as strongly associated with the country’s weak physical infrastructure.

On the other hand, if employees have low trust in their firms, they may find conditions such as the physical underpinnings of their firm to be less favorable. They may believe there is little difference between the weak infrastructure they see both outside and inside their firms (Huff & Kelley, 2005). As such, they may find their firms are as inept and corrupt as those public institutions that failed to make the needed improvements on public infrastructure, and conclude that corruption is related to weak physical infrastructure. Based on these arguments, we pose two related hypotheses:

- H3a: weak physical infrastructure is positively related to perceived corruption.
- H3b: firm-level trust moderates the positive relationship between weak physical infrastructure and perceived corruption.

2.7. Public safety, corruption, and firm-level trust

Public safety is strong when law enforcement officials apply laws fairly and equitably (Davis, 2006). Public law enforcement, through robust public safety systems create stronger and more reliable environments and that help business growth by deterring crime, discouraging bribes, punishing impunity, and enforcing laws impartially. It follows, then, that strong public safety institutions reduce the opportunity and motive for corruption (Davis, 2006). Indeed, studies have shown that corruption is more prevalent in places where the application of law is weak

(Lambsdorff, 2007; North, 1991) and where those who enforce public safety rules are compromised (Herzfeld & Weiss, 2003; Price, 2008).

In places where public safety is weak, corruption is perceived to be high; however, if employees have high levels of trust in the firms they work for, they will perceive the public safety - corruption relationship to be weaker, when compared with those who have low firm-level trust. Employees who have high firm-level trust are more likely to believe that the firms they work for will protect them from the threats and distractions of corrupt public safety officials, despite the fact that their firms operate within that context of public safety corruption. High firm-level trust may allow employees to believe that they are protected from many possible instances of impunity or overt abuse of law enforcement power that could occur, because the firm itself is trustworthy, even if that impunity is rampant outside the firm. High firm-level trust suggests that employees probably experience little or no abuse of power by authorities within the firm, and that trust may suggest that the corruption that exists in the broader, institutional environment is not as strongly connected with weakness in the public safety authority. However, if employees experience low trust in the firms they work for, they may find abuses of power within their firms, and find little difference between abuses in their companies and impunity demonstrated by public safety institutions (Peña López & Santos, 2014). Because they see corruption and abuse in their firms, they are more likely to expect corruption to be associated with abuse and poor public safety enforcement. For these reasons, we pose these hypotheses:

- H4a: weak public safety is positively related to perceived corruption.
- H4b: firm-level trust moderates the positive relationship between weak public safety and perceived corruption.

Figure 1 offers a graphic representation of the conceptual model and the related hypotheses discussed above. It also shows the hypothesized directions of the relationships that we later test.

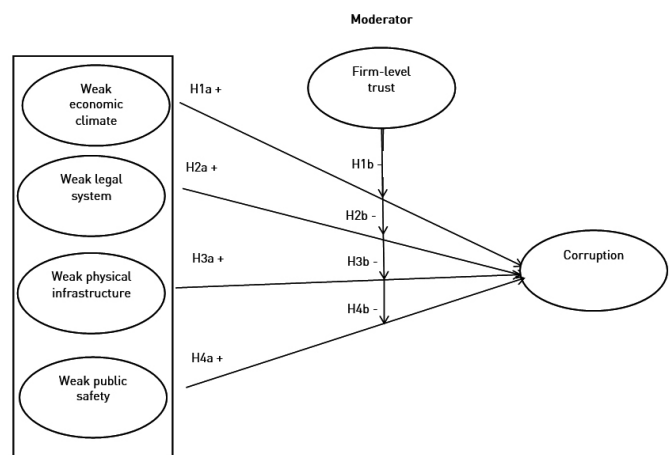


Figure 1. Theoretical model: firm-level trust as a resource and corruption Source: own elaboration.

### 3. Methodology

#### 3.1. Data collection and sample

To test our hypotheses, we first measured the main effects of the four institutional variables – economic climate, legal system, physical infrastructure, and public safety – on perceived corruption. Then, we test the moderating effects of firm-level trust on the relationship between the four institutional variables and perceived corruption, similar to [Tan and Lim's \(2009\)](#) test of the mediating effect of firm-level trust on the coworker trust and organizational commitment and performance relationship. We used confirmatory factor analysis and linear regression for our tests, and we describe our methods in detail below. Our methodology is unique because it captures the relationships among *individuals'* perceptions of corruption, institutional weakness, and trust, which is different from the analysis of country-level data derived from publicly available data sets ([Li & Wu, 2010](#)). Accordingly, the level of analysis is the individual and their perceptions of public sector corruption, the strength of public institutions, and firm-level trust.

We administered surveys to approximately 550 managerial level, working professionals enrolled in graduate and executive business education studies at universities in Mexico and Peru in late 2012. We selected Mexico and Peru because both countries are emerging markets that in the last two decades, underwent significant institutional reforms to make them more stable and economically viable ([Ciravegna et al., 2016](#)). In addition, and despite these reforms, both countries continue to experience significant, increasing levels of corruption. According to [Transparency International \(2016\)](#), the latest available at this writing, Mexico's ranking on the Corruption Perceptions Index (CPI) worsened, moving from 89 in 2009, to 123 in 2016, suggesting corruption has increased in recent years. Peru's CPI suggests it has experienced a similar increase in corruption over time, as its ranking moved from 75 in 2009, to 101 in 2016. [Table 1](#) illustrates this and other related indices as a point of reference.

**Table 1.** Corruption perceptions indices, rankings, and scores of Mexico and Peru

	Year	Mexico	Peru
Score (Higher score = less corruption)	2012	34	38
	2015	35	36
	2016	30	35
Ranking (Closer to 1 = less corruption)	2009	89	75
	2012	105	83
	2016	123	101

Source: [Transparency International \(2016\)](#).

Recognizing that this was a convenient sample, a descriptive analysis indicates that the sample is representative of a broad based industry and employment level. The sample of individuals we surveyed included owners, CEOs, presidents, general managers, directors, supervisors and employees. It reflects a population of

active and engaged business professionals, and is stratified enough to present an array of individual-level perceptions about corruption, public institutional strength, and firm-level trust. We received 548 responses and due to missing data, 318 were usable: 93 of the subjects were from Mexico, and 225 were from Peru. The average age was 38, with 41% female and 59% male. We controlled for education, with 14% of the respondents having an undergraduate degree and 86% holding a post-bachelor degree. Nearly 45% of respondents were associated with a family-owned business. We also controlled for position within the firm and industry. Finally, we measured firm size by the number of employees (avg. = 4622.59, s.d., 28260.54). As a result, we believe this sample adequately represents a cross section of business and managerial participants. [Table 2](#) highlights the independent and dependent variables descriptive statistics and correlations. [Table 3](#) highlights the control variables' descriptive information, including percentages.

#### 3.2. Measures, scale development and reliability

Most studies of corruption do not measure actual corruption ([Cuervo-Cazurra, 2016](#)), because corruption is difficult to measure, illegal, and a socially unacceptable behavior. Therefore, researchers often use a proxy variable "perception of corruption" (e.g., [Transparency International, 2016](#)), measuring instead multiple dimensions of respondents' experience with corruption. Similarly, we asked respondents for their perceptions about corruption experiences their firms, and firms like theirs, face.

Using a seven-point Likert scale, respondents answered 42 questions comprising eight subscales: corruption, economic climate, legal system, physical infrastructure, public safety, and firm-level trust. We adapted our questions about institutions and corruption from [Venard \(2009\)](#). Questions about corruption include "Firms like mine must make extra, unofficial payments to public officials to obtain licenses and permits"; and "Firms like mine must make extra, unofficial payments to public officials when dealing with courts". Questions for institutions include "Infrastructure (telephone, electricity, water, roads, land) is problematic for the operation and growth of firms like mine" for physical infrastructure; and "Inflation is problematic for the operation and growth of firms like mine" for economic climate. We adapted firm-level trust questions from [Gillespie \(2003\)](#) and [Mayer and Davis \(1999\)](#). Questions measuring trust include "There is a very high level of trust throughout my firm", and "I am willing to depend on my firm to back me up in difficult situations". Control variables were age, gender, education, employment status, family own a business, years' experience, managerial position, size of firm, and industry, and descriptions, shown on [table 3](#). With the exception of age and years' experience, each control was a categorical variable where subjects would select one of the control options. For example, responses in the "other" category reflected small numbers of non-supervisory employees for the organizational position variable, and fewer than four responses in other industry

**Table 2.** Descriptive statistics and correlations – independent/dependent variables

Variable	Mean	s.d.	1	2	3	4	5	6	7
1. Corruption	4.86	2.01	1.000	-0.086	-0.097*	-0.001	0.030	0.289**	0.159**
2. Firm-level trust	3.30	1.08		1.000	-0.157***	-0.259***	-0.123**	-0.170***	
3. Weak economic climate	3.88	1.84			1.000	0.094**	0.515**	0.673**	
4. Weak legal system	2.61	1.16				1.000	0.108*	0.123*	
5. Weak physical infrastructure	3.30	1.66					1.000	0.595**	
6. Weak public safety	2.77	1.70							1.00

\*\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.10 level (2-tailed).

Model control dummy variables include: age, gender, education, employment status, family owned business, years' experience, managerial position, size of firm, industry.

Source: own elaboration.

segments for the industry variable. We then applied these as dummy control variables within the regression.

Native Spanish speakers translated and back translated the surveys. Common methods variance that is a result of the measurement rather than the construct they measure, is a potential problem (Chang, Van Witteloostuijn, & Eden, 2010; Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). To mitigate common methods variance, verify our constructs, and verify cross-cultural invariance between the two-country sample, we followed Steenkamp and Baumgartner (1998). Cross-cultural invariance was achieved by constraining no less than two items between the two samples. This produced a non-significant comparison between nested models (Chi-square difference = 20.72, df = 13;  $p > 0.05$ ), allowing us to combine the samples. The final constrained nested model still shows adequate fit (RMSEA = 0.05; CFI = 0.90).

We ran tests of convergent and discriminant validity utilizing Fornell and Larcker's (1981) average variance extracted and composite reliability measures. Composite reliability is an alternative and stronger form of reliability than Chronbach alpha using the average variance extracted (AVE) compared to measurement error within the model. Utilizing confirmatory factor analysis, we verified all constructs. Convergent validity of all items loading on each construct was above recommended levels for scalar reliability. All scales showed sufficient reliability with loadings greater than the recommended 0.6 (Fornell & Larcker, 1981). These results confirm both discriminant and convergent validity of the scale measures, and reliability within each measure.

Following Hair, Black, Babin, Anderson, and Tatham (2006), we used linear regression analysis to test the hypotheses. Analysis on the variance of inflations (VIF) indicate that multicollinearity is not an issue, as all non-interactive term values are below 5 as recommended by Neter, Wasserman, and Kutner (1985).

#### 4. Results

We used stepwise linear regressions to test our hypotheses. Table 4 tests the first hypothesis relating to corruption. For each model, we controlled for age, gender,

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

	Count	%	Mean	s.d.
Gender			0.41	0.49
Female	130	41		
Male	188	59		
Age			38.18	9.63
Years' experience			15.11	9.19
Education			0.87	0.34
Undergraduate	44	13.8		
Post-graduate	274	86.2		
Employment status	315	99	0.99	0.08
Family owned-business			0.46	0.50
Family owned-business (Yes)	144	45.3		
Family owned-business (No)	174	54.7		
Organizational position				
CEO/President	40	12.6		
Managerial level	155	48.7		
Non-managerial	83	26.1		
Other	40	12.6		
Industry				
Banking/finance	27	8.5		
Chemicals	4	1.2		
Construction	14	4.4		
Consumer goods	16	5		
Education	30	9.4		
Energy	25	7.9		
Engineering	9	2.9		
Food	8	2.6		
Health	21	6.7		
IT/telecommunications	17	5.3		
Manufacturing	27	8.5		
Non-profit	5	1.5		
Public administration	28	8.8		
Real estate	4	1.2		
Transportation/logistics	4	1.2		
Other	79	24.9		

\* Average size of firm: 4,622.59 empl/ 28,260.54 s.d.  
Source: own elaboration.

education, employment status, family owned business, years' experience, managerial position, size of firm, and industry; however, due to space considerations we only present the independent and dependent variables. Model 1 on table 4 shows the effects of *firm-level trust* on *corruption* ( $\beta = -0.07$ ,  $p = 0.24$ ), reflecting the argument that the trust - corruption relationship is more complex than the simple direct effect. Subsequent models build upon the direct effect, highlighting each institutional variable relationship to corruption, followed by the interactive effect of that institutional construct with *firm-level trust*.

Model 2 shows the results of the main effects of all four institutional pillars - economic climate, legal system, physical infrastructure, and public crime - on corruption. While the Beta ( $\beta_{\text{Weak Institutional Climate}} = -0.27$ ,  $p < 0.01$ ) is significant, the negative sign does not support H1a, which states a *weak economic climate* is positively related to corruption. There was no significant direct effect of *weak legal systems*, ( $\beta_{\text{Weak Legal System}} = -0.05$ ,  $p = 0.72$ ), thereby providing no support for H2a. Regarding the relationship between *weak physical infrastructure* and corruption, we find a strong positive effect ( $\beta_{\text{Weak Physical Infrastructure}} = 0.35$ ,  $p < 0.00$ ) that supports H3a. This implies that the weaker the physical infrastructure, the greater the perception of corruption. Results slightly support H4a because *weak public safety* is positively related to corruption ( $\beta_{\text{Weak Public Safety}} = 0.14$ ,  $p < 0.08$ ). As people perceive weakness in their country's public safety, they perceive greater corruption.

We offer a robust analysis of these results in the conclusion section that follows.

We then modeled each hypothesis separately, highlighting the interactive effect alongside our main effects. Model 3 shows that the interaction between the *weak economic climate* and *firm-level trust* is not significant ( $\beta_{\text{Weak Institutional Climate} \times \text{Trust}} = -0.12$ ,  $p = 0.54$ ), thereby not supporting H1b. Model 4 indicates there is a significant interaction between *weak legal systems* and *firm-level trust* ( $\beta_{\text{Weak Legal Systems} \times \text{Trust}} = -0.43$ ,  $p < 0.01$ ) providing support for H2b. Graphing this interaction indicates that as firm-level trust increases, *weak legal systems* have less of an effect upon corruption. Model 5 also demonstrates a significant interaction between *weak physical infrastructure* and *corruption* ( $\beta_{\text{Weak Physical Infrastructure} \times \text{Trust}} = -0.38$ ,  $p < 0.01$ ), providing support for H3b. Graphing this interaction highlights a similar effect as with the *weak legal systems*. Trust serves as a suppressing component, where higher levels of trust accentuate the effect of *weak physical infrastructure* on *corruption*. Model 6 shows a slightly significant interaction between *weak public safety* and *firm-level trust* ( $\beta = -0.32$ ,  $p < 0.09$ ), providing some support for H4b. Graphing this interaction indicates that as firm-level trust increases, the relationship between *weak public safety* and *corruption* is less positive. The graphs in figures 2, 3, and 4 illustrate these moderating relationships. In the following section, we expand upon these results, and offer explanations for them.

**Table 4.** Institutional - corruption relationship and moderating effects of trust

Corruption	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6
Firm level trust	-0.07 (1.18)	0.05 (0.814)	0.02 (0.18)	0.22† (1.84)	0.16 (1.33)	0.18 (1.0)
Weak economic climate		-0.27** (-3.48)	-0.17 (-0.89)	-0.28** (-3.59)	-0.28** (-0.353)	-0.27** (-3.42)
Weak economic climate x trust			-0.12 (-0.61)			
Weak legal system		-0.05 (-0.809)	-0.04 (-0.77)	0.34* (2.08)	-0.03 (-0.587)	-0.04 (0.60)
Weak legal system x trust				-0.43** (-2.5)		
Weak physical infrastructure		0.35** (5.08)	0.35** (5.04)	0.36** (5.29)	0.68** (3.75)	0.35** (5.12)
Weak physical infrastructure x trust					-0.38** (1.96)	
Weak public safety		0.14† (1.75)	0.14† (1.69)	0.15† (1.86)	0.14† (1.69)	0.43* (2.28)
Weak public safety x trust						-0.32† (-1.70)
N	318	318	318	318	318	318
Model F statistics	1.33	2.64**	2.57**	0.281**	0.271**	0.267**
Model R2	0.106	0.216	0.215	0.234	0.227	0.224
Adjusted R2	0.026	0.135	0.133	0.151	0.143	0.140
R2 Change‡	0.0	0.110	0.001	0.016	0.008	0.005

\*\* p<0.01, \* p<0.05, † p<0.08

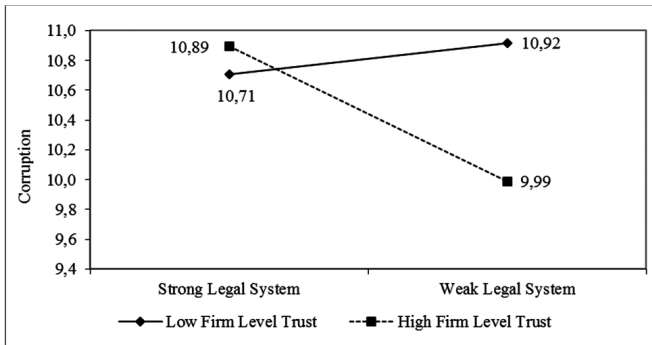
Numbers in parenthesis represent t-statistic.

‡R<sup>2</sup> Change reflects change from model 1 and preceding model.

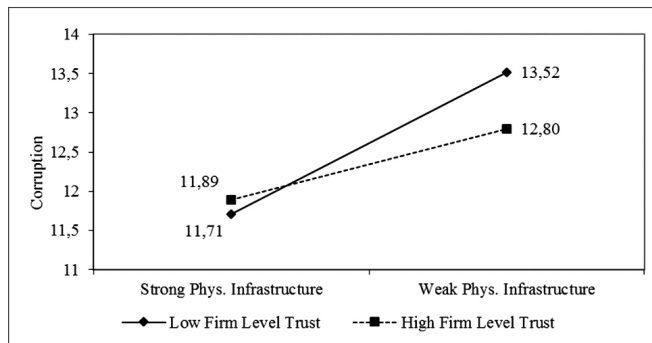
Model control dummy variables include: age, gender, education, employment status, family owned business, years' experience, managerial position, size of firm, industry.

Source: own elaboration.

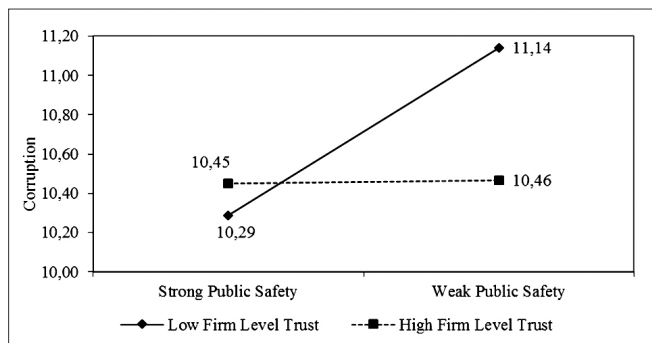




**Figure 2.** Moderating effect of firm-level trust x weak legal system. Source: own elaboration.



**Figure 3.** Moderating effect of firm-level trust x weak physical infrastructure. Source: own elaboration.



**Figure 4.** Moderating effect of firm-level trust x weak public safety. Source: own elaboration.

**5. Conclusions**

The results of our study partially confirm prior results that a *weak public institutional environment* is positively related to *perceived corruption*. We found that the relationship between two of the four institutional variables and corruption is positive: both weak physical infrastructure and weak public safety are associated with greater perceived corruption. More interestingly, however, firm-level trust moderates three of the four relationships. The higher the trust in the firms individuals work for, the less positively they perceive the relationship between corruption and a weak legal system (H2b), weak physical infrastructure (H3b), and weak public safety (H4b). While a weak legal system shows no significant relationship to corruption, as firm-level trust increases, weakness in the legal system is significantly less

related to perceived corruption.

Results also indicated interactions between trust and legal systems, trust and physical infrastructure, and to a lesser extent trust and public safety, such that the more people trust in the firms they work for, the less strongly they perceived weaknesses in legal systems, infrastructure, and safety to be associated with corruption. One might think that people who have high firm-level trust would attribute weakness in their public institutions to corruption, but this was not the case. So, why did this trust, which suggests a lesser degree of corruption in the firms people work for, reduce the positive relationship between weak public institutions and perceptions of corruption?

As we proposed, firm-level trust acts as a strategic capability that instills employee confidence in managers and managerial decision-making. Corruption is a challenge to firms in any country, and studies confirm that most firms prefer to engage in fair competition rather than corruption (Ciravegna et al., 2016). Leaders of firms seem to understand that if they yield to corruption, they risk damaging their brand, alienating their customers, and losing support of the communities that support them (Schaefer & Schaefer, 2008). Firms prefer to operate by leveraging their competitive advantages that may include the valuable resource of a loyal, trusting, and trustworthy staff (Brenes et al., 2009; Haar & Price, 2008). High firm-level trust among employees is one mechanism that encourages employees to engage with the firm that counters the external pressure placed on firms by weak public institutions and corruption.

Trust implies that parties to an exchange will not exploit the other's vulnerabilities (Sabel, 1993), suggesting that trust is the absence of corruption. While public sector corruption may be significant, firm-level trust permits employees to believe that the firm and its leaders serve as a buffer from the negative effects of corruption. Trust enables employees to work effectively, despite the chaos external corruption may present. In uncertain environments where corruption is high, firms need additional creativity and flexibility to be successful and firm-level trust may encourage that kind of behavior from employees.

It is important to highlight that people who have high firm-level trust still understand that public, institutional corruption exists. The difference is that they associate weakness in public institutions significantly less to that of corruption. These findings suggest that high firm-level trust shields them from the threats of a weak external environment, and that corruption, found outside of their trusted, inner circle, will not cause the firms they work for to collapse under the pressures of hostile strangers (Uslaner, 2004; 2013) found in weak public institutions.

Indeed, this does not mean that high firm-level trust begets employees with false expectations about corruption outside the firm: these employees are not unaware. They know their public institutions are weak, and that corruption exists (Bohn, 2013). By building employees' particularized trust in the firm, managers do not lull them into believing that the firm is immune or insulated from corruption.

Rather, the trust helps employees realize the limits of their public institutions and strategically rely on the resources of their particularized, in-group institutions to be more effective (Uslaner, 2013). Note that trust did not significantly moderate the economic climate-corruption relationship. Perhaps people feel the effects of a weak economic climate more directly, such that the high firm-level trust they experience in their organizations fails to protect them from its negative effects.

Our study revealed that firm-level trust may serve as a powerful resource. Future research might replicate our study in other countries, examine cross-national differences, and collect longitudinal data to examine possible causal relationships among the variables. Studies using data from more persons in the firm and over several points in time, might test the effect of firm-level trust on public policy, and examine possible spillover effects of micro- or firm-level trust on macro- or public institutional trust. Another research avenue might examine if the national business environment affects strategic interventions at firm level by testing how the strength, or weakness, of the four national institutional pillars affects the relationship between organizational structure and firm-level trust in firms.

Our study has a few limitations. First, this is a two-country sample, and while there may be similar relationships between institutions and corruption elsewhere, these results may not extend to situations in other countries. Future research might test the hypotheses in advanced or industrialized countries, to determine if there are differences compared with those of emerging markets. Second, we studied correlations among the institutional variables, corruption, and firm-level trust, but we do not claim causal effects. Our dataset is cross-sectional, and a longitudinal analysis is required to extract any causality among the strength of the institutional variables, trust and the perception of corruption. Data from a larger number of individuals in each firm would also provide a more generalized basis of analysis. Third, given the risk of common methods biases (Podsakoff et al., 2003), there are challenges resulting from construct creation and sample selection. However, we mitigated these biases by conducting convergent and discriminant validity testing across sample populations, and by using multiple sample populations in different countries (Lindell & Whitney, 2001; Conway & Lance, 2010).

In conclusion, practicing managers may find these results valuable. Business transactions require trust (Jarrat & Ceric, 2015), or a "fidelity with regard to promises" (Hume, 1978/1739, p. 546). The business environment comprises a range of institutions that may raise, or raze, trust among those who play within it. While people hope that public institutions, such as courts and law enforcement, are not corrupt, they often are. So other institutions that do build trust, such as civic groups, trade associations and private-sector firms, help market transactions succeed by creating trustworthy relationships, spreading information about those with poor reputations, and sometimes

blacklisting corrupt actors. McMillan (2002) notes that trustworthy firms complement weak institutional systems by compelling people to keep their word. The resource-based view suggests that managers of firms, including those operating in uncertain and corrupt environments, might use firm-level trust to develop a unique capability (Galunic & Rodan, 1998). When firm-level trust is high, so is employees' ability to focus attention on the strategic and tactical work to be done. Managers who create high firm-level trust among employees, particularly in situations of uncertainty, may find that trust increases employees' engagement in the firm (Malinen et al., 2013). Since trust is critical for enhancing the relationships inside and outside the firm, and for coordinating complex activities across the firm, the firm may leverage this internal trust to achieve its strategic goals. When employees trust the firm, they trust management will make decisions that are good for the firm and its stakeholders. This moderating effect of trust does not create complacent employees: employees are well aware that external institutional corruption exists. Trust may, however, allow employees to concentrate on their tasks and challenges at work (Mayer & Gavin, 2005), not be distracted by external institutional weaknesses, and to feel confident that larger, firm-wide strategic challenges, which may include threats of corruption, are being managed competently.

### Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

### References

- Ahlin, C., & Pang, J. (2008). Are financial development and corruption control substitutes in promoting growth? *Journal of Development Economics*, 86, 414-433.
- Altunbaş, Y., & Thornton, J. (2012). Does financial development reduce corruption? *Economics Letters*, 114(2), 221-223.
- Arvate, P. R., Curi, A. Z., Rocha, F., & Miessi Sanches, F. A. (2010). Corruption and the size of government: Causality tests for OECD and Latin American countries. *Applied Economics Letters*, 17(10), 1013-1017.
- Ashforth, B. E., Gioia, D. A., Robinson, S. L., & Trevino, L. K. (2008). Re-viewing organizational corruption. *Academy of Management Review*, 33(3), 670-684.
- Baek, Y.M., & Jung, C.S. (2015). Focusing the mediating role of institutional trust: How does interpersonal trust promote organizational commitment? *Social Science Journal*, 52(4), 481-489.
- Bailey, J., & Paras, P. (2006). Perceptions and attitudes about corruption and democracy in Mexico. *Mexican Studies/Estudios Mexicanos*, 22(1), 57-82.
- Barney, J., Ketchen Jr., D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315.
- Berrios, R. (2010). Corruption as a drag on development. *Latin American Research Review*, 45(2), 245-252.
- Bjornskov, C. (2011). Combating corruption: On the interplay between institutional quality and social trust. *The Journal of Law & Economics*, 54(1), 135-159.
- Blake, C. H., & Morris, S. D. (2009). Political and analytical challenges of corruption in Latin America. In C. H. Blake & S. D. Morris (Eds.), *Corruption and democracy in Latin America* (1-24). Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Bohn, S. R. (2013). Corruption in Latin America: Understanding the

- perception-exposure gap. *Journal of Politics in Latin America*, 4(3), 67-95.
- Brenes, E. R., Haar, J., & Requena, B. (2009). Latin America: Environmental and firm-level challenges. *Journal of Business Research*, 62, 849-853.
- Brenes, E. R., Mena, M., & Molina, G. E. (2008). Key success factors for strategy implementation in Latin America. *Journal of Business Research*, 61, 590-598.
- Chang, S. J., Van Witteloostuijn, A., & Eden, L. (2010). From the editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 41(2), 178-184.
- Childers, J. S., & Offstein, E. (2007). Building entrepreneurial e-commerce competitive advantage: A blending of theory and practice. *Advances in Competitiveness Research*, 15(1), 41-53.
- Ciravegna, L., Lopez, L. E., & Kundu, S. K. (2016). The internationalization of Latin American enterprises—Empirical and theoretical perspectives. *Journal of Business Research*, 69(6), 1957-1962.
- Conway, J. M., & Lance, C. E. (2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 325-334.
- Cuervo-Cazurra, A. (2006). Who cares about corruption? *Journal of International Business Studies*, 37(6), 807-822.
- Cuervo-Cazurra, A. (2016). Corruption in international business. *Journal of World Business*, 51, 35-49.
- Davis, D. E. (2006). Undermining the rule of law: Democratization and the dark side of police reform in Mexico. *Latin American Politics and Society*, 48(1), 55-86.
- Droege, S. B., Anderson, J. R., & Bowler, M. (2003). Trust and organizational information flow. *Journal of Business and Management*, 9(1), 45-59.
- Fisman, R., & Gatti, R. (2002). Decentralization and corruption: Evidence across countries. *Journal of Public Economics*, 83, 325-345.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York: Free Press.
- Galunic, C., & Rodan, S. (1998). Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation. *Strategic Management Journal*, 19(21), 1193-1201.
- Gillespie, N. (2003). *Measuring trust in working relationships: The behavioral trust inventory*. Paper presented at the 5th Australian Industrial Organizational Psychology Conference, Melbourne, Australia.
- Habib, M., & Zurawicki, L. (2002). Corruption and foreign direct investment. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 291-307.
- Haar, J., & Price, J. (2008). *Can Latin America compete? Confronting the challenges of globalization*. New York: Palgrave Macmillan.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Upper saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Hatak, I., Fink, M., & Frank, H. (2015). Business freedom, corruption and the performance of trusting cooperation partners: Empirical findings from six European countries. *Review of Managerial Science*, 9, 523-547.
- Herzfeld, T., & Weiss, C. (2003). Corruption and legal (in) effectiveness: An empirical investigation. *European Journal of Political Economy*, 19(3), 621-632.
- Hosmer, L.T. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403.
- Hough, D., Green, K., & Plumlee, G. (2015). Impact of ethics environment and organizational trust on employee engagement. *Journal of Legal, Ethical & Regulatory Issues*, 18(3), 45-62.
- Hume, D. (1778[1739]). *A treatise of human nature* (2<sup>nd</sup> ed.). Oxford, UK: Oxford University Press.
- Huff, L., & Kelley, L. (2005). Is collectivism a liability? The impact of culture on organizational trust and customer orientation: A seven-nation study. *Journal of Business Research*, 58, 96-102.
- Husted, B. W. (2002). Culture and international anti-corruption agreements in Latin America. *Journal of Business Ethics*, 37(4), 413-422.
- Ionescu, L. (2013). Perceptions of corruption in emerging economies. *Economics, Management and Financial Markets*, 8(1), 136.
- Jain, A. (2001). Corruption: A review. *Journal of Economic Surveys*, 15(1), 71-121.
- Jarratt, D., & Ceric, A. (2015). The complexity of trust in business collaborations. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 23(1), 2-12.
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior*, 10, 169-211. Greenwich, CT: JAI Press.
- Kimbro, M. B. (2002). A cross-country empirical investigation of corruption and its relationship to economic, cultural, and monitoring institutions. *Journal of Accounting, Auditing and Finance*, 17(4), 325-350.
- Klitgaard, R. (1988). *Controlling corruption*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Kvint, V. (2009). *The global emerging market: Strategic management and economics*. New York, London: Routledge.
- Lambsdorff, J. G. (2003). How corruption affects productivity. *Kyklos*, 56(4), 457-474.
- Lambsdorff, J. G. (2007). *The institutional economics of corruption and reform*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Lange, D. (2008). A multidimensional conceptualization of organizational corruption control. *Academy of Management Review*, 33(3), 710-729.
- Lehnert, K., Benmamoun, M., & Zhao, H. (2013). FDI inflow and human development: Analysis of FDI's impact on host countries' social welfare and infrastructure. *Thunderbird International Business Review*, 55(3), 285-298.
- Li, S., & Wu, J. (2010). Why some countries thrive despite corruption: The role of trust in the corruption-efficiency relationship. *Review of International Political Economy*, 17(1), 129-154.
- Lin, Y., & Wu, L. (2014). Exploring the role of dynamic capabilities in firm performance under the resource-based view framework. *Journal of Business Research*, 67, 407-413.
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114-121.
- Liu, C.-L. E. (2012). An investigation of relationship learning in cross-border buyer-supplier relationships: The role of trust. *International Business Review*, 21, 311-327.
- Malinen, S., Wright, S., & Cammock, P. (2013). What drives organisational engagement? *Evidence - Based HRM*, 1(1), 96-108.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123-136.
- Mayer, R. C., Davis, C. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874-888.
- McMillan, J. (2002). *Reinventing the bazaar: A natural history of markets*. New York: W.W. Norton.
- Misangyi, V. F., Weaver, G. R., & Elms, H. (2008). Ending corruption: The interplay among institutional logics, resources, and institutional entrepreneurs. *Academy of Management Review*, 33(3), 750-770.
- Mocan, N. (2008). What determines corruption? International evidence from microdata. *Economic Inquiry*, 46(4), 493-510.
- Morris, S. D. (2009). *Political corruption in Mexico: The impact of democratization*. Boulder, CO: Lynne Rienner Publishers.
- Morris, S. D., & Klesner, J. L. (2010). Corruption and trust: Theoretical considerations and evidence from Mexico. *Comparative Political Studies*, 43(10), 1258-1285.
- Neter, J., Wasserman, W., & Kutner, M. (1985). *Applied linear statistical models: Regression, analysis of variance, and experimental designs*. Homewood, IL: Irwin.
- North, D. (1991). Institutions. *The Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97-112.
- O'Higgins, E. R. E. (2006). Corruption, underdevelopment, and extractive resource industries: Addressing the vicious cycle. *Business Ethics Quarterly*, 16, 235-254.
- Park, H. (2003). Determinants of corruption: A cross-national analysis. *Multinational Business Review*, 11(2), 29-48.
- Parboteeah, K. P., Hoegl, M., & Cullen, J. B. (2008). Ethics and religion: An empirical test of a multidimensional model. *Journal of Business Ethics*, 80(2), 387-398.

- Peña López, J. A., & Santos, J. M. S. (2014). Does corruption have social roots? The role of culture and social capital. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 697-708.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Porter, M. E. (1990). New global strategies for competitive advantage. *Strategy and Leadership*, 18(3), 4-14.
- Price, J. (2008). Public safety: The cost of living dangerously. In J. Haar & J. Price (Eds.), *Can Latin America compete? Confronting the challenges of globalization* (270-293). New York: Palgrave Macmillan.
- Rivera-Batiz, F. L. (2001). International financial liberalization, corruption and economic growth. *Review of International Economics*, 9(4), 727-737.
- Rodriguez, D., & Ehrichs, L. (2007). *Global corruption report: Corruption in judicial systems*. Cambridge, UK: Cambridge University Press and Transparency International.
- Rose-Ackerman, S. (2002). "Grand" corruption and the ethics of global business. *Journal of Banking and Finance*, 26(9), 1889-1918.
- Sabel, C. F. (1993). Studied trust: Building new forms of cooperation in a volatile economy. *Human Relations*, 46(9), 1133-1170.
- Schaefer, P. F., & Schaefer, P. C. (2008). Property, the rule of law, and development in the Americas. In J. Haar & J. Price (Eds.), *Can Latin America compete? Confronting the challenges of globalization* (197-213). New York: Palgrave Macmillan.
- Scott, R. W. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Steenkamp, J. E. M., & Baumgartner, H. (1998). Assessing measurement invariance in cross-national consumer research. *Journal of Consumer Research*, 25(1), 78-107.
- Tan, H. H., & Lim, A. K. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Transparency International. (2016). *Corruption Perception Index 2016*. Retrieved from <http://www.transparency.org/cpi2016/results>.
- Treisman, D. (2007). What have we learned about the causes of corruption from ten years of cross-national empirical research? *Annual Review of Political Science*, 10, 211-244.
- Uslaner, E. M. (2004). Trust and corruption. In J. G. Lambsdorff, M. Taube, & M. Schramm (Eds.), *The New Institutional Economics of Corruption* (76-92). New York: Routledge.
- Uslaner, E. M. (2013). Trust and corruption revisited: How and why trust and corruption shape each other. *Quality & Quantity*, 47(6), 3603-3608.
- Vanhala, M., Puimalainen, K., & Blomqvist, K. (2011). Impersonal trust: The development of the construct and the scale. *Personnel Review*, 40(4), 485-513.
- Venard, B. (2009). Organizational isomorphism and corruption: An empirical research in Russia. *Journal of Business Ethics*, 89(1), 59-76.
- World Bank. (2016). *Doing business 2016: Measuring regulatory quality and efficiency*. Washington, DC: World Bank Group.
- Wurgler, J. (2000). Financial markets and the allocation of capital. *Journal of Financial Economics*, 58, 187-214.
- Yli-Renko, H., Autio, E., & Sapiencza, H. J. (2001). Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. *Strategic Management Journal*, 22(6/7), 587-613.
- Zhao, J. H., Kim, S. H., & Du, J. (2003). The impact of corruption and transparency on foreign direct investment: An empirical analysis. *Management International Review*, 43(1), 41-62.

Artículo de investigación

## Modelo de análisis estructural del comportamiento ciudadano organizacional: el caso de las empresas industriales del noreste de México

Florina Arredondo Trapero

Profesor Titular, Departamento de Filosofía y Ética, Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, Monterrey, México.

José Carlos Vázquez Parra\*

Profesor de Cátedra, Departamento de Formación Humanística y Ciudadana, Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara, Zapopan, México.

[jvazquezp@itesm.mx](mailto:jvazquezp@itesm.mx)

Jorge de la Garza

Profesor Asociado, Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales, Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey, Monterrey, México.

### Resumen

El objetivo de este trabajo es analizar el nivel de influencia de la responsabilidad social empresarial (RSE), las actitudes ciudadanas y la transparencia, para fomentar el comportamiento ciudadano organizacional (CCO). La hipótesis que se plantea es que sí existe una influencia positiva y significativa de las tres variables en el CCO. El estudio se lleva a cabo en un grupo de 12 empresas industriales en el noreste de México con una muestra de 213 colaboradores. La metodología empleada está basada en el modelo de ecuaciones estructurales (SEM). Se concluye que la RSE es la única variable que influye significativamente y de forma directa en el CCO, las otras dos solo la afectan de manera indirecta.

**Palabras clave:** comportamiento ciudadano organizacional, responsabilidad social empresarial, transparencia, industria, actitud ciudadana.

### Structural analysis model of organizational citizenship behavior: the case of industrial enterprises in the northeast of Mexico

#### Abstract

This paper aims to analyze the level of influence of corporate social responsibility (CSR), citizen attitudes and transparency in fostering organizational citizenship behavior (OCB). The paper hypothesizes that these three variables have a positive and significant influence on OCB. The study was carried out on a group of 12 industrial enterprises in northeastern Mexico with a sample of 213 employees. The methodology used is based on structural equation modeling (SEM). The paper concludes that CSR is the only variable that significantly and directly influences OCB, while the remaining two variables have only an indirect influence on it.

**Keywords:** organizational citizenship behavior, corporate social responsibility, transparency, industry, citizen attitudes.

### Modelo de análise estrutural do Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO): o caso das empresas industriais no nordeste do México

#### Resumo

O objetivo deste artigo é analisar o nível de influência da Responsabilidade Social Corporativa (RSC), as atitudes dos cidadãos e a transparência, para promover o Comportamento de Cidadania Organizacional (CCO). A hipótese que surge é que existe uma influência positiva e significativa das três variáveis no CCO. O estudo foi realizado em um grupo de 12 empresas industriais no nordeste do México, com uma amostra de 213 funcionários. A metodologia utilizada baseia-se na Modelagem de Equações Estruturais (Structural Equation Modeling, SEM, em inglês). Conclui-se que a RSC é a única variável que influencia significativamente e afeta diretamente o CCO, as outras duas apenas afetam indiretamente.

**Palavras-chave:** Comportamento de Cidadania Organizacional, Responsabilidade Social Corporativa, transparência, indústria, atitude cidadã.

\* Autor para dirigir correspondencia. Dirigir a: Avenida General Ramón Corona 2514, Colonia Nuevo México, C. P. 45138, Zapopan, México.

Clasificación JEL: M14.

Cómo citar: Arredondo Trapero, F., Vázquez Parra, J.C. y de la Garza, J. [2018]. Modelo de análisis estructural del comportamiento ciudadano organizacional: el caso de las empresas industriales del noreste de México. *Estudios Gerenciales*, 34(147), 139-148.

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2593>

Recibido: 11-oct-2017

Aceptado: 17-may-2018

Publicado: 29-jun-2018

## 1. Introducción

El comportamiento ciudadano organizacional (CCO) ha sido considerado como algo que beneficia a la empresa, ya que favorece la colaboración entre los empleados y ayuda a la eficiencia organizacional. Este concepto implica la disposición de parte del empleado por hacer contribuciones adicionales y no solo limitarse a lo que se espera de su puesto de trabajo. A pesar de las ventajas que el CCO puede ofrecer a la organización, y específicamente al entorno laboral, poco se ha investigado acerca de otras variables que pueden favorecerlo o limitarlo, de manera directa o indirecta. Preguntas tales como: si la empresa cuenta con proyectos de responsabilidad social empresarial (RSE) ¿esto favorece el CCO?; si la empresa apoya la transparencia, y combate a la corrupción, ¿esto se vincula con el CCO?; si los colaboradores manifiestan una ciudadanía activa, ¿esto se relaciona con el CCO? Dado lo anterior, el presente estudio se inició con la intención de encontrar cómo es afectado el CCO por otras variables contextuales como lo son las prácticas de RSE, la transparencia con la que se opera en la organización o las actitudes ciudadanas que muestran los colaboradores.

El objetivo del artículo es analizar el nivel de influencia de la responsabilidad social empresarial, las actitudes ciudadanas y la transparencia, para fomentar el CCO. La hipótesis que se plantea es que sí existe una influencia positiva y significativa de las tres variables en el CCO. La metodología empleada está basada en el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) que permite contrastar un modelo teórico con modelos estadísticos multivariantes y así estimar el efecto y las relaciones entre múltiples variables. De esta forma, a partir de un modelo teórico de CCO, se contrastan las variables observadas en la realidad y se genera un modelo estructural. Los resultados generados por el modelo de análisis estructural indican que la RSE es la única variable que influye significativamente y de forma directa en el CCO, las otras dos solo la afectan de manera indirecta. Tomando en consideración el modelo generado se concluye que para poder desarrollar un comportamiento ciudadano en la organización se debe considerar que éste se encuentra directamente afectado por las RSE, e indirectamente por las actitudes ciudadanas y la transparencia. En otras palabras, si se busca favorecer el CCO en la organización, trabajar en proyectos de RSE puede ayudar a promoverlo.

En los siguientes apartados se lleva a cabo una aproximación teórica sobre los conceptos que se incluirán en el modelo y su relación con el CCO. A continuación, se presentará la metodología a seguir, el modelo teórico del cual se parte, la población y muestra, la validación del instrumento con el análisis factorial, y la puesta a prueba del modelo. Finalmente, se comparten las conclusiones a partir de los hallazgos encontrados en el modelo generado.

## 2. Marco teórico

En esta sección se pretende explicar los conceptos teóricos de las tres variables que serán utilizadas para el mode-

lo estructural que se propone, encontrando las relaciones teóricas con el tema central de este artículo: el CCO.

### 2.1. Comportamiento ciudadano organizacional

El CCO es concebido como un conjunto de acciones que el colaborador realiza de manera personal, sin significar con ello que se le vaya a reconocer por sus acciones (Organ, 1988). Así, la participación de los colaboradores, por ejemplo, en acciones de voluntariado dentro de la organización, es una muestra de apoyo al participar en actividades pro-sociales, así las organizaciones sean públicas o privadas (Agarwal, 2016). De hecho, los investigadores consideran que el CCO puede ser visto como una actitud voluntaria que implica ir más allá de lo que espera del trabajo propio, en donde se pueden relacionar los valores profesionales como personales (Luthans, Luthans y Luthans, 2015)

Podsakoff, Mackenzie, Paine y Bachrach (2000) y Organ (1988), plantearon que el CCO comprende diferentes tipos de acciones organizacionales que se caracterizan por ser discrecionales y por el bajo nivel de exigencia, ya que no son comportamientos obligatorios para el trabajador. Esto genera que usualmente estas acciones no son pagadas, aunque suele existir un reconocimiento implícito hacia aquellos que lo hacen (Li, Chiaburu y Kirkman, 2017). Los colaboradores que ejercen el CCO son considerados buenos ciudadanos, y reflejan el resultado de un modelo de relaciones que se gesta entre la identidad y las conductas de comportamiento ciudadano en el contexto laboral (Becton, Carr, Mossholder y Walker, 2017).

El CCO se constituye como parte de la identidad de cualquier colaborador, misma que lo lleva a ver más allá de su obligación profesional y tener interés en mejorar la relación de la organización con los grupos que le rodean (Deery, Rayton, Walsh y Kinnie, 2016). Esto ha llevado a que se realicen estudios sobre cómo el CCO puede variar según las características de los colaboradores como su edad o su género (Ng, Lam y Feldman, 2016). Topa, Moriano y Morales (2008), afirman que además del rendimiento del colaborador por las actividades que realiza, éste lleva a cabo otras funciones que exceden a sus obligaciones formales en el trabajo y generan un valor agregado que contribuye al éxito organizacional.

### 2.2. Responsabilidad social empresarial

Para fomentar el CCO se establece que es necesario promover un espacio de RSE, primer elemento a considerar en el modelo teórico propuesto de este artículo. En el contexto latinoamericano, Arredondo-Trapero, Rosas-Ferrer y Villa-Castaño (2011) investigaron acerca del CCO en una empresa del noreste mexicano, en donde encontraron que aquellos trabajadores que se vinculan con los programas de responsabilidad social que promueve la empresa tienen mejores comportamientos ciudadanos en la organización y entre sus compañeros, lo que se corrobora por Somech y Khotaba (2017). Así la RSE puede ser una primera vía para favorecer el CCO en los colaboradores. Este

punto ha generado múltiples estudios actuales, como los de Newman, Miao, Hofman y Jiuhua (2015); Panagopoulos, Rapp y Vlachos (2016) y los de Gao y He (2017). En ellos se señala cómo los colaboradores asumen el rol de ser propositivos o colaborativos en relación a los programas de RSE de la empresa y, definitivamente, ejercitan su ciudadanía al colaborar.

En términos generales se define a la RSE como un equilibrio en el enfoque de las organizaciones para atender los problemas del entorno -económico, social y ambiental-, de una manera en la que se beneficie a las personas, las comunidades y la sociedad. La RSE es un tema que vincula a la empresa a tres diversas áreas: la parte interna de la organización, la sociedad y el medio ambiente (International Organization for Standardization -ISO, 2017). La RSE no se trata de programas o proyectos específicos asignados a un área organizacional, sino que se trata de una posición que asume la organización ante la sociedad.

En cierto sentido, se puede afirmar que la RSE es una vía en la que el colaborador de una organización puede fortalecer el CCO al identificarse como parte del entorno social. En otras palabras, una empresa que fomenta la RSE será una empresa que dé cabida a las inquietudes ciudadanas que todo colaborador busca también ejercer.

### 2.3. *Transparencia*

Una empresa que se interesa en fomentar el CCO deberá trabajar en un segundo elemento que es la transparencia. No solo se trata de contar con proyecto o programas de RSE, sino que la idea de la transparencia sea puesta en práctica, no solo considerando el flujo de información que se da de manera interna en la empresa, sino también hacia el resto de sus grupos de interés (Sow y Ho, 2017). Una de las luchas más imperantes en donde todo ciudadano debe contribuir es aquella en contra de la corrupción, y a favor de entornos más transparentes. Esta lucha contra la corrupción va desde rechazar los pequeños actos de corrupción hasta una posición más determinada, que implicaría asegurar que otros no se involucren en tales situaciones dentro de su ámbito de influencia, ya sea en el espacio público o en la propia organización (Trong, 2017). Adicionalmente, Arredondo-Trapero, De la Garza-García y Vázquez-Parra (2015) proponen un modelo estructural para promover la transparencia y la rendición de cuentas en las organizaciones, en donde la cultura organizacional y la capacidad de diálogo inciden en las variables referidas.

Por otra parte, aunque la transparencia es un término que surge del espacio público, no es exclusivo a él. En el Pacto Global, realizado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU), se propuso como principio el que las empresas busquen luchar contra la corrupción, incluyendo medidas que garanticen la transparencia en sus procesos, tanto internos como externos (ONU, 2017). En concordancia con el discurso internacional, las organizaciones públicas, privadas y de la sociedad civil están analizando las ventajas de la transparencia para la vida organizacional. Para Villanueva (2011), la transparencia incluye el apego a principios

de ética empresarial, a partir de los cuales, la organización presente con claridad, a los legítimos interesados, las decisiones y acciones que lleva a cabo. Para Cuevas (2005), la transparencia es un valor fundamental dentro de la empresa; mientras que para Sanz, Ruiz y Pérez (2013), la sinceridad y la transparencia resultan determinantes para la relación con los clientes, pues refuerzan el cumplimiento y las promesas acordadas.

Ser transparente presupone una actitud y deseo de informar sobre las propias acciones, incluyendo la necesidad de ofrecer a los grupos de interés un verdadero acceso, apertura y visibilidad a la información de la cual son legítimos interesados (Marcuello, Bellostas, Marcuello y Moneca, 2007). Esto permite dar mayor certidumbre tanto a las organizaciones como a todos los interesados en sus acciones y decisiones (Uvalle, 2007).

Un gobierno corporativo eficaz obliga a cumplir ciertos principios, entre los cuales la revelación y transparencia de la información resultan fundamentales en los procesos de cabildeo (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE, 2015). Estos procesos son medibles a partir de ciertos certificados o procesos de estandarización (Chávez y Patraca, 2011), los cuales permiten tener una visión más amplia y clara de las operaciones de la organización (Baraibar y Luna, 2012).

Para Accinelli y de la Fuente (2013), la transparencia se constituye como un elemento fundamental de la responsabilidad social corporativa, misma que debe desarrollarse en una dimensión tanto interna como externa a la empresa. En este sentido, la transparencia organizacional empieza a abarcar distintas esferas de la vida empresarial. Por ejemplo, estudios recientes ponen en manifiesto la importancia de la difusión de información financiera a través de internet y la necesidad del estudio de la transparencia en línea de las organizaciones (Haro, María y María, 2013). Adicionalmente, el concepto de transparencia organizacional ha sido estudiado empíricamente y se han construido ecuaciones estructurales en torno a ella (Arredondo-Trapero et al., 2015). También Arredondo-Trapero, De la Garza-García y Vázquez-Parra (2014) han encontrado que las instituciones públicas son percibidas como menos transparentes que las privadas, desde la consideración de sus colaboradores.

En resumen, tomando en cuenta las anteriores definiciones, se puede inferir que una empresa que fomenta la transparencia interna y externa, de alguna manera también favorece el CCO en la empresa. De manera contraria, una empresa corrupta o no transparente será una variable que impediría el CCO.

### 2.4. *Actitud ciudadana*

Finalmente, en relación con la ciudadanía, la tercera variable a considerar en el modelo teórico es la actitud ciudadana. Desde el punto de vista político, la ciudadanía no solo es reconocerse como ciudadano con derechos dada su igualdad en cuanto a la dignidad humana, sino también implica una participación activa en los problemas que enfrenta (Cortina, 2005). En este orden de ideas, la ciudadanía

puede y debe involucrarse en aquello que le acontece, ya sea desde el espacio público y, en las últimas tendencias, desde lo organizacional. Todo aquel que se conciba como ciudadano se considera como corresponsable de la solución de los problemas que acontecen en su entorno (Cortina, 1994).

Un colaborador con actitud ciudadana no espera que la organización resuelva los problemas, sino que es capaz de participar en la solución de los mismos, ya que se reconoce como un igual en la entidad organizacional y esto es justamente el concepto de ciudadanía. También muestra una actitud propositiva para cambiar la situación de la organización o del entorno hacia una mejor. Se trata de ser un gestor de cambio que enfrente los problemas y transforme su entorno (Agarwal, 2016).

Como es posible inferir desde este marco teórico, las tres variables encuentran vínculos con el CCO, pero también entre ellas mismas. Es decir, se esperan relaciones entre la RSE, la transparencia y las actitudes ciudadanas, y de las tres variables en relación con el CCO.

### 3. Metodología

Este apartado incluye una explicación sobre el proceso metodológico utilizado para la comprobación de las relaciones entre los elementos que componen el modelo estructural que se propone. Inicialmente, se expone una aproximación teórica de la propuesta, la cual permite hacer el planteamiento de 5 posibles hipótesis a comprobar. Posteriormente, se plantea la información acerca de la población muestra, así como del instrumento que se ha aplicado para recolectar la información para las ecuaciones estructurales. Como cierre de este apartado, se realiza un análisis de la importancia del uso de modelos de análisis estructural para demostrar hipótesis que proponen correlaciones entre las múltiples variables consideradas.

#### 3.1. Modelo teórico de CCO

En el modelo teórico se establecen posibles vínculos entre variables que se relacionan con el CCO: la RSE, las actitudes de ciudadanía y la transparencia. A partir de ello se procede a probar las hipótesis mediante el modelo estructural resultante (figura 1).

A partir de la base teórica se plantea un modelo que propone las siguientes hipótesis que describen las relaciones entre los constructos.

Existe una relación positiva y significativa entre:

- RSE y las actitudes ciudadanas (H<sub>1</sub>)
- Actitudes ciudadanas y la transparencia (H<sub>2</sub>)
- RSE y el CCO (H<sub>3</sub>).
- Actitudes ciudadanas y el CCO (H<sub>4</sub>)
- Transparencia y el CCO (H<sub>5</sub>)

En las 5 hipótesis presentadas en el modelo teórico (figura 1) es posible visualizar tres variables explicativas, y el CCO sería la variable dependiente o explicada por las pri-

meras. Aunque a nivel teórico existe literatura que establezca tales relaciones (tabla 1), no hay el sustento estadístico que avale la relación entre este conjunto de variables.

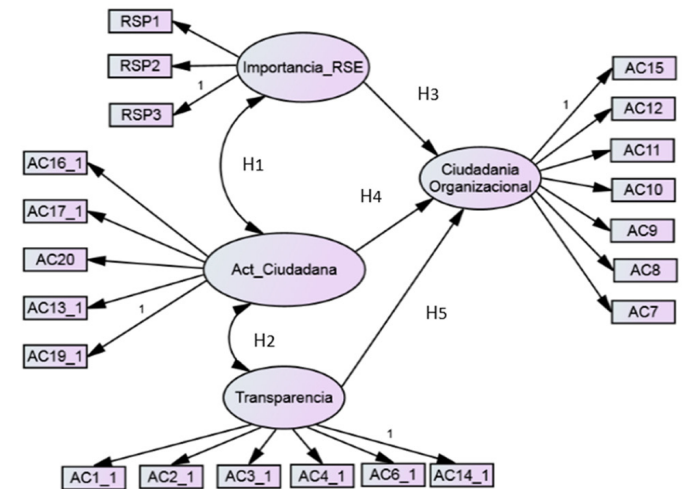


Figura 1. Modelo teórico de CCO. Fuente: elaboración propia.

Tabla 1. Las variables y su relación académica con el CCO (2015-2017)

Variable	Estudios realizados
RSE	Newman et al., 2015; Shen y Benson, 2016; Panagopoulos et al., 2016; Gao y He, 2017; Trong, 2017; Arredondo-Trapero, et al. (2011).
Actitudes ciudadanas	Luthans et al., 2015; Deery et al., 2016; Farrell, 2016; Ng et al., 2016; Becton et al., 2017; Li et al., 2017; Shin, Soo y Nam, 2017; Somech y Khotaba, 2017.
Transparencia	Brindusa y Flyverborn, 2016; Schnakenberg y Tomlinson, 2016; Sow y Ho, 2017.

Fuente: elaboración propia.

#### 3.2. Población y muestra

La población corresponde a 12 empresas manufactureras del noreste de México en donde colaboran 7.878 trabajadores. Las 12 empresas manufactureras recibieron un taller de ciudadanía empresarial con el fin de intervenir proactivamente en la crisis de inseguridad que se suscitó en la región noreste de México. El supuesto sobre el que se diseñó el taller es que, al fomentar el CCO, las empresas tomarían un rol proactivo en las problemáticas que se estaban presentando en la región y que estaban afectando negativamente al sector público, al sector privado, así como a la sociedad en general.

La selección se realizó a partir de un muestreo aleatorio sistemático, del cual se obtuvieron 213 entrevistas válidas con una estimación del 95% de confiabilidad y de una precisión de cerca del 6,6%.

Este colectivo de empresas no pretende representar al sector industrial de México en su totalidad; sin embargo, puede ser representativa del clúster manufacturero de noreste de México, uno de los polos industriales más importantes de México. En el estudio se incluyeron a las empresas manufactureras que tienen mayor presencia en la



región. Si bien el colectivo encuestado representa solo el 2,7% del total de los trabajadores en este gremio industrial, el número alcanzado de encuestas procesadas le da soporte estadístico para poder proceder a generar el modelo.

De las 12 empresas seleccionadas para la muestra, la proporción de encuestas realizadas son las siguientes (tabla 2).

Las características sociodemográficas de los encuestados son las siguientes (tabla 3): el grupo de participantes está integrado por hombres en un 66%, el 75% de los encuestados es menor de 40 años, y el 53% de quienes respondieron tiene más de 3 y menos de 10 años de antigüedad en la empresa. A partir de la anterior información, se afirma que se trata de un colectivo que puede emitir juicios válidos acerca de su percepción de lo que acontece en la organización en relación al CCO y las variables vinculadas.

### 3.3. Instrumento de investigación

El instrumento para medir la percepción acerca de los 4 elementos que se consideran en este estudio de CCO fue

diseñado y adaptado para fines del presente estudio. Los reactivos, a excepción de los que hacen referencia a los datos demográficos, fueron redactados mediante declaraciones presentadas en una escala de Likert de cinco puntos, con las siguientes ponderaciones: 1 "totalmente en desacuerdo", 2 "en desacuerdo", 3 "ni acuerdo ni desacuerdo", 4 "de acuerdo" y 5 "totalmente de acuerdo".

Las declaraciones en relación con la RSE se hicieron en sentido positivo, de manera que una mayor puntuación de la variable equivale a una mejor apreciación. En este grupo de ítems se consideró la importancia atribuida por parte del colaborador a los programas de RSE orientados a la comunidad, al medio ambiente y al entorno laboral de la empresa.

Para el constructo actitudes ciudadanas, 3 reactivos estaban en sentido negativo y fueron invertidos en relación con sus respuestas, para poder estudiarlas en conjunto con las otras 2 que había sido redactadas en sentido positivo. En este grupo de ítems se midió el grado de interés, el involucramiento y la participación del colaborador en cuanto a su rol como ciudadano para la resolución de los problemas sociales.

**Tabla 2.** Encuestas realizadas por empresa

Número de empresa	Definición de la industria	Encuestas aplicadas y contestadas - Total: 213
Empresa 1	Es uno de los principales distribuidores de productos de metales ferrosos y no ferrosos, así como una fuente para el procesamiento de metales y la fabricación de diversos componentes.	20
Empresa 2	Empresa líder en el servicio de recolección y compra de desecho industrial, así como en la venta de materiales a nivel mundial. Cuenta con programas de reciclaje, reutilización y reducción de los desperdicios industriales.	20
Empresa 3	Líder mundial en el desarrollo de tecnologías innovadoras de neumáticos. Su inversión en investigación y desarrollo ha dado lugar a nuevos productos en la industria de neumáticos, más sustentables y eficientes.	8
Empresa 4	Empresa enfocada al desarrollo de materiales a base de poliuretano, caucho, plástico y materiales sintéticos. Además, desarrolla productos que utilizan estos materiales y los aplica a la industria automotriz, de la construcción y la tecnología de información.	22
Empresa 5	Empresa líder de prevención de infecciones y otros productos y servicios procedimentales. La compañía se centra, principalmente, en dispositivos y equipos médicos y farmacéuticos, y ofrece soluciones innovadoras de productos y servicios de salud.	12
Empresa 6	Líder global en ofrecer soluciones para el tratamiento del aire, basadas en la eficiencia energética. Busca generar condiciones climáticas ideales a diversos sectores industriales como alimentación, industria farmacéutica y centros de procesamiento de datos entre otros.	10
Empresa 7	Diseña, fabrica y comercializa una línea para edificios metálicos y componentes para la industria de la construcción no residencial. Es también una empresa líder de recubrimiento de metal para la limpieza, tratamiento, corte y revestimiento de varios sustratos de bobina de metal laminados para aplicaciones de construcción no residencial.	9
Empresa 8	Empresa de soluciones de construcción que proporciona el diseño, la fabricación y la comercialización de sistemas de construcción metálica para la construcción comercial.	24
Empresa 9	Empresa orientada al mercado del transporte. Produce componentes para vehículos basados en el aluminio que buscan satisfacer las necesidades de rendimiento y eficiencia en las unidades.	20
Empresa 10	Empresa que ofrece servicio de proyectos de manufactura en las áreas industriales de: electrónica, metal-mecánica, plástico, automotriz, médico, y aeroespacial	22
Empresa 11	Desarrolla tecnologías y soluciones para gestionar la energía y procesarla de manera segura, fiable, eficiente y sostenible. Es especialista global en gestión de la energía y automatización.	21
Empresa 12	Empresa líder en la fabricación de cinturones de seguridad para automóviles, bolsas de aire, sistemas de retención para niños y productos de seguridad adicionales; su objetivo es mejorar los sistemas de seguridad de la industria automotriz.	25

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 3.** Características poblacionales

	Características	Número	Porcentaje
Género	Hombre	141	66%
	Mujer	72	34%
Edad	Menor de 30 años	75	35%
	Entre 30 y 39 años	85	40%
	Entre 40 y 49 años	38	18%
	50 años y más	15	7%
Antigüedad	Menos de 3 años	81	38%
	Entre 3 y 9 años	113	53%
	Entre 10 y 19 años	17	8%
	20 años o más	2	1%
Total de participantes en el estudio		213	

Fuente: elaboración propia.

Para el constructo transparencia, los 6 reactivos estaban en sentido negativo y fueron invertidos para poder evaluar los niveles de transparencia a través de la negación de las prácticas de corrupción. En este conjunto de ítems se cuestionó el nivel de transparencia del colaborador, tanto en lo social como en lo empresarial. El cuestionario abarcó 3 perspectivas: rol de víctima de la corrupción, ser agente corruptor, o tener la disposición a resolver esta problemática.

Finalmente, para el constructo de CCO se evaluó en sentido positivo, tanto el nivel de involucramiento de la persona en las prácticas de responsabilidad social y la promoción de la participación en ellos, así como el respeto a las normas sociales y organizacionales y cuidar que ellas no sean violentadas por otros.

### 3.4. Modelo estructural

En la literatura académica se ha encontrado que [Wongsansukcharoen, Trimetsoontorn y Fongsuwan \(2014\)](#), [Rodríguez \(2004\)](#) y [Cequea y Rodríguez-Monroy \(2012\)](#), han aplicado las ecuaciones estructurales para estudiar cuestionamientos de la vida organizacional. Los modelos de ecuaciones estructurales son un estilo de modelos estadísticos multivariantes, los cuales se enfocan en estimar el efecto y las relaciones entre múltiples elementos de los cuales se presume una correlación ([Ruiz, Pardo y San Martín, 2012](#)). [Casas \(2013\)](#) afirma que estos modelos no prueban la causalidad, pero si ayudan al rechazar las hipótesis causales que contradicen los datos. Los modelos causales tienen el objetivo de estudiar el análisis de caminos para medir el efecto entre diferentes variables ([Batista y Coenders, 2000](#)). Esto comprueba el grado de consistencia entre la propuesta teórica que se planteó al inicio de este apartado y el modelo de análisis estructural resultante ([Rodríguez, 2004](#)), lo que permitiría conocer en este caso las relaciones entre la RSE, las actitudes ciudadanas y la transparencia, y su influencia en el CCO.

## 4. Resultados

Las variables indicadoras de los constructos planteados

se validaron a partir de un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), el cual permitió depurar el instrumento de medición. El cuestionario se estructuró con un total de 22 reactivos, distribuidos de la siguiente manera: RSE (3), actitudes ciudadanas (6), transparencia (6) y CCO (7). A continuación, se explica el proceso de depuración de los reactivos. Se debe tener presente que se aplicó el método de análisis factorial de ejes principales y una rotación oblicua Promax a los 22 reactivos, la solución rotada arrojó 4 factores, que serán utilizados en los análisis estadísticos subsiguientes. Algo importante a señalar es que todos los reactivos abonaron a la propuesta del diseño del cuestionario ([tabla 4](#)).

### 4.1. Confiabilidades de consistencia interna

Para determinar la confiabilidad de cada una de las cuatro dimensiones se analizaron los 22 reactivos de la fase anterior. A partir de ello se eliminó un ítem (AC18). Los resultados se muestran en la [tabla 4](#), en donde 3 de los 4 coeficientes de confiabilidad compuestos resultaron superiores al valor mínimo recomendado de 0,70. Uno de ellos muy cercano a 0,70, por lo que se concluye que es un instrumento aceptable en cuanto a la confiabilidad de tales dimensiones.

En la [figura 2](#) se muestran las relaciones que resultaron ser significativas partiendo del modelo teórico de CCO propuesto. De las 5 hipótesis de la investigación solo 3 resultaron significativas con p-valores menores al 1%.

Hipótesis con resultados significativos:

- H1: existe una relación positiva y significativa entre la RSE y las actitudes ciudadanas,  $R^2$  de 0,30.
- H2: existe una relación positiva y significativa entre las actitudes ciudadanas y la transparencia,  $R^2$  de 0,30.
- H3: existe una relación positiva y significativa entre la RSE y el CCO,  $R^2$  de 0,52.

Mientras que en las siguientes hipótesis los resultados sugieren una relación no significativa:

- H4: no existe una relación directa entre las actitudes ciudadanas y el CCO.
- H5: no existe una relación directa entre la transparencia y CCO.

### 4.2. Índices de bondad de ajuste.

De acuerdo con la literatura de análisis estructural, este indicador permite verificar si el modelo propuesto es viable. Se confirma que sí hay cierto nivel de causalidad entre los programas de RSE en el CCO y que la importancia está relacionada con las actitudes ciudadanas y éstas, con la transparencia. Para la validación del modelo de CCO se propone evaluar los resultados que arroja el Análisis de Estructuras Momentáneas (AMOS) ([Cequea y Rodríguez-Monroy, 2012](#)).

Para poder aceptar cualquier modelo de análisis

**Tabla 4.** Confiabilidad del constructo, cargas factoriales y relaciones entre el constructo y el ítem

Ítem	Alpha de Cronbach	Cargas factoriales	R <sup>2</sup>
<u>RSE</u>			
RSP1: los programas que promueve la empresa relacionados con la comunidad son importantes para mí	0,895	0,797	0,64
RSP2: los programas que promueve la empresa relacionados con el medio ambiente y el énfasis que pone la empresa al cuidado y la conservación de los recursos naturales son importantes para mí.		0,915	0,80
RSP3: los programas que promueve la empresa relacionados con el personal son importantes para mí.		0,863	0,80
<u>Actitudes ciudadanas (que le caracterizan al colaborador)</u>			
AC13_1: evadir problemas familiares o sociales, sin asumir su responsabilidad (invertida)	0,698	0,373	0,14
AC16_1: rechazar cualquier tipo de participación e involucramiento que tenga que ver con mejorar la sociedad (invertida)		0,821	0,68
AC17_1: no aceptar la responsabilidad que le toca asumir con la mejora de la sociedad (invertida)		0,766	0,58
AC19_1: saberse responsable de mejorar su entorno social pero no hacer nada al respecto		0,453	0,21
AC20: saberse y sentirse responsable de mejorar su sociedad, actuar, y cambiar o mejorar la situación.		0,509	0,26
<u>Transparencia (que le caracterizan al colaborador)</u>			
AC1_1: ser deshonesto en el entorno social (invertida)	0,715	0,594	0,35
AC2_1: ser víctima de la corrupción (invertida)		0,461	0,22
AC3_1: ser agente corruptor (invertida)		0,734	0,53
AC4_1: ser deshonesto en la empresa (invertida)		0,746	0,55
AC6_1: ignorar los actos deshonestos en la empresa que otros cometen (invertida)		0,435	0,19
AC14_1: evitar asumir la responsabilidad y culpar a otro en situaciones donde se tiene una responsabilidad directa (invertida)		0,441	0,19
<u>CCO (que le caracterizan al colaborador)</u>			
AC7: participar en actos de solidaridad en la sociedad de forma espontánea	0,701	0,256	0,07
AC8: participar en actos de solidaridad en la sociedad que exigen tiempo y dedicación con responsabilidades concretas		0,500	0,25
AC9: convocar a compañeros de trabajo para que, de forma solidaria, colaboren en acciones de RSE.		0,541	0,29
AC10: presentar un comportamiento en sociedad bajo el respeto a las leyes y derechos de los demás		0,470	0,22
AC11: proyectar un comportamiento laboral basado en el respeto hacia las normas y políticas empresariales así como el derecho de los compañeros de trabajo		0,573	0,32
AC12: evitar que alguien en la organización irrespete las normas, y políticas empresariales, así como el derecho de los demás en la empresa.		0,527	0,38
AC15: exigir cuando alguien en la organización que no asume su responsabilidad laboral, que lo haga, sin que sea afectado directamente por ello.		0,413	0,17

Método de extracción: Máxima verosimilitud.

Método de rotación: Normalización Promax con Kaiser.

Fuente: elaboración propia.

estructural, Kerlinger y Lee (2002) consideran que es necesario que lo propuesto pase por el filtro de diversos índices, lo cual se plantea en la tabla 5, incluyendo algunos criterios considerados por Hooper, Coughlan y Mullen (2008).

#### 4.3. Índice de ajuste global

Este grupo de estadísticos permite comprobar el nivel de ajuste de un modelo a los resultados obtenidos de la muestra. Se consideran en este estudio los índices: Chi cuadrado (CMIN), Razón de Chi cuadrado sobre los grados de libertad (CMIN/DF), el índice de ajuste comparativo (GFI) y el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA).

Con relación al modelo ajustado, el chi-cuadrado es alto,

pero el nivel de significancia es muy bajo. Aunque la literatura reporta que es un modelo que carece de un ajuste satisfactorio, también indica que este estadístico suele estar muy influido por el tamaño de la muestra y los grados de libertad del modelo.

El CMIN es igual a 1,455 por lo que, aunque no es un modelo óptimo, es aceptable (Byrne, 1998). El estadístico *Goodness of Fit Index* (GFI) debe ser cercano a 1 para considerar un buen ajuste del modelo y en el modelo generado arrojó un índice de 0,894, por lo que resulta ser un valor aceptable. Por otra parte, el *Root Mean Square Residual* (RMR) del modelo ajustado presenta un valor de 0,101, entre más cercado a 0 el modelo tiene un ajuste muy bueno, por lo que en este caso se interpreta como aceptable. El RMSEA obtenido es de 0,046, por lo que bajo este indicador

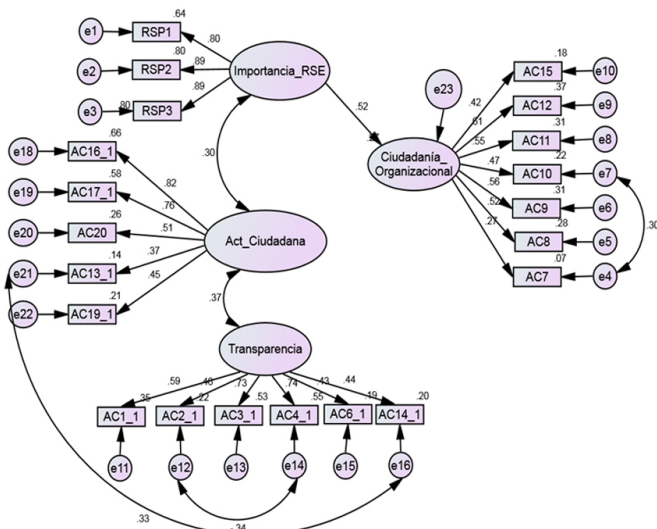
**Tabla 5.** Medidas de ajuste del modelo validado para el CCO

Ajuste absoluto	Valor de aceptación	Valor del modelo	Decisión
Chi-Cuadrado	>0,05	266,26 sig.0000	No aceptable
Razón de Chi-Cuadrada	<2	1,455	Aceptable
RMSEA	<0,08	0,046	Aceptable
<b>Ajuste incremental/comparativo</b>			
Índice de ajuste normalizado (NFI, Normed Fit Index )	0=Ajuste pobre 1=Muy buen ajuste (>=0,95)	0,814	Aceptable
Índice de bondad de ajuste ajustado (AGFI)	0=Ajuste pobre 1=Muy buen ajuste (>=0,95)	0,866	Aceptable
Índice de ajuste incremental (IFI, Incremental Fit Index)	0=Ajuste Pobre 1=Muy buen ajuste (>=0,95)	0,933	Aceptable
Índice de Tucker Lewis (TLI, Tucker-Lewis)	0=Ajuste pobre 1=Muy buen ajuste (>=0,95)	0,922	Aceptable
Índice de ajuste comparativo (CFI, Comparative Fit Index)	0=Ajuste pobre 1=Muy buen ajuste (>=0,95)	0,932	Aceptable
<b>Ajuste por parsimonia</b>			
Índice de ajuste normalizado por parsimonia (PNFI, Parsimonious Normed Fit Index)	0=Ajuste pobre 1=Muy buen ajuste (>=0,95)	0,710	Aceptable
Índice de ajuste comparativo por parsimonia (PCFI Parsimony Comparative Fit Index)	0=Ajuste pobre 1=Muy buen ajuste (>=0,95)	0,708	Aceptable

\*Conviene observar los otros índices ya que el tamaño de la muestra puede ser un factor que afecte el que sea rechazado el modelo por inadecuado. Fuente: elaboración propia.

se interpreta que hay un buen ajuste del modelo obtenido (Hu y Bentler, 1999). Este estadístico tiende a mejorar cuando hay un gran número de variables y una muestra amplia, tal es el caso del presente estudio.

valor debe ser cercano a 1 para mostrar un ajuste aceptable. El modelo ajustado presenta valores de 0,710 y 0,708, respectivamente, aunque son bajos, es decir, no cercanos a 1, habría que considerarlos ya que sí son ajustes mínimamente aceptables del modelo.



**Figura 2.** Modelo ajustado de CCO. Fuente: elaboración propia.

4.4. Índice de ajuste por parsimonia

El estadístico Parsimonious Normed Fit Index (PNFI) y el Parsimony Comparative Fit Index (PCFI) son índices cuyo

4.5. Índice de ajuste comparativo

Este tipo de índices compara el modelo generado con un modelo alternativo; por esto, es que son identificados como índices de ajuste comparativos (Miles y Shevlin, 2007) o también conocidos como índices de ajuste relativos (McDonald y Ho, 2002). Para ese indicador, la hipótesis nula es que todas las variables son no-correlacionadas. Por lo tanto, se incluirán en este estudio los siguientes índices:

- El estadístico Comparative Fit Index (CFI): el modelo generó un CFI equivalente a 0,932, tiene un buen ajuste.
- Índice de bondad de ajuste ajustado (AGFI): el modelo arroja un valor de 0,866, hay una cercanía importante al ajuste del modelo.
- El estadístico Incremental Fit Index (IFI): el modelo arroja un IFI igual a 0,933, se considera un buen ajuste del modelo.
- El estadístico Normed Fit Index (NFI): el NFI obtenido del modelo es de 0,814, hay un adecuado ajuste del modelo.
- El estadístico Non-normed fit index (NNFI) (o Tucker-Lewis index, TLI): el modelo generó un NNFI igual a 0,922, presenta un buen ajuste del modelo.

Tomando en consideración los estadísticos de los 3 grupos de indicadores, se puede concluir que el modelo presenta un ajuste aceptable, particularmente en los ajustes globales y de comparación, y un poco débil en los índices que miden la parsimonia del modelo.

## 5. Conclusión

A partir del modelo ajustado se concluye que para desarrollar el CCO hay un camino que recorrer para lograrlo. El CCO está siendo directamente afectado por la importancia que los colaboradores atribuyen a la RSE, tanto en la dimensión comunitaria, medio ambiental y en aspectos relacionados a la dimensión interna de la organización, los tres igualmente importantes de acuerdo a los pesos que se presentan.

A su vez, la importancia atribuida a tales programas de RSE está siendo influida y a su vez influye en las actitudes ciudadanas. Tales actitudes ciudadanas se refieren a asumir la responsabilidad por atender aquellos asuntos relacionados por mejorar la organización y el entorno, sin esperar a que otros lo resuelvan. De forma menos contundente, influyen en las variables que implican el pasar a realizar acciones concretas para mejorar el entorno.

Las actitudes ciudadanas influyen y a su vez son influenciadas por la transparencia. Un ciudadano con una actitud responsable hacia su sociedad tiene que ver también con ser honesto y no ceder ante las presiones de la corrupción y faltas de honestidad en la empresa o sociedad. Un ciudadano a favor de la transparencia asume su responsabilidad de frenar la deshonestidad de los demás o de dar la cara por las fallas cometidas en la organización. Particularmente, tiene especial influencia el rechazo a la posibilidad de ser un agente corruptor, así como el mantener una actitud honesta en la organización. Y una influencia significativa, pero menos relevante, es la de asumir su responsabilidad por fomentar la transparencia y honestidad en los demás.

Si bien el CCO no es influido directamente por una mayor transparencia por parte del colaborador, la transparencia sí influye indirectamente a través de las actitudes ciudadanas del colaborador. A su vez, las actitudes influyen en la importancia de la RSE en proporciones muy semejantes. Gracias a este modelo es posible entender cómo desarrollar el CCO y los pasos que se debe dar para lograrlo, y valorar entre otras cosas los efectos que pueden tener los proyectos de RSE en el CCO.

Los resultados de este estudio pueden ser útiles para que los gerentes de recursos humanos y de responsabilidad social diseñen estrategias para fomentar el CCO desde la RSE, e indirectamente desde la actitud ciudadana y transparente de los colaboradores.

Una limitante de este estudio es que los resultados reflejan un modelo de CCO que fue generado a partir de un gremio de empresas en Nuevo León situadas en el noreste de México. Es necesario extender la investigación a otras empresas que tengan programas de RSE y a la par promuevan la ciudadanía organizacional para medir sus efectos.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Bibliografía

- Accinelli, E. y De la Fuente, J. (2013). Responsabilidad social corporativa, actividades empresariales y desarrollo sustentable. Modelo matemático de las decisiones en la empresa. *Contaduría y Administración*, 58(3), 227-248.
- Agarwal, S. (2016). Organizational Citizenship behavior: A comparative study between public and private sector bank. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 4(5), 161-167.
- Arredondo Trapero, F., De la Garza García, J. y Vázquez Parra, J. (2015). Transparencia y rendición de cuentas en las organizaciones, basado en un Modelo Estructural. *XX Congreso de Investigación de la Facultad de Contaduría, Administración e Informativa*. México: UNAM.
- Arredondo Trapero, F., De la Garza García, J. y Vázquez Parra, J. C. (2014). Transparencia en las organizaciones, una aproximación desde la perspectiva de los colaboradores. *Estudios Gerenciales*, 31(133), 408-418.
- Arredondo Trapero, F., Rosas Ferrer, J. y Villa Castaño, L. (2011). Comportamiento ciudadano organizacional y RSE. *Cuadernos de Administración*, 24(43), 221-239.
- Baraibar, E. y Luna, L. (2012). Transparencia social e hipótesis del impacto social. Análisis en el IBEX35. *Universia Business Review*, 3(6), 108-123.
- Batista, J. y Coenders, G. (2000). *Modelos de Ecuaciones Estructurales*. Madrid: La Muralla.
- Becton, B., Carr, J., Mossholder, K. y Walker, J. (2017). Differential Effects of Task Performance, Organizational Citizenship Behavior, and Job Complexity on Voluntary Turnover. *Journal of Business and Psychology*, 32(4), 495-508.
- Brindusa, O. y Flyverborn, M. (2016). Organizational Transparency: Conceptualizations, Conditions, and Consequences. *Business and Society*, 1-30. <https://doi.org/10.1177/0007650316659851>
- Byrne, B. (1998). *Structural Equation Modeling with LISREL, PRELIS and SIMPLIS: Basic Concepts, Applications and Programming*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Casas, M. (2013). *Los modelos de ecuaciones estructurales y su aplicación en el Índice Europeo de Satisfacción del Cliente*. Asociación española de profesores universitarios de matemáticas para la economía y la empresa. Recuperado el 23 de septiembre de 2015, de: <http://www.uv.es/asepuma/X/C29C.pdf>
- Cequea, M. y Rodríguez Monroy, C. (2012). Productividad y factores humanos. Un modelo con ecuaciones estructurales. *Interciencia*, 37(2), 121-127.
- Chávez, C. y Patraca, V. (2011). El comercio justo y la responsabilidad social empresarial. Reflexiones desde los sistemas de certificación autónoma. *Argumentos*, 24(65), 229-259.
- Cortina, A. (1994). *Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial*. Madrid: Tecnos.
- Cortina, A. (2005). *Ciudadanos del mundo. Hacia una teoría de la ciudadanía*. Madrid: Alianza.
- Cuevas, R. (2005). La construcción de la ética de la empresa o ética de los negocios. Las formas a partir de la adopción de la ética. *Contaduría y Administración*, 21(6), 119-142.
- Deery, S., Rayton, B., Walsh, J. y Kinnie, N. (2016). The Cost of Exhibiting Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management*, 56(6), 1039-1049. <https://doi.org/10.1002/hrm.21815>
- Farrell, M. (2016). Transparency. *Journal of Library Administration*, 56(4), 444-452.
- Gao, Y. y He, W. (2017). Corporate social responsibility and employee organizational citizenship behavior: The pivotal roles of ethical leadership and organizational justice. *Management Decision*, 55(2), 294-309.
- Haro, A., María, S. y María, C. (2013). Transparencia de las sociedades de garantía recíproca a través de su web corporativa. Análisis empírico del caso español. *Contaduría y Administración*, 58(1), 199-223.
- Hooper, D., Coughlan, J. y Mullen, M. (2008). Structural equation mode-

- lling: Guidelines for Determining Model Fit. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1), 53-60.
- Hu, L. y Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *The Electronic Journal of Business Research Method*, 6(1), 1-55.
- International Organization for Standardization -ISO. (2017). *ISO, 26000*. Recuperado el 18 del agosto de 2017, de: <https://www.iso.org/standard/42546.html>
- Kerlinger, F. y Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Li, N., Chiaburu, D. y Kirkman, B. (2017). Cross-Level Influences of Empowering Leadership on Citizenship Behavior. *Journal of Management*, 43(4), 1076-1102. <https://doi.org/10.1177/0149206314546193>
- Luthans, F., Luthans, B. y Luthas, K. (2015). *Organizational Behavior. An Evidence-Based Approach*. Charlotte: Information Age Publishing, Inc.
- Marcuello, C., Bellostas, A., Marcuello, C. y Moneca, J. (2007). Transparencia y rendición de cuentas en las empresas de inserción. *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*(59), 91-122.
- McDonald, R. y Ho, M. (2002). Principles and practice in reporting structural equation analyses. *Psychological Methods*, (7), 64-82.
- Miles, J. y Sheylin, M. (2007). A time and a place for incremental fit indices. *Personality and Individual Differences*, 42(5), 869-874.
- Newman, A., Miao, Q., Hofman, P. y Jihua, C. (2015). The impact of socially responsible human resource management on employees organizational citizenship behaviour: the mediating role of organizational identification. *The international journal of human resource management*, 27(4), 440-455. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2015.1042895>
- Ng, T., Lam, S. y Feldman, D. (2016). Organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior: Do males and females differ? *Journal of Vocational Behavior*, 93, 11-32.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos -OCDE. (2015). *OCDE Principles for Transparency and Integrity in Lobbying*. Recuperado el día 18 de agosto del 2017 de : <http://www.oecd.org/gov/ethics/oecdprinciplesfortransparenciayintegrityinlobbying.htm>
- Organización de las Naciones Unidas -ONU. (2017). *UN Global Compact*. Recuperado el día 18 de agosto de 2017 de : <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants>
- Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Panagopoulos, N., Rapp, A. y Vlachos, P. (2016). I think they think we are good citizens: Meta-perceptions as antecedents of employees reactions to corporate social responsibility. *Journal of Business Research*, 69(8), 2781-2790.
- Podsakoff, P., Mackenzie, S., Paine, J. y Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Rodríguez, L. (2004). Los modelos de ecuaciones estructurales. *Anuario de Pedagogía*, 6, 311-333
- Ruiz, M., Pardo, A. y San Martín, R. (2012). Modelo de Ecuaciones Estructurales. *Papeles del Psicólogo*, 31(1), 34-45.
- Sanz, S., Ruiz, C. y Pérez, I. (abril-junio de 2013). Factores determinantes de la lealtad al proveedor de servicios turísticos online. *Contaduría y Administración*, 58(2), 279-302.
- Schnakenberg, A. y Tomlinson, E. (2016). Organizational Transparency. A new Perspective on Managing Trust in Organization-Stakeholder Relationships. *Journal of Management*, 42(7), 1784-1810.
- Shen, J. y Benson, J. (2016). When CSR is a social norm. How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723-1746.
- Shin, Y., Soo, M. y Nam, J. (2017). Does Leader-Follower Regulatory Fit Matter? The Role of Regulatory Fit in Followers Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, 1211-1233.
- Somech, A. y Khotaba, S. (2017). An integrative model for understanding team organizational citizenship behavior: Its antecedents and consequences for educational teams. *Journal of Educational Administration*, 55(6), 671-685. <https://doi.org/10.1108/JEA-09-2016-0104>
- Sow, J. y Ho, I. (2017). Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 70, 214-223.
- Topa, G., Moriano, J. y Morales, F. (2008). Identidad social y apoyo percibido en las organizaciones: Sus efectos sobre las conductas de ciudadanía. *Interamerican Journal of Psychology*, 42(2), 363-370.
- Trong, L. (2017). Activating tourists' citizenship behavior for the environment: the roles of CSR and frontline employees' citizenship behavior for the environment. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-26. <http://dx.doi.org/10.1080/09669582.2017.1330337>
- Trong, L. (2017). Knowledge Sharing in Public Organizations: The Roles of Servant Leadership and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Public Administration*, 40(4), 361-373.
- Uvalle, R. (2007). Gobernabilidad, transparencia y reconstrucción del Estado. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, 14(45), 47-74.
- Villanueva, E. (2011). *Aproximaciones conceptuales a la idea de transparencia*. Recuperado el día 18 de agosto del 2016 de: <http://inicio.ifai.org.mx/Publicaciones/tlai18.pdf>
- Wongsansukcharoen, J., Trimetsontorn, J. y Fongsu, A. (2014). Relationship Marketing Orientation and Differentiation Strategy Affecting Banking Performance Effectiveness. *The Journal of American Academy of Business*, 19(2), 300-306.

Research article

## Perceptions about the usefulness of online social networks in the workplace

Lucía Rodríguez-Aceves

Profesor Investigador, Escuela de Negocios, Tecnológico de Monterrey, campus Guadalajara, Zapopan, México.

Sergio Madero \*

Profesor Investigador, Escuela de Negocios, Tecnológico de Monterrey, campus Monterrey, Monterrey, México.

[smadero@itesm.mx](mailto:smadero@itesm.mx)

Gabriel Valerio-Ureña

Profesor Investigador, Escuela de Humanidades y Educación, Tecnológico de Monterrey, campus Monterrey, Monterrey, México.

### Abstract

The use of online social networks in the workplace environment has grown exponentially. Based on social exchange theory, the goal of this research is to identify possible associations between job satisfaction and motivation, perceived organizational support and the perception of employees regarding the use of social networks in the working environment. We used a survey that was applied to 294 employees for manufacturing companies located in the northwest borderline between Mexico and the United States. The findings suggest that the use of online social networks in the workplace has a positive effect regarding job satisfaction becoming useful for the organization.

**Keywords:** job satisfaction, perceived organizational support, social network, workplace environment, Mexico.

---

### Percepción de la utilidad del uso de las redes sociales en el lugar de trabajo

#### Resumen

El uso de las redes sociales en el lugar de trabajo ha crecido exponencialmente. Con base en la teoría del intercambio social, este trabajo tiene como objetivo identificar la posible relación que existe entre la satisfacción en el trabajo y motivación, el apoyo organizacional percibido, y la percepción de los empleados en el uso de las redes sociales en el ambiente laboral. Se utilizó un cuestionario en una muestra de 294 trabajadores en empresas manufactureras en la frontera noroeste de México y Estados Unidos, mostrando resultados que sugieren que el uso de las redes sociales en el lugar de trabajo tiene una relación positiva con la satisfacción que podrían ser muy útiles para mejorar las actividades en las organizaciones.

**Palabras clave:** satisfacción en el trabajo, apoyo organizacional percibido, redes sociales, ambiente de trabajo, México.

---

### Percepção da utilidade do uso de redes sociais no ambiente de trabalho

#### Resumo

O uso das redes sociais no local de trabalho tem crescido exponencialmente. Com base na teoria do intercâmbio social, este estudo tem como objetivo identificar a possível relação entre a satisfação no trabalho e motivação, o apoio organizacional percebido e a percepção dos funcionários sobre o uso de redes sociais no ambiente de trabalho. Foi utilizado um questionário em uma amostra de 294 funcionários de empresas manufatureiras na fronteira noroeste do México e dos Estados Unidos, mostrando resultados que sugerem que o uso de redes sociais no local de trabalho tem uma relação positiva com a satisfação que poderiam ser úteis para melhorar as atividades nas organizações.

**Palavras-chave:** satisfação no trabalho, apoio organizacional percebido, redes sociais, ambiente de trabalho, México.

---

\* Corresponding author at: Av. Garza Sada 2501 sur, Col. Tecnológico, C.P. 64849, Monterrey, Nuevo León, México.

JEL classification: J24, J28, M15.

How to cite: Rodríguez-Aceves, L., Madero, S. y Valerio-Ureña, G. (2018). Perceptions about the usefulness of online social networks at the workplace. *Estudios Gerenciales*, 34(147), 149-157.

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2580>

Received: 16-oct-2017

Accepted: 25-apr-2018

Available on line: 29-jun-2018

© 2018 Universidad ICESI. Published by Universidad Icesi, Colombia. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## 1. Introduction

In the XXI century, some trends are radically changing the way we organize and understand workplaces. The incremental use of information technologies, the globalization of multiple industries, the introduction of flexible arrangements and the occupational demand for greater collaborative efforts are forces that are transforming the nature of work in modern organizations (Dunn, 2017; Nydegger & Enides, 2017; Kissel & Büttgen, 2015; Hernaus, 2011; Bennett, Owers, Pitt, & Tucker, 2010).

In the new economy, constant changes make organizations regularly innovate, using new technologies and developing skills that enable them to face the pressure of improving their performance. Nowadays, we live in a knowledge-based society, where information and knowledge management determine our ability to access prosperity (Drucker, 1998). Hence, the importance of efficiently managing human capital is essential, as it is well known that the success of enterprises largely relies on the performance of their workers (Palacios-Marqués, Popa, & Pilar, 2016; Dimitriadis, 2005).

Job performance is an issue of great interest in the organizational environment because it has a direct effect on business productivity. Historically, factors such as job satisfaction, motivation, and perceived organizational support, have been positively associated with job performance (Melián-González, Bulchand-Gidumal, & González, 2015; Darolia, Kumari, & Darolia 2010; Dowson & McInerney, 2001; Ferrari, 1992; Settoon, Bennett, & Liden, 1996).

On the other hand, the use of social networks has grown exponentially. In many contexts of life, tools like Whatsapp, Facebook and other social tools are common and constantly used. Many people believe that the impact of these networks in the workplace can be negative, particularly impacting workers' performance (Rios & Alvarez, 2015; Zhang & Venkatesh, 2013; Moqbel, Nevo, & Kock, 2013; Lonergan & Maher, 2000) and turnover (Lo, 2015). However, some authors believe that using them can have positive effects. For instance, Igarza (2009), Young, Kwon, & Kim (2013), Lu, Guo, Luo, & Chen (2015) argue that social networks have a positive effect on work because when using them, employees can achieve a balance between their personal and working life.

From this perspective, there is a possibility that employees perceive the freedom of using online social networks at the workplace as a way of organizational support since such freedom allows them to stay close to their relatives and loved ones; on the contrary, their banning may be perceived as a lack of support from the organization. Some studies have demonstrated that online social networks can be very useful for improving communication and sharing knowledge within organizations (Hu, Kettinger, & Poston, 2015; Igarza, 2009). Nevertheless, the way in which these tools are used will depend mainly on the employees' perception regarding such tools.

Based on the previous thoughts, two research questions

were formulated: a) Is there any relationship between the perceived usefulness of online social networks in the workplace, perceived organizational support and work satisfaction and motivation? b) Is the intense use of online social networks a factor regulating the relationship among the variables in the previous research question?

This text aims to identify possible associations between job satisfaction and motivation, perceived organizational support, and the perception of employees regarding the use of social networks in the labor sphere. It focuses on analyzing the moderating effect of intense use on such relationships. For such a purpose, an empirical research design based on quantitative data was implemented. More specifically, an instrument to measure the variables of interest was adapted and used to collect data via a paper-based survey. The unit of analysis was employees working for manufacturing companies. An analysis of the relationships between such concepts using structural equation modelling was performed. Finally, two groups of subjects were compared: the heavy users of social networks (more than two hours a day), contrasting with the light users (less than two hours a day), testing the intense use of social networks implementing the theoretical model.

The research paper will introduce a theoretical framework, where the basis of the concepts are revised; followed by the methodology, where the nature of the research, study subjects, collection instruments and the type of analysis performed are described. Next to this, the results from the application of the data collection tools is presented in order to discuss and compare with similar studies. Finally, the conclusions will be presented, including a final reflection.

## 2. Theoretical framework

There are different factors influencing job performance, including job satisfaction, motivation, and perceived organizational support. With the introduction of online social networks, their use can be seen as a way to be unproductive or avoid work since people may consider them a distraction; however, they can also be seen as a way to keep a balance between professional and personal dimensions, thus benefiting employee's motivation (Gibson, Hardy, & Buckley, 2014).

Social psychology is defined as "the study of the manner in which the personality, attitudes, motivations, and behavior of the individual influence and are influenced by social groups" (American Psychological Association - APA, 2014). Therefore, in social psychology, one can study why individuals help each other and under which circumstances. In this vein, reciprocity refers to "a shared understanding on continuing relationships of exchange and it involves mutual expectations that a benefit granted now will be repaid in the future." (Chen & Sharma, 2013, p. 271).

The social exchange theory goes back to the 60's as an approach relating economic principles to social relations (Levine & White, 1961; Emerson, 1962). The theory assumes that individuals regularly do calculations in their balance



sheets before deciding which social ties comply with their specific needs (Miller 2013). For instance, based on an economic and utilitarian perspective, there are some authors like Cook (1977), Lawler and Thye (1999), Cropanzano and Mitchell (2005), who strongly argued about the importance of emotions in the giving and receiving context.

The sociologist Alvin Gouldner claimed that a universal moral code is the reciprocity norm: to those who helped us, we should reward and not damage (Myers, 2005). Such an argument can become a social norm, but it is also used as a commercial one.

Reciprocity has different manifestations differing with culture; however, anthropologically, it is defined as feeding a tendency to leveling, equalization and equality within societies (Reygadas, 2008). According to Darolia et al. (2010, p. 69) "... employees form a general belief concerning the extent to which the organization thinks highly of their contributions and promotes their welfare. Such perceived organizational support may be encouraged by the employees' tendency to ascribe human like characteristics to their organizations. On the basis of perceived organizational support, employees infer the organization's commitment to them and readiness to reward greater effort."

When the employees perceive high levels of organizational support, they feel they must respond to the organization by committing themselves to supporting the organization's vision (Ariffin & Amini, 2010; Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Cook & Wall, 1980). According to Ariffin and Amini (2010), many studies have shown that perceived organizational support is positively associated with job satisfaction levels.

Job stress has a significant, direct, and positive effect on work avoidance, while having support from co-workers and supervisors means a significant, direct, and negative effect on job stress and work avoidance. Such findings suggest that work avoidance is reduced by increased respect and concern for employee stress in the workplace (Ghafar & Mohamed, 2016). Employees' stress can be reduced by a sufficient "support at work from colleagues and employers, and by the presence of comfortable interpersonal relationships among colleagues, and between employers and employees" (Yang et al., 2016, p.11).

Individual differences, such as self-esteem and cognitive ability are usually factors barely related to motivation and employee satisfaction. If an employee does not show interest, it is mainly due to the nature of the work. The demands of the job itself are the reasons causing desire to work avoidance (Johnson, Chang, Meyer, Lanaj, & Way, 2012). Therefore, it is essential to find ways to improve the satisfaction of the workforce, seeking them to fit socially with the rest of the employees and the organization itself (Gabriel, Diefendorff, Chandler, Moran, & Greguras, 2014). By using online social networks, employees can connect with other employees with similar interests, creating an environment where they can enjoy the benefits of knowledge dissemination. Nevertheless, the impact of social networking in the workplace is a controversial topic.

According to Igarza (2009), breaks at work due to social networks help balance stress to achieve certain productivity

as well as give a break to the attention span and concentration. Social ties and welfare groups are generated among members (Zhang & Venkatesh, 2013). Gross (2004) states that online social networks can encourage introvert people to communicate with others, decreasing social anxiety and facilitating the development of positive relationships within and outside the workspace. Similarly, Lu et al. (2015) argue that social networks have a positive effect on work because employees can achieve a higher level of balance between their personal and work dimensions, since it also reduces family and friend's conflicts because of constant contact with them.

However, according to Rios and Alvarez (2015), with mobile phones, workers can stay connected to social networks all day, including during working hours, affecting the productivity and endangering confidential information and the reputation of the company. Zhang and Venkatesh (2013) state that networks can pose a risk to businesses since their productivity can be influenced by them. Nevertheless, these authors suggest that the proper use of social networks can be useful for the company since it can help build a rapport with employees taking into consideration that online social tools, such as corporate blogs, have different effects on work performance (Andreassen, Torsheim, & Pallesen, 2014; Lu et al., 2015; Sledgianowski & Kulviwat, 2009). According to the previously cited authors, employees with a high performance state that the impact of these tools is positive, since they are used to share knowledge, thus improving the performance of the organization. On the contrary, for employees with poor performance, the use of social tools impairs their performance since they use the tools as entertainment, increasing the wasting of time. Therefore, there is no social tool directly related to the performance of a worker as it depends on the user's personality.

Zhang and Venkatesh (2013) argue that as organizations increase their virtuality, employees are more likely to interact among each other, and at the same time create communication networks. For instance, email represents an advantage in employee performance. Even the use of the Internet for personal purposes during working hours can be beneficial for the company, counteracting stress and boredom, while increasing job satisfaction and creativity (Adams & Kirkby, 2002). For Moqbel et al. (2013), there is a positive association between job satisfaction and the use of social networks. Such conclusion derived from their results, which showed that there was a higher level of job satisfaction when the employees used social sites more intensely. According to our previous statements, our theoretical model is shown in figure 1.

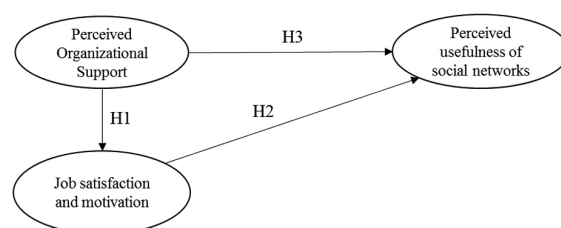


Figure 1. Theoretical model.  
Source: own elaboration

### 3. Methodology

The research design consists of an empirical study involving quantitative data collection via a paper-based survey adapted from previously tested instruments. The unit of analysis is working employees for manufacturing companies. Data was analyzed using Structural Equation Modelling and a multigroup analysis. Details of the sample and data collection are described in the following paragraphs.

#### 3.1. Sample and data collection

Respondents were men and women working in staff areas where they had computers and smart devices (e.g. tablets, smart phones). These employees worked for manufacturing companies located in Mexicali, Baja California in the borderline of Mexico and the USA. 323 surveys were collected from January to March 2015, from which 294 were retained for analysis. Of the respondents, 46% were males and 54% females; 34% in the age range 20-30, 45% in the age range 31-40, and 21% were older than 41.

A paper-based questionnaire was designed and applied to measure our theoretical model. A Likert scale with anchor points of 1 ("total disagreement with the statement") and 5 ("total agreement") was used. Five items were considered to assess job satisfaction and motivation, four items to measure the perceived organizational support, and six items to assess the perceived use of social networks in the workplace. In addition, six items were used to obtain demographic data and personal information regarding the use rate of social networks. On average, respondents required 20 minutes to complete the survey. The following subsection describes the instrument used to measure the concepts of interest.

#### 3.2. Measurement and constructs

Previously validated scales were adapted and used to measure all components of the research model. The survey items and their sources are listed in appendix (table A1, A2 and A3). The job satisfaction items were adapted from two previous studies (Macdonald & MacIntyre, 1997; Warr, Cook, & Wall, 1979); while the perceived organizational support items were designed from other three studies (Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990; Rhoades & Eisenberger, 2002; Shore & Wayne, 1993). The items for the perceived usefulness of social networks in the workplace were based on Davis (1989), Ellison (2007) and Bennet et al. (2010). It is worth mentioning that some of the scale items were slightly reworded to reflect the current research context. In addition, we asked whether respondents use social networks at work (yes = 1; no = 2) and for how long they used them at work (1 = less than one hour; 2 = more than 2 hours). The following paragraphs describe in detail the process for analyzing the collected data as well as the obtained results during this research.

#### 3.3. Analysis and results

For the analysis, we only used the responses that confirmed the use of social networks at work (251) which represented 85% of the total sample. First, we calculated the mean, standard deviation (s.d) and correlation between the constructs (table 1). For such an aim, we used the imputed data from the confirmatory factor analysis model explained in table 2. For data imputation, we followed Arbuckle (2010) procedure.

Four findings were interesting regarding the behavior of respondents in a regular working day. First, Facebook (82.3%) and Whatsapp (65.7%) were the social networks primarily used by employees. Second, employees used two primary sources to access social networks, mobile devices (46.7%) and computers or laptops (31%). Third, 42.7% of the respondents confirmed not having restrictions to accessing social networks in their workplace, while 7% mentioned they did. Lastly and surprisingly, 52% of the sample use social networks for more than two hours a day.

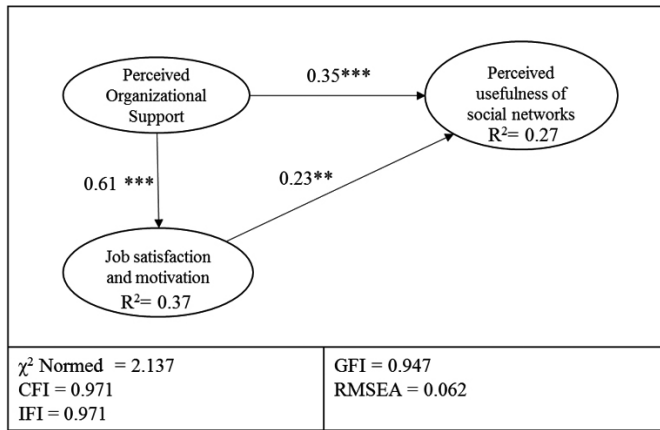
Afterwards, the research model was tested using the proposed and recommended approach by Anderson and Gerbin (1988). We used AMOS Software (Arbuckle, 2010) with a maximum likelihood estimation. Firstly, the psychometric properties of the measuring scales (reliability, convergent and discriminant validity) were evaluated with a confirmatory factor analysis (CFA). Next, the structural model was assessed to test the proposed hypotheses.

In the CFA, in order to create the best possible measurement model, it was necessary to drop some items: job satisfaction and motivation 2 (JSM2) and perceived organizational support 3 (POS3) (see appendix, table A1, A2 and A3). The remaining items and their standardized loadings are shown in table 2.

Almost all items have large and significant loadings in their corresponding factors. The composite reliabilities of the different measures range from 0.838 to 0.867. Furthermore, the average variance extracted (AVE) statistics ranged from 0.564 to 0.647. In addition, Cronbach's alphas were greater than 0.7 as suggested by Bagozzi and Yi (1988). In sum, reliability, convergence, and discriminant validity were met (table 2).

The overall fit was evaluated using multiple fit criteria from which the fit indices were all within the recommended thresholds (Cheung & Rensvold, 2002; Hair, Anderson, & Tatham, 1986; Hu & Bentler, 1999). Comparative fit index (CFI), goodness of fit index (GFI), incremental fit index (IFI), and root-mean-square error of approximation (RMSEA) were 0.971, 0.947, 0.971 and 0.062. These results provided support for the overall fit indices; and finally, for the structural model analyses, AMOS was used to test the hypotheses. Theory supported all proposed hypotheses (figure 2).

The results suggest that perceived organizational support exerts a positive and significant effect on job satisfaction and motivation ( $\beta = 0.61, p < 0.01$ ), as well as on the perceived usefulness of social networks in the workplace ( $\beta = 0.35, p$



**Figure 2.** Causal model estimates.  
 \*\*p-value < 0.05; \*\*\*p-value < 0.01.  
 Source: own elaboration.

< 0.01) (figure 2). Moreover, job satisfaction and motivation have a positive and significant effect on the perceived usefulness of social networks in the workplace ( $\beta = 0.23, p < 0.05$ ). Also, in the model, the variance of job satisfaction and motivation ranged in 37%, while the variance of perceived usefulness of social networks was in 27%.

In sum, an increase in the perceived organizational support implies higher levels of perception of usefulness of social networks in the workplace, but also higher

levels of satisfaction and motivation. Besides, higher levels of satisfaction and motivation at work implies a higher perception of usefulness of social networks in the workplace. To test the moderating effect in the theoretical model regarding the use of social networks, a multigroup analysis was performed. In the following subsection, the process and results of such an analysis are described.

3.4. Multigroup analysis

In order to test hypothesis 4, a multigroup analysis was performed. The objective was to find statistical evidence of any difference in the SEM model within the two groups. Group 1 (132 respondents) considered the heavy users of social networks in the workplace, meaning workers that usually spend more than two hours in a regular workday. Group 2 (120 respondents) included the light users who spent less than two hours using social networks in a regular work day.

The  $X^2$  difference test was performed (Anderson & Gerbing, 1988) to test the existence of a moderating effect regarding intense social networks use in the modeled relationships. The results are shown in table 3.

The p-value of the measurements in the unconstrained model was slightly greater than 0.05, suggesting that the groups were statistically different at the model level.

**Table 1.** Mean, standard deviation, correlations

	Mean	s.d.	1	2	3	4
1 Satisfaction and motivation	3.58	0.64	1			
2 Perceived organizational support	3.75	0.88	0.722**	1		
3 Perceived usefulness of social networks	2.43	0.52	0.618**	0.591**	1	
4 Age	34.41	7.91	0.093	0.035	0.125*	1
5 Gender	1.56	0.5	0.102	0.150*	0.121	-0.148*

N = 251; \*\* p<0.01; \*p<0.05  
 Source: own elaboration

**Table 2.** Confirmatory factor analysis of the model components

Latent variable	Standard	R2	Cronbach	Composed reliability (CR)	Average variance extracted (AVE)
(1) Satisfaction and motivation (JSM)			0.84	0.84	0.56
JSM1	0.703	0.582			
JSM3	0.736	0.64			
JSM4	0.799	0.54			
JSM5	0.763	0.49			
(2) Perceived organizational support (POS)			0.86	0.85	0.65
POS1	0.835	0.55			
POS2	0.834	0.70			
POS4	0.74	0.70			
(4) Perceived usefulness of social networks (PUSN)			0.85	0.87	0.63
PUSN1	0.598	0.65			
PUSN2	0.859	0.76			
PUSN3	0.87	0.74			
PUSN4	0.804	0.36			

Source: own elaboration.

Therefore, the intensity of social networks use in the workplace, in fact, moderates the relationship among some of the constructs used in the model. Figure 3 shows the differences in the effects among groups.

Therefore, hypothesis 4 was supported since there was a difference in the model among groups. In addition, hypothesis 1, 2 and 3 were also supported for the group 1 (heavy users) but only hypotheses 1 and 2 were supported for light users. Besides, there was a difference on the effect of hypothesis 1 within the groups (heavy users = 0.081,  $p < =0.01$ ; light users = 0.56,  $p < = 0.01$ ). Finally, the perceived usefulness of social networks at work ranged from 59% within heavy users and only 36% among light users. Such effect was expected.

**4. Discussion**

Based on the research questions: 1) Is there evidence of a relationship between perceived organizational support, job satisfaction and motivation in the workplace with the perceived usefulness of social networks in the workplace? and 2) Is there evidence of a moderating effect in the model caused by the intensity of social networks use in the workplace? several results were found.

Regarding question 1, we found a positive effect since results showed that people perceiving a higher level of organizational support and a higher level of satisfaction and motivation, perceived a higher level of usefulness of social networks in the workplace at the same time. As expected, the strongest relationship was between perceived organizational support, job satisfaction and motivation (0.61). Such results are aligned with previous studies (Ariffin & Amini, 2010).

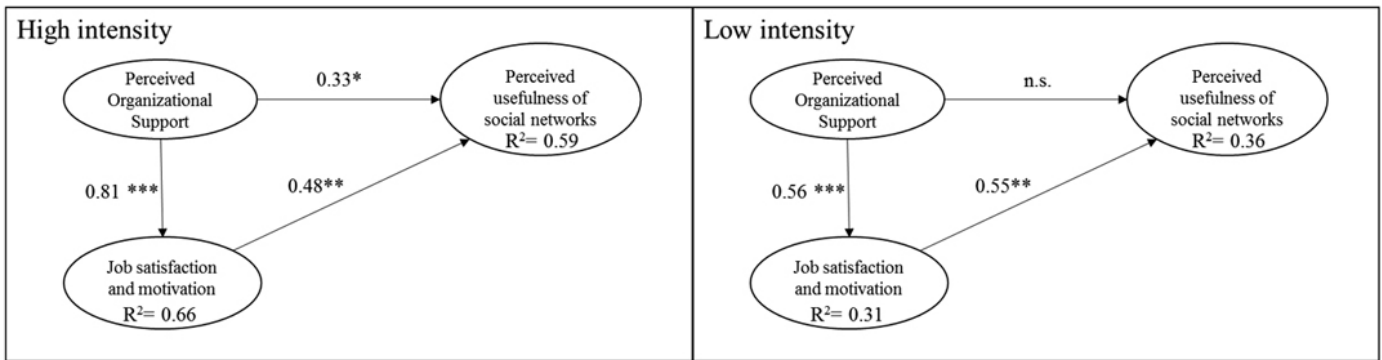
Surprisingly, research question 2 found that among

the employees using social networks for more than two hours in their workplace, the relation between perceived organizational support, job satisfaction and motivation is stronger (0.81), in contrast to employees using social networks for less than two hours daily (0.60). Regarding the relationship between satisfaction, motivation and perceived usefulness of social networks, it was similar (positive and strong) for both user groups (heavy users and light users). Such results can be explained by the fact that employees with no restrictions on the use of social networks in their workplace feel more supported and satisfied with their jobs. The reason is that they can stay close to their families and friends during their day, just as Lu et al. (2015) proposed.

In this vein, in the general model and for the heavy users, the relationship between perceived organizational support and perceived usefulness of social networks in the workplace was positive and significant. In contrast, such a relationship was not statistically significant for light users. This situation can be explained by the social exchange theory, since employees feeling more supported thought that social networks were useful; hence, they considered them as a productive tool. Nevertheless, when there was no relationship between perceived organizational support and perceived usefulness of social networks in the workplace, employees decided to use them less because they considered them a waste of time.

**5. Conclusions**

On the one hand, the use of social networks in the workplace can be useful if employees feel supported by the organization, as well as satisfaction and motivation in their workplace, since they are more likely to feel committed to returning this support. This is important because



**Figure 3.** Differences among groups in the model. Source: own elaboration.

**Table 3.** Results of invariability test

Moderator variable	Description	$\chi^2$	df	$\Delta\chi^2$	$\Delta df$	Statistical significance
Social network use intensity in the workplace	The unconstrained model	225.43	82			
	The constrained model: all paths are specified as equal across groups	240.76	90	15.33	8	0.05

Notes: the total sample size is 152, including Group 1 (high intensity) = 132, Group 2 (low intensity) = 120.  $\Delta\chi^2$ : difference in  $\chi^2$  value between unconstrained and constrained models;  $\Delta df$ : difference in the number of degrees of freedom.

Source: own elaboration.

companies that think the use of social networks increases communication and knowledge transfer among employees, need to keep in mind that the perception of social networks usefulness depends on the perception of organizational support, job satisfaction and motivation at their work.

Based on the results, the impact of the use of social networks in the workplace was not related to moderation but with the fact of keeping employees satisfied, motivated and with a sense of support. Subject to this, the reciprocity feeling (from the employee to the company) will cause the employee to moderate social networks use depending on the perceived usefulness of such tools for the organization.

Regarding practical implications, managing manufacturing companies is a complex task, and one of the biggest challenges to face is the high rate of employee turnover (Teagarden, Butler, & Von Glinow, 1992). The challenge was even higher in the context of this study since it took place in a city in the northern border with the United States. In a research published by Buitelaar and Pérez (2000), Tijuana Baja California (México) reported a 10% monthly turnover, in contrast to less than 1% within the Republic. Therefore, the findings of this study can contribute to a reduction of staff turnover as well as an improvement in policy and decision making among manufacturing companies managers, regarding the use of social networks in the workplace. Results may make managers reduce social media blocks at work while focusing better on strategies to increase perceived organizational support and job satisfaction among their employees.

Since the sample only considered a few organizations, factors such as organizational culture limit the generalization of these results; hence, a larger number of

observations with respondents from different companies and different geographic areas could be helpful. Therefore, even if this sample was taken surveying people from the border between Mexico and the United States, it could be interesting to perform this research using a sample from another part of the country just to verify results.

Following this study, a hypothesis could be tested and formulated regarding ways in which the message is transmitted to employees. The permissiveness of social networks comes from knowing that their use favors a balance between family and work, and indirectly, the company gives employees the trust of managing a proper use without failing in their job responsibilities. As previously mentioned, it would be interesting to research whether the way in which the message is communicated affects the perceived organizational support or not.

Finally, another line of research could include the analysis of the proposed theoretical model, including job performance as a variable in order to examine the differences between heavy and light users of social networks in their workplace.

### Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

### Appendix

**Table A1.** Job Satisfaction and Motivation (JSM)

Items	Scale References	Journals
JSM1. I feel good and comfortable at my job	Macdonald & MacIntyre (1997)	Employee Assistance Quarterly
JSM2. Frequently I receive recognition for a job well done based on my own initiatives	Warr, Cook & Wall (1979)	Journal of occupational psychology
JSM3. Every day I try to do my job in a better way		
JSM4. I usually have a positive attitude when solving problems and challenges related with my job.		
JSM5. The quality of my work has an impact in the success of the company		

Source: own elaboration.

**Table A2.** Perceived Organizational Support. (POS)

Items	Scale References	Journals
POS1. Help is available from the organization when I have a problem	Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro (1990)	Journal of applied psychology
POS2. The organization cares about my opinions	Rhoades & Eisenberger (2002)	
POS3. The organization values my contribution to its well-being	Shore & Wayne (1993)	
POS4. The organization provides me with a lot of opportunities to move up in the ranks and have a successful career		

Source: own elaboration.

**Table A3.** Perceived usefulness of social networks in the workplace (PUSN)

Items	Scale references	Journals
PUSN1. The use of social networks is a common situation in companies.	Bennett, Owers, Pitt & Tucker (2010)	Property Management
PUSN2. Social networks are useful to perform my job	Davis (1989)	MIS quarterly
PUSN3. Nowadays, the use of social networks in companies is necessary.	Ellison (2007)	Journal of Computer-Mediated Communication
PUSN4. Social networks are highly useful in the workplaces.		

Source: own elaboration.

## References

- Adams, J., & Kirkby, R. J. (2002). Excessive exercise as an addiction: A review. *Addiction Research & Theory, 10*, 415-437.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin, 103*(3), 411-423.
- Andreassen, C., Torsheim, T., & Pallesen, S. (2014). Predictors of use of social network sites at work - a specific type of cyberloafing. *Journal of Computer-Mediated Communication, 19*(4), 906-921. <https://doi.org/10.1111/jcc4.12085>
- American Psychological Association -APA. (2014). A Career in Social Psychology. American Psychological Association. Retrieved on March, 30, 2017: <http://www.apa.org/action/science/social/education-training.aspx>
- Arbuckle, J. L. (2010). *IBM SPSS Amos 19 user's guide*. Crawfordville, FL: Amos Development Corporation.
- Ariffin, Z., & Amini, Z. (2010). Relationship between perceived organizational support, leadership behavior, and job satisfaction: An empirical study in Iran. *Intangible Capital, 6*(2), 162-184. <https://doi.org/10.3926/ic.2010.v6n2.p162-184>
- Bagozzi, R., & Yi, Y. (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science, 16*(1), 74-94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Bennett, J., Owers, M., Pitt, M., & Tucker, M. (2010). Workplace impact of social networking. *Property Management, 28*(3), 138-148. <https://doi.org/10.1108/02637471011051282>
- Buitelaar, R. M., & Pérez, R. P. (2000). Maquila, economic reform and corporate strategies. *World Development, 28*(9), 1627-1642.
- Chen, R., & Sharma, S. (2013). Self-disclosure at social networking sites: An exploration through relational capitals. *Information Systems Frontiers, 15*(2), 269-278. <https://doi.org/10.1007/s10796-011-9335-8>
- Cheung, G. W., & Rensvold, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural equation modeling. A Multidisciplinary Journal, 9*(2), 233-255. [https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0902\\_5](https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0902_5)
- Cook, K. (1977). Exchange and Power in Networks of Interorganizational Relations. *The Sociological Quarterly, 18*, 62-82.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of occupational psychology, 53*(1), 39-52.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management, 31*(6), 874-900.
- Darolia, C. R., Kumari, P., & Darolia, S. (2010). Perceived organizational support, work motivation and organizational commitment as determinants of job performance. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, 36*(1), 69-78.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly, 319-340*. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Dimitriadis, Z. (2005). Creating strategic capabilities: organizational learning and knowledge management in the new economy. *European Business Review, 17*(4), 314-324.
- Dowson, M., & McInerney, D. M. (2001). Psychological parameters of students' social and work avoidance goals: A qualitative investigation. *Journal of educational psychology, 93*(1), 35-42. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.93.1.35>
- Drucker, P. (1998). *La sociedad post-capitalista*. Bogotá: Norma.
- Dunn, M. (2017). Digital Work: New Opportunities or Lost Wages?. *American Journal of Management, 17*(4), 10-27.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75*(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507.
- Ellison, N. B. (2007). Social network sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication, 13*(1), 210-230.
- Emerson, R. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review, 27*(1), 31-41.
- Ferrari, J. R. (1992). Procrastination in the workplace: Attributions for failure among individuals with similar behavioral tendencies. *Personality and Individual Differences, 13*(3), 315-319.
- Gabriel, A., Diefendorff, J., Chandler, M. M., Moran, C. M., & Greguras, G. J. (2014). The Dynamic Relationships of Work Affect and Job Satisfaction with Perceptions of Fit. *Personnel Psychology, 67*, 389-420.
- Ghafar, M., & Mohamed, E. (2016). Occupational Stress: Measuring its Impact on Employee Performance and Turnover. *European Journal of Business and Management, 8*(21), 12-21.
- Gibson, C., Hardy, J., & Buckley, M. (2014). Understanding the role of networking in organizations. *Career Development International, 19*(2), 146-161.
- Gross, E.F. (2004). Adolescent Internet Use: What We Expect, What Teens Report. *Applied Developmental Psychology, 25*, 633-649.
- Hair, Jr. J. F., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (1986). *Multivariate data analysis with readings*. New York: Prentice Hall.
- Hernaus, T. (2011). Business trends and tendencies in organization design and work design practice: identifying cause-and-effect relationships. *Business Systems Research, 2*(1), 4-16.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural equation modeling: A multidisciplinary journal, 6*(1), 1-55.
- Hu, T., Kettinger, W., & Poston, R. (2015). The effect of online social value on satisfaction and continued use of social media. *European Journal of Information Systems, 24*(4) 391-410.
- Igarza, R. (2009). *Burbujas de ocio: Nuevas formas de consumo cultural*. Buenos Aires: La Crujía.
- Johnson, R., Chang, C., Meyer, T., Lanaj, K., & Way, J. (2012). Approaching Success or Avoiding Failure? Approach and Avoidance Motives in the Work Domain. *European Association of Personality Psychology, 27*, 424-4417.
- Kissel, P., & Büttgen, M. (2015). Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. *Journal of Brand Management, 22*(9), 755-777.
- Lawler, E., & Thye, S. (1999). Bringing emotions into social exchange theory. *Annual Review of Sociology, 25*, 217-244.
- Levine, S., & White, P. (1961). Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships. *Administrative Science Quarterly, 5*(4), 583-601.
- Lo, J. (2015). The information technology workforce: A review and

- assessment of voluntary turnover research. *Information Systems Frontiers*, 17(2), 387-411.
- Lonergan, J. M., & Maher, K. J. (2000). The relationship between job characteristics and workplace procrastination as moderated by locus of control. *Journal of Social Behavior and Personality*, 15(5), 213-224.
- Lu, B., Guo, X., Luo, N., & Chen, G. (2015). Corporate blogging and job performance: Effects of work-related and nonwork-related participation. *Journal of Management Information Systems*, 32(4), 285-314. <https://doi.org/10.1080/07421222.2015.1138573>.
- Macdonald, S., & MacIntyre, P. (1997). The generic job satisfaction scale: Scale development and its correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13(2), 1-16.
- Melián-González, S., Bulchand-Gidumal, J., & González L. B. (2015). New evidence of the relationship between employee satisfaction and firm economic performance. *Personnel Review*, 44(6), 906-929. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0023>
- Miller, S. (2013). *Social exchange theory*. Salem Press Encyclopedia.
- Moqbel, M., Nevo, S., & Kock, N. (2013). Organizational members' use of social networking sites and job performance. *Information Technology & People*, 26(3), 240-264. <https://doi.org/10.1108/itp-10-2012-0110>
- Myers, D.G. (2005). *Psicología Social*. México D.F.: McGraw Hill.
- Nydegger, R., & Enides C. (2017). The Psychology of Work: Changes in the 21st Century. *The International Business & Economics Research Journal*, 16(3), 197-208.
- Palacios-Marqués, D., Popa, S., & Pilar A. M. (2016). The effect of online social networks and competency-based management on innovation capability. *Journal of Knowledge Management*, 20(3), 499-511.
- Reygadas, L. (2008). Distinción y reciprocidad. Notas para una antropología de la equidad, Nueva Antropología. *Revista de Ciencias Sociales*, 21(69), 9-31.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>
- Ríos, I., & Álvarez, M. (2015). Las redes sociales en las relaciones laborales. *Actualidad Jurídica Uría Menéndez*, (39), 83-87.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Sledgianowski, D., & Kulviwat, S. (2009). Using social network sites: the effects of playfulness, critical mass and trust in a hedonic context. *The Journal of Computer Information Systems*, 49(4), 74-83.
- Teagarden, M. B., Butler, M. C., & Von Glinow, M. A. (1992). Mexico's maquiladora industry: Where strategic human resource management makes a difference. *Organizational Dynamics*, 20(3), 34-47.
- Warr, P., Cook, J. y Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129-148.
- Yang, T., Shen, T., Zhu, M., Liu, Y., Deng, J., Chen, Q., & See, L. (2016). Effects of Co-Worker and Supervisor Support on Job Stress and Presenteeism in an Aging Workforce: A Structural Equation Modelling Approach. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 13(72), 1-15. <https://doi.org/10.3390/ijerph13010072>
- Young G., Kwon, J., & Kim, W. (2013). Effects of attitudes vs experience of workplace fun on employee behaviors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(3), 410-427.
- Zhang, X., & Venkatesh, V. (2013). Explaining employee job performance: The role of online and offline workplace communication networks. *MIS Quarterly*, 37(3), 695-722.

Artículo de investigación

## Vendiendo tequila a China: una fiesta de coctel sin ganadores claros

María Basilia Valenzuela\*

Profesora-Investigadora, Departamento de Estudios Regionales-INESER, Universidad de Guadalajara, Guadalajara, México.  
[basiaval@gmail.com](mailto:basiaval@gmail.com)

Basilio Verduzco Chávez

Profesor-Investigador, Departamento de Estudios Regionales-INESER, Universidad de Guadalajara, Guadalajara, México.

### Resumen

El objetivo de este artículo es explorar la relación entre acciones cooperativas de empresas tequileras y los avances en la exportación de tequila a China como producto con denominación de origen. Se usa una metodología cualitativa que incluye entrevistas, análisis de contenido de la literatura, estadísticas oficiales y de plataformas chinas de comercio electrónico. Los resultados sugieren que los escasos avances se deben al predominio de estrategias no cooperativas dirigidas a impulsar marcas de cada empresa, lo que es explicable dada la estructura industrial oligopólica del sector tequilero de exportación, las características del producto y las especificidades del mercado chino. Se derivan recomendaciones para seguir un repertorio de acciones cooperativas para lograr aceptación del producto en vez de privilegiar el posicionamiento de marcas.

**Palabras clave:** tequila, China, denominación de origen, teoría de juegos, mercadotecnia colaborativa.

---

## Selling tequila to China: a cocktail party with no clear winners

### Abstract

This paper aims to explore the relationship between cooperative actions among tequila enterprises and progress made on exporting tequila to China as a product with appellation of origin. The paper uses qualitative research methods including interviews, content analysis of literature, official statistics and statistics from Chinese e-commerce platforms. The research findings suggest that the meager progress made is the result of the predominance of non-cooperative strategies intended to promote the brands of each individual enterprise, which is understandable, given the oligopolistic structure of the export-oriented tequila industry, the product features as well as the idiosyncrasies of the Chinese market. Recommendations are made for the use of a repertoire of cooperative actions in order to achieve the product acceptance instead of favoring individualistic brand positioning strategies.

**Keywords:** tequila, China, appellation of origin, game theory, collaborative marketing.

---

## Vendendo tequila para a China: um coquetel sem vencedores claros

### Resumo

O objetivo deste artigo é explorar a relação entre ações cooperativas de empresas de tequila e os avanços na exportação de tequila para a China como um produto com denominação de origem. Utiliza-se uma metodologia qualitativa que inclui entrevistas, análise de conteúdo de literatura, estatísticas oficiais e plataformas de comércio eletrônico chinês. Os resultados sugerem que os poucos avanços devem-se à predominância de estratégias não cooperativas voltadas à promoção de marcas de cada empresa o que é explicável dada a estrutura industrial oligopolista do setor exportador de tequila, as características do produto e as especificidades do mercado chinês. Derivam-se recomendações para seguir repertório de ações cooperativas para alcançar a aceitação do produto ao invés de privilegiar o posicionamento das marcas.

**Palavras-chave:** tequila, China, denominação de origem, teoria dos jogos, marketing colaborativo.

---

\* Autor para dirigir correspondencia. Dirigir a: Periférico Norte, Núm. 799 Núcleo Universitario Los Belenes, Edif. M. Tercer Piso. C.P. 45100, Zapopan, Jalisco, México.

Clasificación JEL: F13.

Cómo citar: Valenzuela, M.B. y Verduzco Chávez, B. (2018). Vendiendo tequila a China: una fiesta de coctel sin ganadores claros. *Estudios Gerenciales*, 34(147), 158-171.

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2780>

Recibido: 02-oct-2017

Aceptado: 15-may-2018

Publicado: 29-jun-2018



## 1. Introducción

El objetivo de este trabajo es analizar la relación entre acciones cooperativas o no cooperativas de las empresas tequileras y los avances logrados en la exportación de tequila a China. Productores, exportadores de tequila y entidades públicas del área de promoción de exportaciones y desarrollo económico en México llevan varios años tratando de conquistar el mercado chino con el tequila. Sobre ese tema se habla en los campos de la diplomacia, comercio exterior, turismo, cultura y desarrollo regional. El complejo agroexportador tequilero, con epicentro en el estado de Jalisco, que tiende a funcionar con la lógica de cadena global de mercancías e intenciones de controlar el acceso a fuentes de ganancia (Ornelas, 2017), ve a China como la última frontera para un producto cuya producción, consumo y comercialización conlleva una dimensión sociocultural de amplio alcance<sup>1</sup>.

El volumen de exportación de tequila es visto como indicador de la capacidad exportadora de México. El tequila se promueve como parte de la identidad nacional y como producto de un paisaje que aspira a convertirse en un destino turístico competitivo a nivel internacional. Pero el volumen de tequila exportado a China no se ha comportado como se esperaba dado el tamaño de la economía china y su crecimiento en las últimas décadas. Sin embargo, los esfuerzos por venderle tequila a China no consideran cabalmente sus problemas de alcoholismo, o aspectos como la profunda inequidad en la distribución del ingreso, la subvalorización de su moneda y la falta de apertura en sus políticas comerciales y financieras (Girón, 2009).

Las ventas de tequila han crecido muy lentamente, no en forma consistente ni conforme a los pronósticos de las agencias mexicanas. El consumo está muy lejos del mercado potencial estimado por la Cámara Nacional de la Industria Tequilera (CNIT) que, en 2015, consideraba una cifra de alrededor de 300 millones de consumidores. Entre 2004 y 2016 el volumen de tequila introducido a China pasó de 8.960,36 litros a 527.485,55, con una tasa de crecimiento anual para todo el periodo de 4,4%. Lo vendido en 2016 representó una disminución de 22.639 litros respecto al año 2015, cuando se vendió el mayor volumen registrado (Consejo Regulador del Tequila-CRT, 2017)<sup>2</sup>. Las ventas de tequila no han seguido el ritmo de crecimiento del Producto Interno Bruto de China, el cual registró tasas de crecimiento anual entre 10,1% en 2004 y 6,7% en 2016, con un máximo de 14,2% en 2007 (Banco Mundial, 2017).

Esto era de esperarse porque los chinos consideran que México no es un país aspiracional o confiable, ven al tequila como aguardiente del tercer mundo y hay barreras de entrada regulatorias (Ju y Webber, 2016). Los consumidores chinos no están convencidos de que el tequila asigne estatus y sea un bien de lujo. Hasta ahora, los esfuerzos mexicanos para vender tequila concentran su atención principalmente en Shanghái y Beijing, grandes metrópolis que

han adoptado otras bebidas producidas en Occidente. Por su cuenta, las tequileras incluyen cada vez más a Guangzhou y Shenzhen. Adicionalmente, poco a poco, buscan entrada a ciudades más pequeñas como Xiamen, Zhuhai, Tianjin, Changzhou, Zhengzhou, entre otras.

Este artículo atribuye la falta de avances a lecturas inadecuadas de las características del mercado chino para el tequila, el uso de estrategias de colaboración inadecuadas para la estructura del sector productor, e incoherentes con la construcción cultural del tequila como estandarte de la cultura mexicana. Asimismo, se menciona el uso de recursos públicos para acciones promocionales que no privilegian la cooperación y son insuficientes para impulsar el consumo de tequila en las grandes ciudades chinas donde se concentran los beneficios del ascenso de China como potencia económica mundial.

El propósito de este artículo es explorar hipótesis acerca de la relación de cooperación entre empresas y avances logrados en la exportación de tequila a China. Para este fin, se usa un enfoque teórico inspirado en la teoría de juegos. En esta investigación se usó una metodología de corte cualitativo que combina entrevistas, análisis de contenido, revisión de estadísticas e información de comercio en plataformas chinas de comercio electrónico.

Después de esta introducción, la segunda sección presenta una revisión de literatura sobre tres aspectos relevantes para esta investigación: el ascenso de las transnacionales en la exportación de tequila, la política de regulación de contenido y las dificultades para posicionar nuevos productos con contenido de alcohol en el mercado chino. La tercera parte describe la metodología dirigida a documentar vínculos entre estrategias empresariales y logros en la exportación. La cuarta sección presenta los resultados obtenidos, la siguiente identifica implicaciones de política y, finalmente, se presentan las conclusiones.

## 2. Revisión de literatura

La literatura sobre economía del desarrollo ha documentado ventajas y problemas de la promoción de exportaciones como estrategia alternativa a la sustitución de importaciones (Bhagwati, 1988) y el papel del acceso al mercado externo como instrumento para crear estrategias de desarrollo (Rodrik, 2001). Por su parte, la literatura sobre problemas de entrada de productos al mercado chino habla de la competencia entre empresas en los mercados premium, la importancia y prestigio de las marcas (Rambourg, 2014), la seguridad de los productos, su identidad cultural, la disposición de los chinos a rechazar productos importados que no ofrecen status, y las dificultades de distribución enfrentadas por las pequeñas empresas (Corsi, Cohen y Lockshin, 2017). Tres grandes corrientes de literatura ayudan a formular hipótesis sobre el papel de la cooperación entre involucrados en la venta del tequila a China.

La primera trata el ascenso creciente de las transnacionales en el sector tequilero (Bowen, 2012), a partir de mejoras en la productividad realizadas a procesos tradicio-

<sup>1</sup> Frecuentemente se le asocia al desarrollo turístico y es promovida por actores de este sector (Myers, 2013).

<sup>2</sup> Se refiere a tequila embotellado de origen. Aunque, al parecer desde 2015, hay una tequilera en Jalisco que tiene certificado para envasar en China (excluye tequila 100% de agave).

nales (Casas, 2006), y la emergencia e interacciones de una compleja red de actores públicos y privados que participan en la producción, regulación y comercialización del tequila, y que buscan asociar el consumo de tequila con un paisaje único en el que se pueden producir experiencias para los turistas. Estos trabajos identifican el papel de involucrados en decisiones y eventos que han moldeado al sector en las últimas décadas del siglo XX dando lugar a tres cambios: periodos de auge y crisis el reconocimiento del tequila en el mercado internacional y el arribo de las transnacionales a la comercialización de este producto.

Algunos actores clave son las transnacionales, las fábricas tradicionales, los medios de comunicación masiva y el Consejo Regulador del Tequila (CRT). Casas (2006) resalta el papel de las alianzas, las conversiones y las adquisiciones en el posicionamiento del producto en el mercado internacional. Bowen (2012) identifica un complejo industrial con tres grupos principales: cultivadores de agave, destiladores y embotelladores-comercializadores. Macías y Valenzuela (2009) explican la conformación de campos empresariales que controlan la producción y entran en conflicto con productores. Gaytan y Bowen (2015) muestran la existencia de una estructura de regulación conformada por el gobierno federal y el CRT como organización que supervisa la calidad del producto. Ellos sugieren que hay una colaboración entre ambos para manipular el lenguaje sobre autenticidad, lugar y calidad del tequila para facilitar la acumulación de influencia y poder de actores extralocales y de empresas multinacionales. Por su parte, las grandes tequileras dirigen su juego a asumir el control de todo el proceso de producción y regulación: producen más de su propio agave y ejercen más influencia sobre contenido y calidad del producto (Bowen, 2010).

Otra vertiente aborda la política de regulación de contenido, calidad del tequila y el proceso de construcción de su identidad como producto con denominación de origen. Estos estudios analizan las implicaciones socioambientales de los altibajos del mercado del tequila, es decir, entrelazamiento de intereses locales y globales respecto a una mayor exportación y una mayor asociación del tequila con un entorno socioterritorial con identidad propia (Bowen y Valenzuela, 2009; El Benni y Reviron, 2009; Barnette, 2012; Bowen, 2015). Destaca la relación entre regulación de producción, reconocimiento de denominación de origen e impactos de la producción, exportación y reconocimiento internacional del producto en las comunidades que lo producen; es reconocer al tequila como producto y a Tequila (Jalisco) como lugar.

Bowen y Valenzuela (2009) encuentran que la población local reconoce la creación de empleos, el incremento en el valor agregado de la agricultura regional y el crecimiento del turismo, pero, al mismo tiempo, aceptan que los impactos han ido cambiando a medida que se modifican las relaciones de producción. Asimismo, señalan que la denominación de origen no promueve el desarrollo rural pues la producción es cada vez más controlada por transnacionales interesadas en la estandarización de la producción de tequila y en la globalización del consumo.

Los trabajos en esta vertiente son insuficientes para explicar la lentitud con que el tequila entra al mercado chino y los problemas enfrentados por quienes han intentado traspasar la muralla que detiene su llegada.

Una tercera corriente explora dificultades y estrategias de posicionamiento de marcas y productos en China. Históricamente ese país ha mostrado resistencia a la importación de productos que instigan el vicio (recuérdese la guerra del opio). El mercado contemporáneo de bebidas alcohólicas en China es a la vez tradicionalista, dado por una preferencia a sus propios aguardientes de fama nacional y regional (Babor et al., 2010), y aspiracional, que se muestra en alta preferencia por marcas y productos prestigiados de alto precio, como el coñac o el whisky (EUSME Centre, 2015). En ese panorama, el tequila es considerado un producto inferior. Las empresas extranjeras enfrentan un problema de adaptación cultural, como es la necesidad de usar caracteres chinos para dar un nombre en chino con el significado adecuado para el producto, o hacer una adecuada traducción transcultural de los productos (Alon, Littrell y Chan, 2009).

Algunos trabajos analizan la oferta y buscan descifrar problemas en las estrategias de las empresas para posicionar sus marcas y lograr la aceptación de sus productos. González, Orozco y Barrios (2011) sugieren que hay una mayor aceptación de productos y marcas cuando se relaciona con valores y necesidades del consumidor, y cuando se percibe la importancia del producto. En bebidas espirituosas, Lloyd-Jones (2003) identifica como importante reconocer el poder de discernimiento del consumidor que tiene confianza en sí mismo y es exitoso, como aspectos que justifican una campaña dirigida a resaltar la distinción de consumir una marca particular de Coñac. Reindl et al. (2011) destacan que para introducir vinos australianos fue necesario educar al consumidor para poder colocar una marca, realizar una secuencia de campañas informacionales y elegir distribuidores en ciudades seleccionadas. Lu (2013) reporta la creación de varias marcas y el desarrollo de estrategias de comunicación para el reconocimiento de marca, creación de reputación que incluye abandono de estereotipos culturales y una selección de medios secuenciada para maximizar el resultado.

Estas corrientes de literatura son insuficientes para explicar las dificultades enfrentadas por los tequileros para introducir el tequila en China. El ingreso a China plantea a los involucrados el reto de proponer un juego en otros términos y encontrar una mezcla adecuada de cooperación y competencia para lograr ese propósito. La siguiente sección analiza esa situación y explora evidencias para explicar la falta de avances.

### 2.1. Modelo interpretativo del poco éxito de los esfuerzos para vender tequila a China

El paradigma de exportación, compartido por la constelación de actores interesados en vender tequila a China, se basa en dos pilares clave: la relación contenido-calidad del producto; y, la asociación producto-identidad cultural de

mexicanidad, que implica formas de producción, relaciones laborales y un paisaje sociocultural único en el mundo. Con ese paradigma, distintas empresas han definido un repertorio de acciones que no privilegia la cooperación.

Los involucrados en el juego de vender tequila a China no han logrado consenso en torno a las estrategias más adecuadas para la entrada a ese nuevo mercado e insisten en emprender y resaltar acciones que contribuyen poco a la tarea común de entrar a China. Bowen (2015) señala que la relación calidad-contenido del producto ha sido ajustada en tantas ocasiones, debido a la fuerza de las transnacionales, que el producto ha adquirido un carácter industrial difícil de distinguir de otras bebidas. Por otra parte, la construcción de la identidad cultural ha tenido importantes logros, como el reconocimiento de la denominación de origen más antigua fuera de Europa y el carácter patrimonial del paisaje agavero, aprovechado más por las empresas transnacionales que por las comunidades locales (Bowen y Valenzuela, 2009).

Analizar actores y estrategias en el sentido sugerido por la teoría de juegos, ofrece la oportunidad de modelar la situación como un problema de cooperación en torno a temas clave. Si bien los estudios inspirados en la teoría de juegos son criticados como ineficientes para encontrar explicaciones a las estrategias de cooperación y competencia cuando todos los involucrados enfrentan diversidad de opciones (Coyne y Horn, 2009), la lógica introducida por esta teoría es útil para explorar hipótesis sobre la situación que enfrentan los tequileros en China. Cooperar, por lo menos en parte, es una opción para las empresas que buscan el posicionamiento de marcas, pues pueden adaptarse mejor a las percepciones de los consumidores y responder a las acciones de otros competidores. Las empresas pueden tomar un punto focal de referencia sobre las propiedades de un producto en torno al cual pueden buscar posicionar las marcas y definir estrategias de precio, gastos en mercadotecnia y distribución (Hauser, 1988; Carpenter, 1989).

La mezcla de estrategias de cooperación y competencia es una opción viable para incursionar en mercados e impulsar productos y marcas (Rodrigues, Souza y Leitão, 2009; Cajigas y Ramírez, 2006; Ochoa Díaz, Echeverry, Fernández, Quintero y Wilches, 2006). El problema está en determinar cuándo cooperar y cuándo competir. De acuerdo con Vandebosch y Weinberg (1995) las firmas pueden optar por estrategias combinadas de diferenciarse lo más posible en una de las dimensiones de la competencia y converger en otra. Horsky y Nelson (1992) señalan que el posicionamiento de una marca está determinado por las preferencias de los consumidores que seleccionan un bien considerando precio, con incertidumbre acerca de sus atributos; y por las estrategias de productores, quienes introducen nuevos bienes conforme a dichas reacciones y las reacciones de la competencia.

Cooperar es una opción propuesta también por el institucionalismo centrado en los actores. Según este enfoque, el marco institucional define arenas de interacción e influye en la disposición de los actores a cooperar para procurar un objetivo común (Jackson, 2009). Aprovechando un mar-

co institucional existente, los actores pueden desarrollar diversas estrategias para el posicionamiento de marcas, como puede ser el cabildeo con el gobierno para inclinar la balanza de la competencia en favor de algún actor o grupo de actores (Evers, 2004). ¿Cuándo y en qué circunstancias se pueden usar estrategias de cooperación o de competencia? Al analizar el caso de la mercadotecnia colaborativa, Williams (2013) señala que la cooperación permite a las empresas compartir recursos y ganar influencia que de otra manera no podrían lograr. La colaboración reduce costos, proporciona fortaleza colectiva e incrementa la credibilidad de los participantes. Greenwald (2014) analizó asociaciones estratégicas y encontró que incrementan la competitividad de los participantes en los nuevos mercados, su competitividad en los mercados propios y el poder de distribución, además crean beneficios compartidos para las marcas participantes.

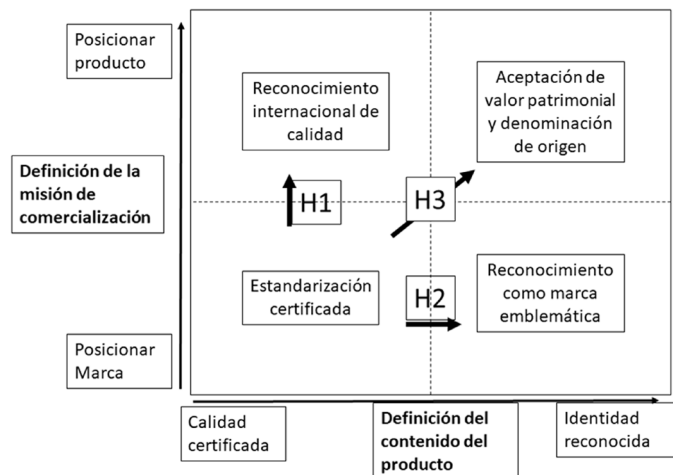
Otros estudios reportan que la cooperación da lugar a economías de escala, mejoras en la eficiencia, incrementos en la capacidad de respuesta a cambios institucionales o políticas públicas e, incluso, mayor capacidad para reclutar voluntarios (Randle, Leish y Dolnicar, 2013), o asociar un producto a una causa con valor social (Huertas-García, Gázquez-Abad y Lengler, 2014). Burton, Soboleva, Daelenbach, Basil, Beckman y Deshpande (2017) identifican que ante la creciente influencia de redes sociales como Twitter, la colaboración en el posicionamiento de marcas facilita la promoción recíproca entre entidades con intereses diversos, permite amplificar los mensajes y abre nuevas audiencias. Almeida, Canniatti y Mazzon (2016) encontraron que la promoción conjunta beneficia a las marcas de menor reconocimiento y el efecto es más positivo en los estratos socioeconómicos más bajos.

Este artículo contribuye al entendimiento de los escasos avances del tequila en el mercado chino al asociar los logros de exportación (tamaño de las ventas) con los repertorios de acciones realizadas por las empresas interesadas en incrementar sus propias ventas (proporción del mercado), y su orientación cooperativa o no cooperativa. La investigación empírica está dirigida a mostrar que los actores interesados en vender tequila a China han optado por soluciones poco cooperativas sesgadas por la búsqueda de una mayor proporción del mercado, eso ha dado lugar a soluciones sub-óptimas para todos. Desde esta perspectiva, el juego de vender tequila a China es visto como un conjunto de acciones empresariales guiadas por dos construcciones sociales sobre lo que se espera que hagan las empresas: una misión interpretada de manera distinta por los diversos involucrados y una conceptualización variable del contenido de producto.

La figura 1 muestra que estas construcciones sociales dan lugar a orientaciones dominantes en las estrategias de los jugadores. En el eje vertical la construcción social de la misión de vender tequila a China crea un *continuum* que va del *posicionamiento de marca* al *posicionamiento del tequila como producto distinto a otras bebidas*. En el eje horizontal, la conceptualización de la identidad del tequila da lugar a otro *continuum* que va de la noción de *calidad certificada*

para caracterizar al tequila; al *reconocimiento de identidad cultural* que permite asociar el tequila a la cultura mexicana.

Con este modelo se reconocen cuatro grandes orientaciones de las acciones de los actores involucrados en vender tequila en China.



**Figura 1.** Tipología de orientación de acciones de los participantes en la constelación de actores del complejo agroindustrial exportador de tequila a China.

Fuente: elaboración propia.

Estos tipos ideales reflejan el énfasis dado por los jugadores a sus acciones. En la realidad, un mismo actor puede incurrir en acciones que tienen elementos de dos o más orientaciones. Distintas empresas, por lo menos en una parte de su estrategia exportadora, tienden a recurrir a acciones que forman un repertorio más cercano a alguna de las orientaciones, lo que se refleja en el éxito de incrementar la venta de tequila a China y sus implicaciones en la región de producción y la organización del complejo agro exportador de tequila. Las orientaciones pueden describirse en la forma siguiente:

a) Estandarización certificada. Describe al tequila como producto de calidad certificada. En esta orientación convergen todos los productores, pero quienes están mejor posicionados para aprovechar los beneficios de la certificación son las empresas oligopólicas con mayor influencia en las decisiones del CRT. Estas empresas han negociado dichos estándares con el gobierno mexicano y han usado al CRT para lograr reconocimiento colectivo a un producto cuyo origen, proceso de producción y estructura química ha variado considerablemente. La estandarización es a la vez referente de calidad y barrera de entrada para pequeños productores. En China, esto ha beneficiado a empresas como Cuervo, Patrón y Olmeca, quienes han introducido el producto mediante una combinación de esfuerzos de mercadotecnia dirigida a segmentos de consumo urbano y el abasto a expendios de alimentos y bebidas con clientela de expatriados, empleados de empresas transnacionales y jóvenes de ingresos altos.

b) Reconocimiento como marca emblemática. Esta orientación se basa en el supuesto de que la denominación de origen del tequila obtenida el 22 de noviembre de 1974,

con modificaciones posteriores que datan del 13 de octubre de 1977 y otras más recientes, es un indicador geográfico y tiene un componente cultural especial que puede ser apropiado y representado en una marca particular de tequila. Esta orientación da lugar a competencia entre las grandes transnacionales que controlan las marcas con mayor reconocimiento internacional: Cuervo, Patrón, Olmeca y Sauza. Un mayor reconocimiento del carácter identitario-cultural del tequila, genera más ganancias para grandes empresas porque pueden trasladar las mismas estrategias desarrolladas en otros países reduciendo el costo de adaptación al mercado chino.

c) Reconocimiento internacional de calidad. En esta orientación se encuentran los esfuerzos dirigidos a lograr la aceptación del producto *tequila* certificado por el CRT y las normas oficiales mexicanas. Esto se puede reflejar en mayores ventas si los involucrados logran primero que China acepte el producto. Lo cual requiere, en ciertos casos, sacrificar en parte las estrategias de competencia por el reconocimiento de marca. Lo anterior implica colaborar en el establecimiento de canales de distribución dirigidos a enaltecer la variedad de productos y la diversidad del ecosistema de producción que hay detrás del producto exportado, etc.

d) Aceptación de valor patrimonial y denominación de origen. Esta orientación da lugar a acciones dirigidas a consolidar la presencia del tequila en el mercado chino con el respaldo institucional de la denominación de origen y el reconocimiento del valor patrimonial que vincula el producto a la cultura mexicana. La estrategia para los diversos actores implica un reconocimiento tácito de la comunidad de intereses entre los participantes de toda la constelación de actores en torno al producto, más que la marca, y al reconocimiento de su calidad, por encima del reconocimiento de marcas emblemáticas.

De lo anterior se infiere que todos los jugadores comparten la idea de vender tequila a China como producto con una calidad estandarizada y certificada, pero sus repertorios de acciones pueden ser más o menos cooperativos. Al analizar las empresas como actores racionales que usan un amplio repertorio de acciones para exportar a China, es posible identificar acciones que dan señales de su intento por transitar, de alguna manera, en tres direcciones determinadas por la orientación dominante de sus acciones. Con este enfoque, es posible proponer tres hipótesis exploratorias orientadas por la teoría de juegos para explicar los logros de la exportación de tequila a China. En ellas se explora la relación cooperación-éxito de ventas de tequila en China:

- H1. La competencia por posicionar marcas distrae de la tarea de lograr el reconocimiento internacional del tequila como un producto con calidad certificada.

En términos generales, la colaboración entre grandes y pequeñas marcas no ha sido eficiente en su incursión en el mercado chino. Esto se debe, en parte, a que las grandes marcas han intentado, con poco éxito, importar a China estrategias que les permitieron posicionar su marca en otros

mercados internacionales y descuidaron el esfuerzo inicial de lograr el reconocimiento del tequila como una alternativa a otras bebidas.

- H2. Los grandes productores compiten por ser reconocidos en China como marca emblemática.

Las marcas que ya controlan el complejo agroindustrial exportador de tequila, intentan trasladar esa fuerza al mercado chino, lo cual les permitiría erigir una nueva barrera de entrada a nuevos productores medianos y pequeños.

- H3. No hay avances en el posicionamiento de la asociación producto-identidad cultural, porque los jugadores confían que la certificación otorgada por el CRT será tomada en China como referente de dicho valor cultural.

En vez de cooperar ampliamente en el posicionamiento del valor patrimonial del producto y usar en su cabalidad el principio de denominación de origen, los jugadores compiten por relacionar su marca con la identidad cultural del producto. Las marcas compiten en China por posicionarse como los embajadores del producto identitario de México.

Enseguida se presentan los resultados de un estudio exploratorio de evidencias que documentan la existencia de las acciones sugeridas por las hipótesis propuestas y, por lo tanto, la necesidad de profundizar en el análisis de los repertorios de acción que siguen distintos tipos de empresas en distintos momentos del esfuerzo de vender tequila a China.

### 3. Métodos

Este artículo usa metodología cualitativa que combina recorridos de campo, revisión de contenido de páginas de internet y entrevistas a empresas tequileras localizadas en el estado de Jalisco (México), el principal de los cinco estados considerados en la denominación de origen para el tequila. El trabajo de investigación estuvo centrado en entender el proceso de entrada del tequila a China y la efectividad de las estrategias y acciones usadas por las empresas tequileras.

En este artículo, la unidad de análisis es la empresa tequilera que ha realizado acciones para exportar a China durante el periodo 2010-2017. Dichas empresas son vistas como actores con la capacidad de ejecutar acciones cooperativas o no cooperativas que pueden ser analizadas con un modelo conceptual inspirado en la teoría de juegos. Los resultados presentados provienen de una muestra no representativa estadísticamente que abarca un conjunto de 109 empresas que han tratado de entrar a China<sup>3</sup> con 181 marcas distintas. En esta muestra participan los siguientes tipos de empresas: 73 empresas que alguna vez han recibido apoyos públicos de México; 49 que alguna vez han exportado su producto a China<sup>4</sup>; 57 empresas que han llevado su(s) marca(s) a ferias, misiones o exposiciones comerciales celebradas en ese país; y, 28 empresas que participaron en la IX Cumbre Empresarial China-América Latina y el Caribe (China-LAC), celebrada en Guadalajara (México) en

octubre de 2015.

El procedimiento analítico que se presenta enseguida se usó para suplir la falta de información estadística confiable sobre las empresas que han intentado por lo menos en alguna ocasión vender su tequila a China, y la escasa disposición de los empresarios del sector a conceder entrevistas para analizar su experiencia de exportación y sus estrategias individuales usadas en dicha experiencia.

#### 3.1. Etapa 1: definición de la empresa tequilera con acciones de exportación a China

Esta etapa tiene su punto de partida en la definición de integración vertical y horizontal, en los términos definidos por [Álamo, García y Suárez \(2002\)](#) para delimitar como empresa tequilera a las unidades empresariales poseedoras de una o más marcas de tequila, independientemente de si cuentan o no con campos agaveros, planta destiladora o si controlan alguna parte del proceso de producción-envase-exportación del producto. Con ello se abarca empresas con sede en México o en el extranjero y se logra una perspectiva amplia de los esfuerzos realizados para ampliar la presencia del tequila como producto y de las diversas marcas. Para el análisis empírico se sigue la distinción entre casos prácticos y casos documentales propuesta por [Graterol-López y Sigala-Paparella \(2014\)](#), lo que permite distinguir entre los siguientes tipos de empresas de tequila:

a) Empresas con presencia en China empíricamente verificable. Son aquellas cuyos productos se pueden encontrar en diversos canales de distribución que operan en China (52 empresas), tales como plataformas chinas de comercio electrónico (40 empresas), distribución abierta en restaurantes, bares o supermercados (38 empresas). La verificación empírica de tequila en el mercado chino abarcó las siguientes actividades principales:

- Recopilación de información contextual estadística de las exportaciones de tequila al mercado chino para analizar su comportamiento desde la entrada del tequila a ese país, esto es durante el periodo 2004-2016.
- Generación de una base de datos con información directa recopilada por los autores en bares, restaurantes y supermercados de las ciudades de Shanghái, Guangzhou y Hong Kong, durante el verano de 2014. Se dio preferencia a supermercados ubicados en zonas identificadas como sitio de consumo o residencia de expatriados, así como a bares y restaurantes con alguna identificación que se refiriera a productos mexicanos.
- Recopilación de información mediante análisis de contenido en plataformas chinas de comercio electrónico (Taobao, Tmall). Asimismo, se revisaron páginas de internet de las diversas marcas de tequila registradas ante la Cámara Nacional de la Industria Tequilera (CNIT) y el Consejo Regulador del Tequila (CRT).

La información recopilada abarca aspectos como marcas disponibles, presentaciones físicas y formas de consumo, así como formas discursivas para definir e identificar producto y marcas, tales como rasgos resaltados, refe-

<sup>3</sup> De éstas, 24 son micro, 52 son pequeñas, 23 medianas y 10 son grandes empresas.

<sup>4</sup> Se debe tener presente que el número de empresas que reconocen haber exportado a China es menor que el de empresas con presencia en aquel país, porque algunos de sus productos llegan por vías independientes.

rentes culturales, relación producto-marca, adyacencia a otros productos u otras marcas en menús y mostradores.

b) Empresas con una o más acciones dirigidas a exportar. Empresas con sede u oficinas en Jalisco que han participado en ferias, misiones en China, o visitas de reconocimiento realizadas por empresarios chinos interesados en importar o distribuir tequila en China (16 empresas cuya presencia en China no fue constatada en el periodo estudiado). Para este fin se usaron fuentes secundarias y directas procedentes de instituciones gubernamentales mexicanas tales como Proméxico y Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), que han otorgado apoyo a algunas tequileras para exponer sus marcas en misiones, exposiciones y ferias comerciales en China de 2010 a 2016. Además, se usó información proporcionada por la Cámara Nacional de la Industria Tequilera (CNIT) y se recopilaban datos publicados en la prensa local y nacional mexicana que mencionaran nombres de empresas tequileras y marcas presentes en China. La lista fue creciendo con los resultados de entrevistas con informantes clave y visitas a eventos dirigidos a incrementar los lazos comerciales entre México-China. Esta es una lista dinámica, el artículo presenta resultados obtenidos hasta julio de 2017, y abarca entrevistas a actores clave y representantes o voceros de empresas.

Se usó un instrumento de entrevista semiestructurada que cubrió diversos tópicos de la experiencia de entrada a China. Se realizaron 19 entrevistas durante los meses de enero de 2016 a julio de 2017. No todas las empresas tequileras accedieron a conceder la entrevista. Solo una de cada tres empresas contactadas concedió la entrevista. Las entrevistas tuvieron una duración de entre 30 minutos a dos horas o más, según la disposición del entrevistado(a). Generalmente se entrevistó al propietario(a), y en algunos casos a los encargados(as) del área de exportaciones. Las empresas que accedieron fueron principalmente empresas pequeñas de tipo familiar, algunas de ellas llamadas artesanales (44%), seguidas por las medianas (32%) y las micro (16%) con experiencia en exportaciones a Estados Unidos, principalmente, pero muy pocas a Asia. Estos entrevistados aportaron sus conocimientos sobre lo que hacen grandes empresas transnacionales pero éstas declinaron participar en el estudio. Principalmente, los entrevistados eran jóvenes, en un 80%. Ellos generalmente son los hijos de los viejos tequileros o comercializadores, "la sangre joven" de la familia. Sus edades oscilan entre los 24-40 años y, por lo menos, un 60% ha estudiado carreras universitarias, algunos especializados en negocios internacionales o disciplinas afines. Las entrevistas arrojaron información sobre diversos aspectos de la participación de las empresas en el mercado exterior, pero en este artículo se usan solamente los resultados que se han definido como repertorios de comercialización para la exportación a China, mismos que se definen a continuación.

### *3.2. Etapa 2. Identificación de repertorios de comercialización para la exportación a China*

Para resolver la dificultad de obtener información directa de una cantidad considerable de empresas con experiencia en China, se optó por utilizar el concepto de repertorio de acción empresarial organizada para derivar, de acciones documentables, las estrategias de cooperación o competencia de las empresas. El concepto toma ideas sobre la acción empresarial sugeridas por [Dossi y Lissi \(2011\)](#) y por [Basdeo, Smith, Grimm, Rindova y Derfus \(2006\)](#). Las diversas acciones son vistas como fuente de señales a otros involucrados respecto a los objetivos estratégicos y la estrategia de la empresa. Las acciones son evidencias de acción colectiva o bien de intentos competitivos para incrementar la reputación de una empresa y sus marcas. En estas acciones es posible identificar orientaciones de cooperación o competencia y abarcan: declaraciones en entrevistas, diseños de imagen, discursos conceptuales en las campañas de mercado, presencia compartida, o exclusiva, en eventos, menús, mostradores, o participación en actos promocionales realizados o apoyados por entidades públicas o asociaciones.

Se usa esta metodología con el fin de explorar hipótesis explicativas e identificar evidencias a partir de información limitada. La intención no es hacer una contrastación empírica basada en datos cuantitativos, para los cuales sería necesario usar otros instrumentos de recopilación que estaban fuera del alcance de este esfuerzo de investigación. El artículo se limita a mostrar la fortaleza de las hipótesis sobre cooperación y competencia para motivar una línea de investigación en ese sentido que demanda un trabajo colaborativo entre investigadores, promotores y empresarios en ésta u otras ramas de producción.

### *3.3. Etapa 3. Interpretación de resultados basada en acciones observables*

Para interpretar los resultados se establecen vínculos entre acciones observables en forma directa o indirecta que eventualmente dan lugar al replanteamiento de acciones empresariales ([Clark y Montgomery, 1998](#)). El modelo interpretativo de las acciones identificadas se apoya en las propuestas sugeridas por [Grimm, Lee y Smith \(2005\)](#) que se basa en el análisis de interacción competitiva entre empresas que buscan la preponderancia en un mercado. El supuesto de este modelo es que los actores eligen cada una de sus acciones en un contexto determinado, y aprenden de la interacción. Las propuestas hipotéticas teóricas analizadas permiten identificar vínculos entre acciones observables y los avances en la colocación de productos y marcas de tequila en China, y asociar dichos avances con estrategias dominantes. En la revisión de evidencias, se toma la repetición de acciones de tipo cooperativo o competitivo como indicador de predominio de una estrategia asociada a expectativas de ganancia en la forma de un mercado mayor o una mayor parte del mercado.

## 4. Análisis de resultados

Esta sección presenta los resultados de la investigación. Siguiendo la orientación analítica sugerida en las hipótesis exploratorias, primero se analizan los esfuerzos por posicionar productos y marcas que iniciaron desde la década de los setenta del siglo XX y los logros alcanzados hasta años recientes [Sección 4.1]. Enseguida se muestran los intentos por ser reconocido como marca emblemática del producto tequila [Sección 4.2]. Finalmente, en la sección 4.3, se analizan acciones dirigidas a vincular la marca con la identidad nacional y la denominación de origen.

### 4.1. Posicionar marcas o posicionar producto

Desde los primeros esfuerzos por introducir tequila al mercado asiático, llevados a cabo durante la administración del presidente Luis Echeverría (1970-1976), ha existido un problema de cooperación entre grandes y pequeñas marcas. La política del gobierno abonó a la falta de cooperación al seleccionar ganadores a quienes extendió una invitación sin plantearse de entrada la tarea de posicionar el producto. En aquellos años, esta estrategia probó no ser eficiente para expandir el tequila a Asia.

En 1990, las grandes marcas voltearon hacia China y optaron primero por usar allí estrategias que les habían funcionado bien en otros mercados internacionales: usar experiencia de transnacionales, colocar en mercados selectos marcas emblemáticas, fijar precios discrecionalmente. En el proceso descuidaron el esfuerzo inicial de lograr el reconocimiento del tequila como una alternativa a otras bebidas. Las empresas empezaron a hacer cambios a esas estrategias hasta que tropezaron con la poca aceptación del producto, pero sin renunciar a su carácter de preponderantes. Algunas de estas empresas tienen mayor diversidad de participación en los canales de distribución en China, entre ellas se destacan Bacardi & Company LTD (Camino Real y dos marcas principales más), Casa Cuervo, S.A. de C.V. (José Cuervo y diez marcas más), Brown-Forman Tequila México S. de R.L de C.V. (Herradura y tres marcas más) y Pernod Ricard México, S.A. de C.V. (Olmecca y Olmecca Altos).

En años recientes, el gobierno federal ha insistido en la selección de ganadores pero ha incluido en sus invitaciones a pequeños y medianos productores a participar en el esfuerzo de venderle tequila a China. Los esfuerzos realizados por gobierno y productores, han imitado la estrategia de impulsar marcas específicas en vez de posicionar el producto. En el proceso, los exportadores han tropezado con situaciones que demandan una estrategia común como detección de *ftalatos* (compuestos químicos usados para incrementar la flexibilidad del plástico), niveles de metanol no acordes con normas chinas, reconocimiento de la denominación de origen (lograda en noviembre de 2014 según declaratoria 116/2014), presencia del color caramelo, o la ampliación de tiempos de espera en aduanas. Aunque se ha contado con el apoyo del CRT para asuntos de análisis de inocuidad del producto, cumplimiento con las normas

y negociaciones con el gobierno chino, la respuesta dominante de parte de empresas de todos los tamaños ha sido la acción propia para revertir las expectativas negativas sobre la calidad del producto. Eso incluye revisión del sistema de producción propia, adopción de nuevas tecnologías y procesos e incluso cambio de marcas.

En general, la promoción emprendida no ha logrado reconocer la importancia de colocar primero el producto. Tanto la consulta de plataformas de comercio electrónico como la revisión de la presencia en bares, restaurantes y establecimientos comerciales, puso en evidencia el predominio de acciones de corte individual establecido por el poco uso compartido de espacios disponibles y el ensalzamiento de la marca propia. El problema de no colocar primero el producto es reconocido por quienes han participado en el esfuerzo de venderle a China. Una entrevistada analiza este problema de la siguiente manera: "En el resto del mundo el tequila es una categoría en sí misma, en el mercado chino todavía hay que evolucionar a que los chinos consuman tequila como en el resto del mundo. Que lo tomen como categoría de bebida como han tomado el cognac, que eso les gusta mucho o el whiskey..." (Entrevista con tequilera pequeña formada sobre la experiencia familiar en una de las grandes empresas de mayor reconocimiento internacional, 14 de abril de 2016, Guadalajara, Jalisco).

Un empresario pequeño, hace la distinción entre producto y marca. Por una parte, reconoce que en China les gusta el tequila porque no hay un sabor así, pero, por otra parte, observa la tensión entre identidad de marca e identidad de producto, misma que, desde su empresa, intentan resolver haciendo énfasis en la calidad certificada: "Nosotros no les vamos a ofrecer el típico sabor del tequila barato. No quiero hablar mal de ninguna empresa, pero nosotros no les vamos a llevar un Cuervo, un Pepe López, un Olmecca. La única desventaja que nosotros tenemos en nuestro tequila es el precio, que no es un precio bajo como el de los tequilas baratos" (Entrevista con tequilera pequeña, hombre joven con experiencia de comercialización directa en China, 6 de junio de 2016, Guadalajara, Jalisco).

Uno de los pocos esfuerzos integrados para colocar el producto, y de paso construir una identidad asociada a la mexicanidad es el proyecto *Casa Tequila* que después de ocho meses de trabajo se constituye en consorcio formal en febrero de 2015. Con el apoyo de Proméxico abrieron un *showroom* en Shanghai para posicionar el tequila 100% agave. Al principio, participaron once casas tequileras con varias de sus marcas, pero el proyecto duró escasos dos años. Algunas participantes eran La Cofradía, Tequila Fogata, Embajador, Tequilas del Señor, Tequila Huizache y Hacienda de Oro. El fracaso de este esfuerzo de cooperación tiene que ver con recortes al apoyo económico ofrecido en sus inicios por el gobierno federal (Proméxico) para mantener el *showroom*, la capacidad de los empresarios tequileros por mantener una inversión de riesgo por largo tiempo, las formas de cooperación entre ellos y la falta de apoyo de las grandes transnacionales que no participaron en este proyecto porque tienen sus propios canales de comercialización, aun cuando algunos de los participantes

tenían, por su cuenta, también su propia distribución. Desde la CNIT se apoyó este esfuerzo como parte de una campaña de posicionamiento para el tequila en China (octubre de 2014-diciembre de 2015), que contó con un apoyo de 20 millones de pesos mexicanos por parte de la Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios (ASERCA) y SAGARPA, pero, como lo reconoce uno de los tequileros participantes: el mercado chino es tan grande y tan diverso que el impacto en China se diluye y los fondos, por muy altos que puedan parecer, resultan totalmente insignificantes.

La dispersión de esfuerzos se registró de nuevo en la escasa presencia de empresas tequileras en la cumbre empresarial China-LAC 2015 celebrada en Guadalajara. Ahí estuvieron presentes 28 empresas entre las que se encuentran solamente tres grandes: Casa Cuervo, Brown Forman y Patrón, pero las acciones realizadas de todas ellas se limitó a exhibir algunas de sus marcas y cumplir con citas de negocios con posibles compradores chinos pactadas por los organizadores.

La entrada del tequila a China no ha sido fácil para ninguno de los jugadores (incluidos los comercializadores). En un primer momento, las tequileras pensaron que sólo se trataba de llegar a China y vender miles de millones de litros. Pero el comportamiento del mercado les ha mostrado que la tarea no es fácil. Un análisis agregado con datos del Consejo Regulador del Tequila muestra un comportamiento ciertamente ascendente en el periodo pero muy errático. Entre 2004 y 2016, el volumen de litros creció de 3.110 a 491.020 litros, pero los años 2014 y 2016 tuvieron ventas sustancialmente menores a los de un año antes. Así mismo, se observa que las empresas han tenido que adaptarse a una aceptación muy desigual por tipo de tequila, con

una aceptación menor en la de 100% agave, categoría que el complejo tequilero valora como sus productos de mayor calidad (figura 2).

Ahora las empresas saben que tienen que ser innovadoras. En septiembre de 2013, Tequila Herradura, de *Brown-Forman* una multinacional de Estados Unidos, se consideraba a sí misma el tercer jugador en importancia en China e intentaba que el tequila compitiera con otros productos como el cognac, pero su estrategia era posicionar su marca y el producto Premium de tequila 100% agave.

A pesar de la falta de avances, los principales jugadores siguen empeñados en posicionar su marca. Para ello, usan imágenes en los diversos canales de promoción y comercialización en China que resaltan la calidad y definen su origen. Si bien los productores no tienen pleno control sobre la forma como el comercializador anuncia su producto, es evidente que hay un intento mayor por distinguir la marca que por presentar un producto respetable. Por ejemplo, Agavales, de Casa Maestri, opera su esquema de mercadotecnia y comercialización desde Estados Unidos para entrar a China. Los propietarios compraron la Fábrica de Tequila La Rienda en el pueblo de Tequila, Jalisco, y le cambiaron el nombre. Ahora la empresa tiene su base en Texas y forma parte de un consorcio más grande dedicado a la venta y envasado de bebidas alcohólicas. La fábrica se encarga del envasado, la calidad del producto, envíos y logística, y cuentas por cobrar. En su estrategia de colocación del producto en las plataformas de comercio electrónico en China, anuncian recetas en el idioma chino para preparar cocteles, con la intención de educar al consumidor en el uso variado del producto.

Algunos entrevistados resaltan la falta de cooperación con intermediarios. Un tequilero entrevistado señala que

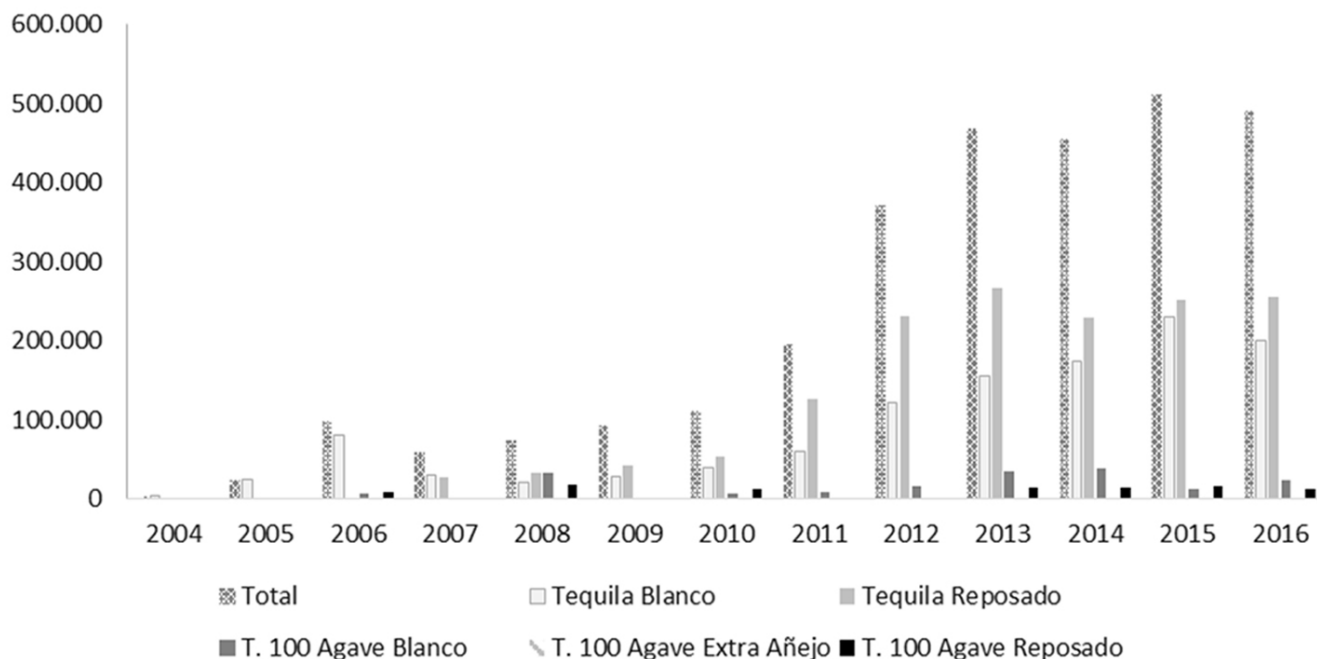


Figura 2. Volumen de exportación por tipo de tequila a China, 2004-2016 (litros)  
Fuente: Consejo Regulador del Tequila (2017).



los restaurantes en China se conforman con tener uno o dos tequilas en el menú, lo cual genera un problema de rotación y, más que nada, una barrera cuando el producto no es conocido: “Los chinos no nos conocen, no es que sea un mercado peor para entrar, es que no nos conocen, es diferente, no peor. Yo comparo mucho con el *baijiu*.<sup>5</sup> Me digo es como si yo quisiera traerlo a México, ¿qué restaurante quiere tener diez marcas de *baijiu* en su carta? Tal vez yo agregue uno a la carta pero nada más, o tal vez tres: uno económico, uno medio y, uno muy bien, pero no más porque mis clientes no lo conocen” (Entrevista con tequilera pequeña, 14 de abril de 2016, Guadalajara, Jalisco).

En la revisión de productos ofrecidos en Taobao, una plataforma de comercio electrónico de Alibaba, se puede ver que para marcas como Agavales la estrategia es enfatizar el carácter certificado del producto. Sus botellas aparecen con leyendas que resaltan la idea de ser tequila genuino y hacen mención al uso del agave, se anuncia como *Agave tequila, original authentic ... Mexican wine Agavales*. Esto que suena bien a nivel individual, es contraproducente para el producto. Por cada expresión de ser genuino se levanta una sospecha de que otras marcas no lo son, lo que es negativo para el objetivo general de colocar el producto.

#### 4.2. La intención de ser la marca emblemática de un producto certificado

Todas las marcas que van a China llevan la idea de la certificación como parte de su autenticidad y calidad y tienen la intención de ser marca emblemática. En esa carrera sobresale Cuervo porque es la mayor tequilera del mundo. Incluso los pequeños jugadores reconocen que esta marca se vende prácticamente sola. Tequileros y analistas reconocen que en el mundo, cuando se dice tequila se dice Cuervo. Las empresas que están apenas en el proceso de entrada, quieren posicionarse pronto y bien para ganar la carrera al resto de las marcas, aunque ellos saben que Cuervo, Patrón y Olmeca, ya han transitado ese camino y tienen, cada día, más reconocimiento.

Hasta ahora, predomina la confianza en la identidad y certificación del producto. Ni Cuervo ni las demás casas tequileras han diseñado una marca especial para el mercado chino, y tampoco han hecho una presentación especial de la bebida ya sea en el diseño de la botella o en el de la etiqueta<sup>6</sup>. Los involucrados reconocen los peligros de competir por ser emblemático y los límites de la certificación:

“En China se vende mucho el tequila Patrón, mucha gente dice que ese tequila no es bueno, que es muy caro. También se vende mucho el Olmeca, se dice lo mismo, que es muy malo. Yo no estaría tan de acuerdo con eso, porque al ser tequila 100% agave debe cumplir con todas las normas que impone el CRT y eso no es fácil... No es justo llamarlos malos. Para mí, siendo tequila avalado por el CRT, no puede ser una bebida corriente” (Entrevista con tequilera, 14 de abril de 2016, Guadalajara Jalisco).

<sup>5</sup> *Báijiú*, es una bebida destilada china, originalmente hecha con semilla de sorgo. Es el destilado del pueblo.

<sup>6</sup> Tal vez, Patrón, al crear Xo Café haya creado un producto pensado para el mercado chino.

Las grandes empresas han optado por un proceso de aprendizaje sin perder de vista el grado de presencia que tienen sus marcas y la relación que ellos tienen con la noción de producción certificada. Ante los problemas han reaccionado con cautela pero siempre tratando de ser marca emblemática:

“Lo que ha sucedido en China es que Cuervo no está haciendo promoción como ha hecho en otros países, donde Cuervo llega y abre mercado con su marca. Pero al hacer esto, hace promoción a la categoría [tequila].[...] Don Julio es Diageo y eso le asegura estar en un portafolio internacional con grandes marcas, aunque en México, Sauza fue el primero en iniciar las exportaciones de tequila. En general, son estos grandes los que van abriendo el mercado y la chiquillada vamos atrás. Por alguna razón que no sabemos, en China no lo han hecho, ni Cuervo, ni Herradura, ni Don Julio, ni Olmeca” (Entrevista con tequilera, 14 de abril de 2016, Guadalajara Jalisco).

En Jalisco los entrevistados identifican las acciones propias de las grandes empresas, critican su utilidad pero no han diseñado un escenario distinto. La presencia constatada en China, sugiere que prácticamente no hay espacios propios de las empresas en donde grandes y pequeños empresarios trabajen colectivamente en el reconocimiento del producto.

#### 4.3. Asociación de marca e identidad nacional del producto

Por otro lado, productores y promotores públicos del tequila no han resuelto cabalmente cómo colaborar en la expansión y uso compartido de la identificación del tequila con la cultura nacional. La revisión de plataformas de comercio y la presencia de marcas en restaurantes y bares muestra que distintos productores hacen sus propios esfuerzos para posicionarse en China como los auténticos expositores de esa cultura y por asociar dicho posicionamiento con la representación del significado internacional del valor patrimonial del producto como un fenómeno que va más allá de la denominación de origen. Sus ofertas resaltan la mexicanidad y la calidad y conveniencia de consumir sus marcas. Los jugadores no solo compiten por ser la marca emblemática y resaltar la calidad de su propio tequila, como se describe en el punto anterior, sino que insisten en asociar su producto a la noción de mexicanidad.

Las grandes marcas internacionales, entienden que ganar campo como embajadores de producto e identidad, les amplía la posibilidad de estandarizar sus campañas, reducir costos de producción y, en lo posible, arrastrar hacia su propia marca los beneficios del reconocimiento internacional del producto. Los más ambiciosos buscan extender ese vínculo mientras que en Jalisco trabajan en la tematización del paisaje cultural agavero como atractivo turístico para enaltecer su propio perfil empresarial. Para un ex-empleado del CRT-Shanghai, en China ya hay ganadores en esa carrera: “en la categoría Premium está Patrón, y en la de tequilas mixtos están José Cuervo y Olmeca” (Entrevista a ex empleado de CRT, 30 años de edad aproximadamente, 1 marzo de 2017, Guadalajara, Jalisco).

La revisión de las plataformas de comercio electrónico sugiere que quienes tienen mayor posibilidad de avanzar son los grandes empresarios porque pueden ampliar su presencia, ganar reconocimiento y encarecer para otros competidores la entrada al mercado chino. En la página de Taobao abundan las fotografías de botellas de Tequila Cuervo con leyendas como: *Mexico Imported, Cuervo*, para un José Cuervo Especial Reposado; *Jose Cuervo Gold, Mexico; Mexico Cuervo Tequila; Mexico Hao Shuai Cuervo Tequila*. Por su parte, las botellas de Patrón se comercializan con imágenes y textos como los siguientes: *Mexico Imports Patron, Mexico imported Patron, Payne coffee Tequila Patron the XO Café Tequila Mexican Coffee Liqueur, Mexico original of Patron the XO Café Payne Coffee Liqueur*.

En la disputa por la originalidad de lo mexicano participan otras marcas. Por ejemplo, Arandas, con anuncios que afirman *Mexico original Arandas*; Sierra con su sombrero mexicano puesto en la botella, Corralejo que sólo dice ser "de Corralejo", pues es la tierra donde nació y pasó parte de su infancia el Padre de la Patria, Miguel Hidalgo y Costilla; o Agavales, quien usa imágenes alusivas al día de muertos e incluye la expresión en español *Feliz día de muertos*, para hacer alusión de que en China, como en México, se celebra a los muertos en ambiente festivo de visitas a panteones, limpieza de tumbas y ofrendas de comida.

El vínculo identidad nacional y marca se ha procurado de múltiples maneras, pero todavía no se dan pasos claros para extender esa idea hacia la identidad del paisaje agavero como un *cluster* productivo y cultural. Sin embargo, cuando se identifique la necesidad de dar ese paso, las grandes empresas de tequila estarán mejor posicionadas. Son estas empresas las que han impulsado el reconocimiento del valor patrimonial para el paisaje agavero, y han emprendido el proyecto de convertir al pueblo de Tequila, Jalisco, en una especie de parque temático asociado a una marca específica: Tequila Cuervo (Gaytan, 2014). Esta casa lleva la delantera a otras marcas porque la transformación del paisaje urbano en el pueblo de Tequila, Jalisco, ha logrado fundir la identidad de origen del tequila con la marca comercial del *Mundo Cuervo*.

Los tequileros de la región de Arandas han invertido menos en establecer vínculos con los esfuerzos de desarrollo turístico local, e incluso con el desarrollo social. En esa región, las grandes tequileras son percibidas como agentes externos que han aprovechado el potencial productivo de la región y su pertenencia al área reconocida como denominación de origen para desarrollar marcas y productos que han logrado introducir con éxito en el mercado internacional.

## 5. Implicaciones de política comercial y de desarrollo regional y turístico

Venderle tequila a China ha resultado una tarea más complicada de lo que se pensó al inicio, en la medida que demanda una mayor cooperación entre los diversos involucrados. El proceso de aprendizaje va muy lento. Los escasos avances registrados tienen que ver con la insistencia en

estrategias insuficientes, a pesar que la campaña lanzada por la CNIT en 2015 incluyó: capacitación de personal, misiones comerciales, contacto con mixólogos, aparición en revistas y participación en ferias (Entrevista con CNIT, 18 de marzo de 2016, Guadalajara, México).

En este artículo se propusieron tres hipótesis y se usaron evidencias exploratorias para ver su aplicabilidad en el estudio de repertorios de acción de empresas interesadas en exportar tequila a China. El énfasis en el entendimiento de las orientaciones como base de las estrategias de colaboración o competencia es útil para rediseñar los esfuerzos a emprender por parte del sector público y del sector privado. El estudio hace aportaciones al diseño de políticas comerciales y de desarrollo regional y turístico al sugerir que hace falta elaborar mejor la estrategia para asociar el tequila con la herencia cultural mexicana y encontrar maneras de asociar el producto México como destino turístico, con el producto tequila como producto emblemático. De lo presentado hasta ahora es posible derivar las siguientes implicaciones clave.

a) Reconocer las limitaciones de la certificación y el valor patrimonial del tequila como punta de lanza para abrir el mercado chino. Una de las barreras para la expansión de la presencia del tequila en China es el desconocimiento del mercado chino frente a otros mercados. A la luz de la tradición china de subestimar lo que otros países le pueden ofrecer, se puede decir que era predecible el lento avance de la tarea de vender tequila en ese mercado. Los pilares denominados *reconocimiento internacional del valor patrimonial y certificación de la calidad del producto*, son de poca utilidad si no hay una colaboración sostenida para lograr el reconocimiento del producto. Para colocar el producto hace falta conocer las especificidades culturales de los compradores y reconocer el desconocimiento que se tiene en China sobre México, sus regiones y los productos emblemáticos de su cultura.

b) Dar prioridad a esfuerzos colaborativos dirigidos a reconocimiento de producto antes que impulsar el reconocimiento de marcas. La revisión de experiencias arroja múltiples evidencias de que la colaboración entre los interesados en vender tequila a China es muy baja y no es consistente en el tiempo. Según un entrevistado "el reto de entrar a China es que conozcan el tequila. Conocer el producto, que se familiaricen con la palabra tequila, ese es el reto más grande de todos" (Entrevista con tequilera mediana, persona encargada de exportaciones, 7 de junio de 2016, Tlaquepaque, Jalisco). Lo anterior significa introducir cambios en los esfuerzos de promoción del tequila que reciben fondos públicos para privilegiar la cooperación entre distintos involucrados, dar preferencia a actividades de reconocimiento de producto en ferias y eventos especializados, tratar las dificultades enfrentadas por ciertas marcas y ciertos productores como problemas del sector, no como problemas de los jugadores que los enfrentan y, desde luego, insistir en adecuar los estándares de calidad del producto a las barreras específicas de cada país e insistir en calidad e innovación del producto con participación de instituciones mexicanas y chinas.

c) Privilegiar el reconocimiento del producto respecto a otros productos por encima del reconocimiento del carácter emblemático de marcas. Entre las múltiples narrativas de experiencias de tratar de vender tequila a China, hay muy pocas que describan esfuerzos compartidos o ejemplos de mercadotecnia colaborativa. La participación en ferias es insuficiente si no se promociona más el producto que las marcas. Un caso es Tequila La Tilica que, según un entrevistado, encontró un cliente en una feria en China a donde asistieron una decena de tequileras, "pero ellos lo que venden en realidad no es el tequila sino que lo que venden es su botella, que es una artesanía muy bonita. Su botella es en forma de calavera, muy decorada." (Entrevista con tequilera, 6 de junio de 2016, Guadalajara, Jalisco).

d) Empezar a vincular el producto con el entorno cultural donde se produce y con la idea de mexicanidad. Esta es una tarea titánica dado el desconocimiento que existe en China de todo lo mexicano, pero hay posibilidades de hacerlo dado el interés que hay en las clases medias educadas para experimentar con productos asociados a entornos rurales dispersos. En el estado actual, los involucrados que han intentado asociar el tequila con México reconocen que hace falta mucho por hacer. Ante el desconocimiento del producto y su asociación con México en el mercado chino, resulta un tanto osado pretender que el consumidor chino asocie el producto con el paisaje cultural agavero. Uno de los entrevistados afirma: "En China ni siquiera conocen México, mucho menos el tequila. La feria permite aparecer en el mercado no como empresa sino como país. Los gastos de mantener presencia, son muy altos, son un problema" (Entrevista con tequilera pequeña con participación en misiones comerciales a China, 9 de junio de 2016, Guadalajara, Jalisco).

Sin embargo, ese esfuerzo es necesario para consolidar la relación producto-país-región. Un ejemplo del tipo de esfuerzos que refleja también la magnitud del reto para entrar al mercado chino lo aportó uno de los entrevistados: "Es un mercado que no conoce absolutamente nada del tequila, incluso ni cómo se abre una botella de tequila, ni cómo se toma... Les enseñan a decir agave... la planta, es un agave... dicen: ah, ¿nada más le picas y sale el tequila? ... a ese nivel, a ese nivel" (Entrevista con tequilera, 9 de junio de 2016, Guadalajara, Jalisco).

## 6. Discusión y conclusiones

El análisis de orientaciones y estrategias usadas para vender tequila en China muestra que esa misión está lejos de alcanzar los frutos esperados debido a problemas de cooperación de los involucrados y al predominio de un paradigma de exportación basado en dos pilares que deben ser remodelados para servir en el mercado chino. Este problema no se explica bien con las distintas corrientes de literatura revisadas al inicio. Este artículo explora hipótesis construidas desde la perspectiva de teoría de juegos para enfatizar las implicaciones de la falta de cooperación. Las evidencias encontradas en el estudio sugieren que las hipótesis propuestas tienen potencial para la realización de

estudios cuantitativos de mayor alcance. La existencia de redes de cooperación y competencia que han servido para estudiar particularidades de un complejo agro-exportador que ha colocado el producto en los mercados internacionales de Occidente es insuficiente para China.

El estudio muestra también la insuficiencia de la política de regulación, y la dificultad que tienen las empresas para relacionar ese mecanismo con un producto de calidad que sea apreciado por los consumidores chinos. Es insuficiente insistir solamente en acciones competitivas para derribar las barreras no arancelarias propias de un mercado culturalmente adverso a importaciones que inducen vicios y problemas sociales, así como en esfuerzos dirigidos a aumentar las exportaciones para responder a un consumidor chino que compra más tequila porque reconoce la identidad de origen. Si el público no valora de entrada el origen del tequila como algo asociado a la búsqueda de estatus, primero hay que procurar esa valoración.

La estandarización certificada no es suficiente porque el chino común ignora el andamiaje institucional y técnico conformado por el CRT. Ante ese hallazgo es necesario cooperar para posicionar el tequila como producto similar a otras bebidas de prestigio. China no ha tenido reparos en evaluar el tequila con criterios diferenciados a los usados para otros productos, como ocurre en el caso de los colorantes.

Las estrategias de entrada que enfatizan la competencia entre marcas están destinadas al fracaso en la etapa de infancia del producto en China. Cada envío que enfrenta problemas de entrada genera una externalidad negativa al afectar la imagen de todas las marcas. La secuencia que parece más prometedora es la cooperación para lograr primero la aceptación del tequila como producto y luego la selección de marcas que satisfacen más distintas formas de consumo aspiracional de los consumidores urbanos chinos. La diversidad de marcas debería de ser presentada como indicador de la versatilidad del producto para responder a pequeñas variaciones en el gusto y como garantía de que el consumidor tendrá a disposición un producto para distintas ocasiones y distintas modalidades de consumo.

Indudablemente se debe reconocer que todavía no existe en el mercado chino el punto focal de referencia para el tequila como producto a partir del cual es posible diseñar estrategias de diferenciación de marcas. En el estado actual de las ventas de tequila en China, las tequileras necesitan reconocer que no se encuentran en una situación de un mercado maduro y deberían, en consecuencia, incrementar la cooperación entre firmas para aumentar la demanda de tequila. Dadas las experiencias observadas, se reconoce que eso va a resultar complicado en un escenario donde las empresas transnacionales que manejan otras bebidas son también las que buscan introducir las marcas de tequila con mayor reconocimiento internacional.

Los resultados de este estudio contribuyen a identificar la importancia de lograr la colaboración de los diversos actores del sector tequilero para entrar al mercado chino. Los altibajos registrados en esa tarea cuestionan la validez de estrategias convencionales de promoción de exportacio-

nes seguidas por el complejo agroexportador de tequila.

Venderle tequila a China es una misión que pone a prueba los límites de un modelo de integración de la cadena de agricultura-embotellado-comercialización-distribución en el que el contenido del producto y su identidad cultural han quedado bajo el control de grandes empresas transnacionales. El arreglo institucional que permitió estandarizar la producción y ha sido aceptado por los tequileros, no es útil para incursionar en el complejo mercado chino. Las empresas han optado más por la competencia que por la cooperación porque los jugadores se interesan más por su propia marca que por el grado de reconocimiento que tiene el producto. Ni el gobierno ni las empresas han podido vincular en forma convincente para los consumidores chinos, las características del producto con el entorno cultural donde se produce evidenciando con ello la falta de un modelo de producción-exportación que beneficie a las comunidades.

### Agradecimientos

Los autores agradecen el financiamiento parcial del Programa PIFI para estancias académicas en la East China Normal University de Shanghai, durante los veranos de 2012 y 2014.

### Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

### Bibliografía

- Álamo, V.F.R., García, S.M.G. y Suárez, O.S. (2002). Estrategias de crecimiento horizontal y vertical: ¿unas a expensas de las otras? *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(2), 181-198.
- Almeida, C.R., Canniatti P.M. y Mazzon, J.A. (2016). Evaluating co-branded products: The socioeconomic strata effect. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(6), 795-809.
- Alon, I., Littrell, R.F. y Chan, K.K.A. (2009). Branding in China: Global product strategy alternatives. *Multinational Business Review*, 17(4), 123-142.
- Babor, T.F., et al. (2010). *Alcohol: No ordinary commodity, research and public policy*. Oxford: Oxford University Press.
- Banco Mundial. (2017). The World Bank data: China. Recuperado el 13 de agosto de 2017, de: <https://data.worldbank.org/country/china>
- Barnette, J. (2012). Geographic indications as a tool to promote sustainability? Café de Colombia and tequila compared. *Ecology Law Currents*, 39, 102-112.
- Basdeo, D.K., Smith, K.G., Grimm, C.M., Rindova, V.P. y Derfus, P.J. (2006). The impact of market actions on firm reputation. *Strategic Management*, 27(12), 1205-1219.
- Bhagwati, J.N. (1988). Export-promoting trade strategy: Issues and evidence. *The World Bank Research Observer*, 3(1), 27-57.
- Bowen, S. (2010). Embedding local places in global spaces: Geographical indications as a territorial development strategy. *Rural Sociology*, 75(2), 209-243.
- Bowen, S. (2012). Las indicaciones geográficas, la globalización y el desarrollo territorial; el caso del tequila. *Agroalimentaria*, 18(34), 91-103.
- Bowen, S. (2015). *Divided spirits, tequila, mezcal and the politics of production*. Oakland: University of California Press.
- Bowen, S. y Valenzuela, Z.A. (2009). Geographical indications, terroir and socioeconomic and ecological sustainability: the case of Tequila. *Journal of Rural Studies*, 25(1), 108-119.
- Burton, S., Soboleva, A., Daellenbach, K., Basil, D.Z., Beckman, T. y Deshpande, S. (2017). Helping those who help us: Co-branded and co-created Twitter promotion in CSR partnerships. *Journal of Brand Management*, 24(4), 322-333.
- Cajigas, R.M. y Ramírez, E. (2006). Los consorcios exportadores: estrategia para vender extralocalmente. *Estudios Gerenciales*, 98, 57-81.
- Carpenter, G.S. (1989). Perceptual position and competitive brand strategy in a two-dimensional, two-brand market. *Management Science*, 35(9), 1029-1044.
- Casas, R. (2006). Between tradition and modernity: Technological strategies at three tequila firms. *Technology in Society*, 28(3), 407-419.
- Clark, B.H. y Montgomery, D.B. (1998). Deterrence, reputations, and competitive cognition. *Management Science*, 44(1), 62-82.
- Consejo Regulador del Tequila - CRT. (2017). Información estadística. Recuperado el 26 de junio de 2017, de: <http://bit.ly/2eIEAbX>
- Corsi, A.M., Cohen, J. y Lockshin, L. (2017). Store image perception of retail outlets for wine in China. En R. Capitello, S. Charters, D. Menival y J. (Jessica) Yuan (Eds.), *The wine value chain in China. Consumers, marketing and the wider world* (pp. 81-99). Amsterdam: Elsevier.
- Coyne, K. y Horn, J. (2009). Predicting your competitor's reaction. *Harvard Business Review*, 87(4), 90-97.
- Dossi, M. y Lissin, L. (2011). La acción empresarial organizada: propuesta de abordaje para el estudio del empresariado. *Revista Mexicana de Sociología*, 2011(3), 415-443.
- El Benni, N. y Reviron, S. (2009). Geographical indications: Review of seven case-studies world wide. Recuperado el 22 de enero de 2018, de: [phase1.nccr-trade.org/images/stories/publications/IP5/GI\\_Case-studies\\_2009.pdf](http://phase1.nccr-trade.org/images/stories/publications/IP5/GI_Case-studies_2009.pdf)
- EUSME Centre. (2015). The food & beverage market in China. Recuperado el 5 de Agosto de 2017, de: <http://www.eusmecentre.org.cn/report/food-beverage-market-china>
- Evers, D.V.H. (2004). Building for consumption: An institutional analysis of peripheral shopping center development in northwest Europe. Recuperado el 5 de Agosto de 2017, de: <http://bit.ly/2xbS7zM>
- Gaytan, M.S. (2014). *¡Tequila! distilling the spirit of Mexico*. Stanford: Stanford University Press.
- Gaytan, M.S. y Bowen, S. (2015). Naturalizing neoliberalism and the de-Mexicanization of the tequila industry. *Environment and Planning A*, 47(2), 267-283.
- Girón, A. (2009). China frente a la crisis económica. Debilidades y fortalezas de su sistema financiero. *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 40(159), 101-117.
- González, H.E., Orozco, G.M. y Barrios, A. (2011). El valor de la marca desde la perspectiva del consumidor: estudio empírico sobre preferencia, lealtad y experiencia de marca en procesos de alto y bajo involucramiento de compra. *Contaduría y Administración*, 235, 217-239.
- Graterol-López, H. y Sigala-Paparella, L.E. (2014). Empresas de internacionalización acelerada: estudio de casos en Venezuela. *Estudios Gerenciales*, 30(133), 461-468.
- Greenwald, M. (11 de diciembre de 2014). 11 of the best strategic brand partnership in 2014. *Forbes*. Recuperado el 3 de septiembre de 2017, de: <http://bit.ly/2vWZCXX>
- Grimm, C.M., Lee, H. y Smith, K.G. (2005). *Strategy as action: Competitive dynamics and competitive advantage*. Oxford University Press: New York.
- Hauser, J.R. (1988). Competitive price and positioning strategies. *Marketing Science*, 7(1), 76-91.
- Horsky, D. y Nelson, P. (1992). New brand positioning and pricing in an oligopolistic market. *Marketing Science*, 11(2), 133-153.
- Huertas-García, R., Gázquez-Abad, J.C. y Lengler, J. (2014). Publicidad conjunta marca-causa: el papel de la implicación del individuo hacia la publicidad en la comprensión y evaluación del mensaje. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23(3), 147-155.
- Jackson, G. (2009). Actors and institutions. Recuperado el 14 de agosto de 2017, de: <http://www.bath.ac.uk/management/research/pdf/2009-07.pdf>
- Ju, S.F. y Webber, J. (21 de octubre de 2016). Chinese liquor lovers are not taking to tequila. *Financial Times*, recuperado el 28 de junio de 2017, de: <http://on.ft.com/2fnRxa0>
- Lloyd-Jones, T. (9 de diciembre de 2003). Spirits & wines: Martell takes

- new brand positioning to Asia. *The Moodie Davitt Report*. Recuperado el 28 de junio de 2017, de: <http://bit.ly/2wQ6V4>
- Lu, Y.T. (2013). Series brand building modes of liquor SMEs –a case study of Yanghe spirit. En E. Qi, J. Shen y R. Dou (Eds.) *Proceedings of the 20<sup>th</sup> international conference on industrial engineering and engineering management, theory and apply of industrial management* (1049-1060). Tianjin: Springer-Verlag.
- Macías, M.A. y Valenzuela, Z.A. (2009). El tequila en tiempos de la mundialización. *Comercio Exterior*, 59(6), 459-472.
- Myers, G.N. (26 de junio de 2013). Tequila promotion council sets sights on China. *Travel Weekly*. Recuperado el 28 de junio de 2017, de: <http://bit.ly/2xhqzc6>
- Ochoa Díaz, H., Echeverry, V., Fernández, L., Quintero, T. y Wilches, P. (2006). ¿Cómo compiten las firmas latinoamericanas en los mercados globalizados? La estrategia del Grupo Empresarial Antioqueño para enfrentar la competencia internacional: el caso de Inversiones Nacional de Chocolates. *Estudios Gerenciales*, 99,105-129.
- Ornelas, R. (2017). Hacia una economía política de la competencia. La empresa transnacional. *Problemas del Desarrollo, Revista Latinoamericana de Economía*, 189(48), 9-32.
- Rambourg, E. (2014). *The Bling dynasty, why the reign of Chinese luxury shoppers has only just begun*. Singapore: Wiley.
- Randle, M., Leisch, F. y Dolnicar, S. (2013). Competition or collaboration? The effect of non-profit brand image on volunteer recruitment strategy. *Journal of Brand Management*, 20(8), 689-704.
- Reindl, S., et al. (2011). *China market entry of Australian wine brand "Hardys Shiraz". A marketing plan*. Berlin: GrinVerlag. Recuperado el 30 de junio de 2017, de: <http://bit.ly/2xbSQB0>
- Rodrigues, F., Souza V. y Leitão J. (2009). Strategic cooptation of global brands: A game theory approach to 'Nike + Ipod sport kit' co-branding. MPRA paper 16147. Recuperado el 30 de junio de 2017, de: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/16146/>
- Rodrik, D. (2001). The global governance of trade as if development really mattered. Recuperado el 28 de junio de 2017, de: <http://bit.ly/2flaPeu>
- Vandenbosch, M.B. y Weinberg, C.B. (1995). Product and price competition in a two-dimensional vertical differentiation model. *Marketing Science*, 14(2), 224-249.
- Williams, D.K. (18 de junio de 2013). Collaborative marketing is the next big thing. *Forbes*. Recuperado el 30 de junio de 2017, de: <http://bit.ly/2jlKpxV>

Artículo de investigación

## Implementación de políticas de conciliación trabajo-vida en pequeñas y medianas empresas: un estudio de casos múltiples en la industria del software

María Candela Rodríguez \*

Docente – Investigadora, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.  
[candela.rodriguez@econ.unicen.edu.ar](mailto:candela.rodriguez@econ.unicen.edu.ar)

Guillermo E. Dabos

Profesor Titular, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

Andrea G. Rivero

Profesora Asociada, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

### Resumen

La literatura sobre políticas de conciliación trabajo-vida ha crecido significativamente en los últimos años. No obstante, pocos estudios han indagado acerca de su implementación en pequeñas y medianas empresas y, particularmente, en sectores altamente dinámicos de la economía, donde la retención del talento constituye una fuente de ventajas competitivas. A través de un diseño cualitativo de casos múltiples, este trabajo examina las políticas de conciliación trabajo-vida implementadas en cuatro pequeñas y medianas empresas de software en Argentina. Los resultados muestran la existencia de dos modalidades de implementación: beneficios estandarizados de amplio alcance y beneficios individualizados negociados por cada empleado. Adicionalmente, se identifican una serie de factores organizacionales y características individuales que condicionan el acceso de los empleados a dichos beneficios.

**Palabras clave:** conciliación trabajo-vida, pequeñas y medianas empresas, industria de software.

### Implementing work-life balance policies in SMEs: a multiple case study in the software industry

#### Abstract

The literature on work-life balance policies has grown significantly in recent years. However, few research studies have explored its implementation in small and medium-sized enterprises, particularly, in highly dynamic sectors of the economy, where talent retention is a key source of competitive advantage. Through a qualitative multiple case study approach, this paper examines the work-life balance policies put in place in four small and medium-sized software companies in Argentina. Our findings report the existence of two modes for implementation: standardized benefits broadly available to all and individualized benefits negotiated by each employee. Furthermore, a number of organizational factors and individual characteristics are identified that determine employee access to benefits.

**Keywords:** work-life balance, small and medium-sized enterprises, software industry.

### Implementação de políticas de equilíbrio trabalho-vida em pequenas e médias empresas: um estudo de casos múltiplos na indústria de software

#### Resumo

A literatura sobre políticas de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal tem crescido significativamente nos últimos anos. No entanto, poucos estudos têm questionado sua implementação em pequenas e médias empresas e, particularmente, em setores altamente dinâmicos da economia, onde a retenção de talentos constitui uma fonte de vantagens competitivas. Por meio de um desenho de pesquisa qualitativa de vários casos, este artigo examina as políticas de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal implementadas em quatro pequenas e médias empresas de software na Argentina. Os resultados mostram a existência de duas modalidades de implementação: benefícios padronizados de amplo escopo e benefícios individualizados negociados por cada colaborador. Adicionalmente, identificam-se uma série de fatores organizacionais e características individuais que condicionam o acesso dos empregados aos referidos benefícios.

**Palavras-chave:** equilíbrio trabalho-vida, pequenas e médias empresas, indústria de software.

\* Autor para dirigir correspondencia. Dirigir a: Pinto 399, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas, Tandil, Bs. As. (B7000GHG), Argentina.

Clasificación JEL: M12.

Cómo citar: Rodríguez, M.C., Dabos, G. E. y Rivero, A. G. (2018). Implementación de políticas de conciliación trabajo-vida en pequeñas y medianas empresas: un estudio de casos múltiples en la industria del software. *Estudios Gerenciales*, 34(147), 172-189.

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2592>

Recibido: 09-oct-2017

Aceptado: 15-may-2018

Publicado: 29-jun-2018

© 2018 Universidad ICESI. Published by Universidad Icesi, Colombia. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## 1. Introducción

La capacidad para retener a los recursos humanos más valiosos en una organización se ha convertido en un desafío central para muchas pequeñas y medianas empresas (PyMEs), en particular, como consecuencia de los cambios tecnológicos que incrementaron la competencia global por el talento (Cardon y Stevens, 2004; Pajo, Coetzer y Guenole, 2010). Esta situación obliga a los directivos a repensar estratégicamente la forma en que se organiza el trabajo y las prácticas de gestión de recursos humanos que se adoptan. Entre las estrategias orientadas a la retención del talento, en los últimos años se ha incrementado considerablemente el interés de las organizaciones por implementar políticas de conciliación trabajo-vida que permitan a los empleados atender efectivamente las demandas de ambas esferas. Este fenómeno se ha puesto de manifiesto no solo en el contexto de las grandes empresas (Lewis y Cooper, 2005; Wang y Walumbwa, 2007), sino también de las pequeñas y medianas (Cegarra-Leiva, Sánchez-Vidal y Cegarra-Navarro, 2012; Lavoie, 2004).

Las políticas de conciliación trabajo-vida son definidas en la literatura como un conjunto de términos o condiciones laborales que permiten al empleado lograr un mejor equilibrio entre sus responsabilidades y demandas inherentes a su quehacer laboral, y aquellas correspondientes a su vida personal (Cascio, 2000; Chinchilla, Poelmans y León, 2003). Estudios previos han demostrado los beneficios que aportan estas políticas a la organización, incluyendo un mayor grado de lealtad e identificación del empleado con la empresa (James, McKechnie y Swanberg, 2011) y menores tasas de rotación de personal (Lambert, 2000; Moen et al., 2016). No obstante, la decisión de implementar políticas de conciliación trabajo-vida en una organización no implica que sus empleados automáticamente las utilicen (Poelmans y Beham, 2008). La literatura ha identificado diferentes barreras a la utilización de estas políticas incluyendo, por ejemplo, una cultura corporativa fuertemente establecida que demanda horas extras de trabajo para progresar en la carrera (Lewis, 2010; Thompson, Beauvais y Lyness, 1999), el insuficiente apoyo del supervisor para facilitar el equilibrio trabajo-vida de sus empleados (Casper, Fox, Sitzmann y Landy, 2004; Hopkins, 2005), o una inadecuada comunicación organizacional que impide la difusión y el conocimiento de las políticas orientadas a conciliar ambas esferas (Perlow, 1998; Thompson, 2008).

Si bien la revisión de la literatura realizada arroja un número importante de trabajos que abordan la conciliación trabajo-vida desde sus distintas perspectivas, la gran mayoría de estas investigaciones se han limitado a su estudio en grandes empresas (Fuchs, 2011) en contextos anglosajones y europeos (Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux, y Brinley, 2005), dejando abierto el interrogante sobre qué sucede en organizaciones más pequeñas con distintos valores culturales y estructuras organizativas diferentes a las de las grandes organizaciones. Asimismo, distintos autores han manifestado la necesidad de indagar el fenómeno en otros contextos, fundamentalmente porque la cultura

tiene importantes implicancias en el significado que los individuos asignan al equilibrio trabajo-vida (Ollier-Malaterre y Foucreault, 2017; Poelmans, O'Driscoll y Beham, 2005; Spector et al. 2004). En particular, si bien existen algunos estudios realizados en el ámbito latinoamericano (Cegarra-Leiva et al., 2012; Trapero, Sánchez y De la Garza García, 2013), aún resultan escasas las investigaciones que analicen el fenómeno en este contexto (Chinchilla, Las Heras, Masuda y McNall, 2010; Shaffer, Joplin y Hsu, 2011).

El objetivo de este trabajo es aportar evidencia empírica sobre la implementación de políticas de conciliación trabajo-vida en PyMEs, identificando a su vez los factores que influyen en el acceso de los empleados a las mismas. Para ello, se realizó un estudio cualitativo a través del análisis de casos múltiples, en cuatro PyMEs de software que forman parte de uno de los *clusters* tecnológicos con mayor crecimiento en Argentina. Este contexto resulta interesante para el estudio de las políticas de conciliación trabajo-vida debido a que un desafío central de las empresas del sector de software consiste en la gestión de talentos. Como consecuencia del dinamismo que caracteriza al mercado laboral en este sector, las empresas han tenido que reorientar sus políticas de recursos humanos, particularmente aquellas orientadas a la conciliación trabajo-vida con el fin de lograr atraer y retener los talentos en la organización (Dockel, Basson y Coetzee, 2006; Perlow, 1998). De este modo, el presente estudio se diferencia de investigaciones previas que analizaron el fenómeno en sectores más tradicionales de la economía como el alimenticio, el financiero o el de servicios (Idrovo Carlier, 2006). Para llevar a cabo la recolección de los datos se realizaron entrevistas en profundidad con informantes clave, obteniendo la perspectiva tanto de los empleados como de los empleadores de cada PyME estudiada.

El siguiente apartado desarrolla el marco teórico que da sustento a esta investigación, presentando el concepto de equilibrio entre el trabajo y la vida personal y las implicaciones de la implementación de políticas de conciliación trabajo-vida. A continuación, se describe la metodología utilizada, presentando los casos analizados y los procedimientos de recolección y análisis de datos. Luego, en la sección de resultados se explican las modalidades de implementación identificadas, así como los factores organizacionales y las características individuales que condicionan el acceso de los empleados a las políticas de conciliación trabajo-vida. En el último apartado, se presenta la discusión y la conclusión de la presente investigación.

## 2. Marco teórico

El fenómeno de la interacción entre el trabajo y la vida personal de los individuos ha cobrado mayor relevancia en los últimos años. Distintos estudios han tratado de avanzar en el conocimiento analizando diferentes perspectivas del fenómeno, desde las distintas estrategias para abordarlo, hasta los efectos que provoca a nivel individual y organizacional (Eby et al., 2005). En las siguientes secciones, con sustento en una revisión de la literatura, se desarrolla el

concepto de conciliación trabajo-vida evidenciando su evolución a través de los años, se clasifican las políticas de conciliación trabajo-vida que implementan las organizaciones para tratar de afrontar las problemáticas que ocasiona el desequilibrio entre ambas esferas, así como también se analizan las implicaciones de su implementación.

### 2.1. Políticas de conciliación trabajo-vida

El concepto de conciliación trabajo-vida ha evolucionado a lo largo del tiempo pudiendo encontrarse diferentes expresiones como balance, equilibrio o conciliación trabajo-familia, trabajo-vida o trabajo-hogar. Los académicos argumentan que estos términos no son sinónimos, sino que determinan el grado de inclusión de las diferentes realidades que experimentan los individuos (Lewis y Cooper, 2005; Abril y Romero, 2008). En los últimos años, la literatura académica ha comenzado a utilizar el término trabajo-vida que considera, no solo las cuestiones laborales y del ámbito familiar del individuo, sino también la necesidad de tiempo libre. Este último aspecto en particular contribuye también al desarrollo integral del individuo, complementando y enriqueciendo las dimensiones profesionales y familiares (Adame-Sánchez, González-Cruz y Martínez-Fuentes, 2016). De esta manera, la presente investigación adopta la expresión conciliación trabajo-vida debido a que permite incorporar diferentes grupos de empleados con distintas responsabilidades personales (por ejemplo, solteros, en pareja, casados, con hijos o padres a cargo).

La conciliación trabajo-vida se logra a través de un adecuado equilibrio entre ambas esferas (Sirgy y Lee, 2018). Algunos autores manifiestan que el equilibrio hace referencia al grado en que un individuo se encuentra igualmente comprometido y satisfecho con el trabajo y con la vida personal (Greenhaus, Collins y Shaw, 2003), mientras que otros argumentan que representa diferentes patrones de compromiso (Lambert, 2000; Lewis y Cooper, 2005), haciendo hincapié en que el equilibrio difiere entre los individuos dependiendo de los valores y deseos propios de cada uno, y de la etapa de la vida en la que se encuentren (Bennett, Beehr e Ivanitaskaya, 2017; Philipsen, Case, Oetama-Paul y Sugiyama, 2017). En efecto, las iniciativas organizacionales que se implementan para contribuir con la conciliación trabajo-vida necesitan considerar no solo que existen diferentes realidades personales, sino también que la efectividad del equilibrio entre ambas esferas se alcanza de forma diferente para cada individuo.

Las políticas de recursos humanos que implementan las organizaciones para facilitar la conciliación trabajo-vida de los empleados incluyen beneficios laborales que ayudan al empleado a equilibrar las demandas laborales con las ocasionadas en el ámbito personal (Albrecht, 2003; Cascio, 2000; Harker, 1996). Las políticas de conciliación trabajo-vida están principalmente destinadas a limitar las demandas de tiempo y energía que los empleados dedican al trabajo, a brindar apoyo económico y a facilitar el cuidado de familiares a cargo (Evans, 2001).

En la literatura se puede observar que no existe una úni-

ca y ampliamente aceptada clasificación de las políticas de conciliación trabajo-vida. Algunos autores sugieren que pueden englobarse en servicios para el cuidado de personas dependientes, programas de flexibilidad del horario laboral, y servicios que brindan información y asesoramiento profesional (Chinchilla et al., 2003; Goodstein, 1994; Osterman, 1995). Asimismo, otros autores manifiestan que pueden ser agrupadas en medidas destinadas a responder a las necesidades familiares, medidas que permiten una mayor flexibilidad laboral y medidas relacionadas con licencias laborales (Amorim y Santos, 2017; Daverth, Hyde y Cassell, 2016; Glass y Estes, 1997). Estas clasificaciones difieren en los nombres que utilizan pero en general agrupan a los mismos tipos de iniciativas.

En esta línea, Meil, García Sainz, Luque y Ayuso (2006) en su estudio empírico sobre organizaciones españolas clasifican las políticas de conciliación trabajo-vida en cuatro grandes grupos, buscando una mayor claridad en la representación de las prácticas que incorporan cada una. En su estudio, los autores identifican la existencia de medidas que posibilitan la flexibilización de los tiempos de trabajo con el objetivo de buscar una mejor armonización entre el trabajo y la vida personal. Por ejemplo, algunas organizaciones permiten que sus empleados tengan una semana laboral comprimida, donde se pueden trabajar más horas al día para recibir un día libre a la semana, o la posibilidad de tener un banco de tiempo en el que puedan acumular horas extras para, por ejemplo, ampliar el periodo de vacaciones. Asimismo, en otra categoría los autores identifican medidas que contribuyen a flexibilizar las condiciones de la relación laboral, donde incluyen prácticas que permiten la interrupción parcial y/o transitoria de la relación laboral, que muchas veces mejora lo establecido en la legislación. Dentro de estas medidas, se pueden ofrecer modalidades de empleos compartidos, donde dos empleados trabajan a tiempo parcial compartiendo un empleo de dedicación completa, así como también pueden ofrecer contratos laborales con carga horaria de trabajo reducida, o licencias cortas o largas.

Por otro lado, otra categoría encontrada por Meil et al. (2006) son las medidas que permiten al empleado modificar el lugar donde realiza sus tareas, pudiendo trabajar desde una oficina más cercana o directamente desde su casa. En este caso, la organización se encarga de brindar las herramientas necesarias para que el empleado pueda trabajar en su casa como si estuviera en la oficina. Por último, los autores argumentan que las organizaciones también ofrecen a sus empleados beneficios económicos para poder hacer frente al cuidado de los hijos y familiares dependientes, o les facilitan recursos para determinadas necesidades. Estas medidas constituyen prestaciones sociales que consisten en el establecimiento de guarderías en el lugar de trabajo, en el otorgamiento de apoyos económicos para el cuidado de adultos dependientes o de plazas reservadas en colegios, así como también de descuentos en gimnasios, estacionamiento o restaurantes, entre otros.



## 2.2. Implicancias de la implementación de políticas de conciliación trabajo-vida

La literatura ha analizado los beneficios asociados a la implementación de este tipo de políticas tanto para el propio individuo como para la organización. A nivel individual, se evidencia una mejora en el grado de equilibrio logrado entre el trabajo y la vida personal (De Sivatte y Guadamillas, 2014) disminuyendo el nivel de estrés experimentado por la superposición de responsabilidades (Eby et al., 2005). Esta mejora en la calidad de vida del individuo impacta positivamente sobre la satisfacción laboral del empleado (Ollo López y Goñi-Legaz, 2016), incrementando su nivel de desempeño (Perry-Smith y Blum, 2000) y su nivel de identificación con la organización (James et al., 2011; Kim y Ryu, 2017), y disminuyendo la intención de abandonar la organización (Thompson y Prottas, 2006). Asimismo, la implementación de políticas de conciliación trabajo-vida genera un mayor interés en los futuros candidatos de la organización (Osterman, 1995; Rau y Hyland, 2002), particularmente en aquellas prácticas destinadas al cuidado de niños y personas mayores, a flexibilizar el horario laboral y el lugar de trabajo (Thompson y Aspinwall, 2009). Específicamente, en el contexto de las PyMEs se ha encontrado que los principales beneficios que brinda la implementación de estas políticas también están vinculados a la mejora de los procesos de atracción y retención del personal, y a un mayor nivel de compromiso y lealtad por parte de los empleados, impactando positivamente en la relación entre empleado y organización (Maxwell, Rankine, Bell y MacVicar, 2007).

Sin embargo, estos beneficios no siempre se ven plasmados automáticamente en la organización ya que la sola implementación de las políticas de conciliación trabajo-vida no implica su utilización por parte de los empleados (Butts, Casper y Yang, 2013; Kirby y Krone, 2002). En particular, distintos factores influyen en la utilización de las políticas de conciliación trabajo-vida. Por ejemplo, en muchas organizaciones no existe una cultura favorable que promueva activamente la conciliación trabajo-vida (Lewis y Taylor, 1996; Poelmans, Chinchilla y Cardona, 2003), restringiendo la capacidad de los individuos a utilizar las políticas por temor a represalias de sus compañeros de trabajo, por la falta de apoyo directivo (Gajendran y Harrison, 2007; Galinsky, Bond y Friedman, 1993), o incluso por las implicancias negativas que las mismas pueden acarrear para su desarrollo de carrera dentro de la organización (Leslie, Manchester, Park y Mehng, 2012; Schwartz, 1996). Asimismo, el diseño de la estrategia de comunicación que acompaña al proceso de implementación de las políticas influye en el conocimiento que tienen los empleados sobre los beneficios a los que pueden acceder para mejorar su equilibrio trabajo-vida (Kirby y Krone, 2002; Perlow, 1998).

En el plano individual, investigaciones previas han demostrado que los individuos tienen preferencias específicas para lograr un adecuado equilibrio trabajo-vida que afectan la utilización de las políticas organizacionales (Chen, Powell y Greenhaus, 2009; Kossek y Friede, 2006; Kreiner, 2006; Shockley y Allen, 2010). Estas preferencias varían se-

gún la etapa de vida del individuo y de las prioridades que establece en ambas esferas (Ashforth, Kreiner y Fugate, 2000). En efecto, resulta necesario que las organizaciones busquen alinear las políticas de conciliación trabajo-vida ofrecidas con las necesidades de sus empleados para lograr el equilibrio, con el objetivo de conseguir una mayor utilización de dichas políticas y de alcanzar consecuentemente los beneficios que implica su implementación en el ámbito organizacional (Mauno, Kinnunen y Piitulainen, 2005; Rothbard, Phillips y Dumas, 2005).

Asimismo, existe evidencia, aunque todavía escasa, acerca de las implicancias de la implementación de estas políticas en el contexto de las PyMEs. Por ejemplo, Cegarra-Leiva et al. (2012) confirmaron que la cultura organizacional representa una barrera para la utilización de políticas de conciliación trabajo-vida en un estudio realizado en PyMEs del sector metalúrgico de España. Los resultados revelan que la cultura organizacional actúa como mediadora en la relación entre la disponibilidad de políticas de conciliación trabajo-vida y el desempeño organizacional. En este sentido, una cultura que apoye el equilibrio trabajo-vida impacta positivamente en la utilización de las políticas implementadas y, consecuentemente, en los beneficios organizacionales que surgen de su efectiva adopción.

En gran medida, los estudios realizados hasta el momento sobre la implementación de políticas de conciliación trabajo-vida en el ámbito latinoamericano limitan su alcance a las grandes organizaciones (Fuchs, 2011) que cuentan con fuertes estructuras que apoyan las políticas, o a las PyMEs que operan en sectores tradicionales de la economía (Ildrovo Cartier, 2006). Sin embargo, poco se sabe sobre la implementación de las políticas de conciliación trabajo-vida en PyMEs que desarrollan su actividad en contextos dinámicos, en donde resulta difícil encontrar recursos humanos capacitados que constituyan una fuente de ventajas competitivas. Ante este escenario, la innovación en las prácticas de recursos humanos y particularmente la adopción de políticas de conciliación trabajo-vida, contribuirían a lograr una mayor atracción y retención de los empleados. El presente artículo contribuye a cubrir este vacío en la literatura, aportando nueva evidencia empírica sobre la implementación de políticas de conciliación trabajo-vida en PyMEs del sector de software y servicios informáticos en Argentina.

## 3. Metodología

El diseño metodológico que se utilizó para esta investigación es un enfoque cualitativo a través de un estudio de casos múltiples (Yin, 2003) con un alcance exploratorio y descriptivo. De acuerdo con Eriksson y Kovalainen (2008) el estudio de casos ofrece un conocimiento detallado y holístico del objeto bajo estudio debido a que se basa en el análisis de múltiples fuentes de información en un contexto real. Dado que el objetivo de este trabajo era examinar las políticas de conciliación trabajo-vida implementadas en PyMEs pertenecientes a un sector altamente dinámico de la economía, identificando los factores que influyen en el

acceso a las mismas por parte de los empleados, se seleccionaron organizaciones que cumplieran con los siguientes criterios de inclusión: (1) organizaciones que pertenecieran al sector de software y servicios informáticos (SSI); (2) con un número de empleados menor a 200; y (3) con evidencia de estar implementando algún tipo de política de conciliación trabajo-vida.

El primer criterio de selección tiene su justificación en el dinamismo del sector en cuanto al mercado laboral, presentando problemáticas para las organizaciones por la escasez de talentos. En particular, el sector SSI se ha convertido en una industria estratégica con alto potencial de valor agregado considerado como fuente de ventaja competitiva en todo el mundo (Jenkins, 2007), siendo en Latinoamérica, Brasil, Argentina y México los países que ocupan los primeros puestos en materia de inversión dentro del sector SSI (Hernández, 2009). Los individuos altamente capacitados constituyen el principal recurso para el desarrollo de esta industria y, en algunos países como Argentina, la escasez de estos recursos representa el principal obstáculo para contribuir al crecimiento y expansión del sector (Borello, Erbes, Robert, Roitter y Yoguel, 2005; Observatorio Permanente de la Industria de Software y Servicios Informáticos de Argentina - OPSSI, 2016). De esta manera, los trabajadores altamente capacitados disponen de un amplio mercado de trabajo que estimula una elevada movilidad laboral dentro del sector. Esto implica consecuentemente que las empresas deban afrontar la necesidad sistemática de actualizar sus políticas de recursos humanos como medio para la atracción y retención de sus empleados (Butts et al., 2013). Este escenario de disputa permanente por el capital humano, hace que el sector SSI resulte un contexto ideal para analizar el fenómeno de conciliación trabajo-vida.

El segundo criterio de selección resulta fundamental para poder analizar el fenómeno en PyMEs, de acuerdo a la clasificación específica del sector SSI establecida por la Cámara de Empresas de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina (CESSI). En función de las características propias del sector, la clasificación de las empresas en relación con su tamaño es diferente a la de otras industrias. La legislación argentina (Ley N° 24.467/ 1995) establece que se consideran PyMEs a aquellas empresas que no superan los 40 empleados y determinado volumen de venta establecido para cada actividad. Sin embargo, dado que el factor fundamental para el desarrollo de una organización en este sector es el capital humano, dicho número de empleados resulta escaso. La CESSI estableció su propia clasificación para el sector SSI, donde considera empresas micro a las que tienen hasta 9 trabajadores; empresas pequeñas a las que tienen entre 10 y 49 trabajadores; empresas medianas a las que tienen entre 50 y 200 trabajadores; y, finalmente, empresas grandes a las que superan los 200 trabajadores (OPSSI, 2016).

El último criterio se estableció en función de la necesidad de identificar a organizaciones que efectivamente habían implementado alguna política de conciliación, es decir, que el fenómeno de interés sea transparentemente observable (Eisenhardt, 1989). Efectivamente, las organizaciones se-

leccionadas comunican externamente la implementación de políticas de conciliación trabajo-vida, principalmente en las búsquedas laborales realizadas a través de las distintas redes sociales. De esta forma, se garantizó que las PyMEs seleccionadas fueran casos que permitieran cumplir con el objetivo planteado.

En efecto, cuatro PyMEs del sector SSI fueron seleccionadas intencionalmente por cumplir con las condiciones antes señaladas. Esta cantidad de organizaciones a estudiar permitió lograr diversidad entre los casos seleccionados, para conocer el fenómeno de interés en profundidad abarcando distintas realidades experimentadas por las organizaciones (Seawright y Gerring, 2008), desde organizaciones con distinta cantidad de empleados, diferente grado de formalización del área de recursos humanos y de la antigüedad en el negocio. De esta manera, los casos no fueron seleccionados aleatoriamente, sino que reflejaron realidades diferentes para poder extender los resultados a una gama más amplia de organizaciones con características similares (Eisenhardt, 1989).

Las organizaciones seleccionadas integran uno de los principales *clusters* tecnológicos de Argentina, el polo informático de la ciudad de Tandil, Provincia de Buenos Aires. Este *cluster* fue creado en el 2003 con el objetivo de fomentar el desarrollo de la industria de SSI en la región, ofreciendo soluciones tecnológicas de punta y potenciando la generación de nuevas fuentes de trabajo. Actualmente, más de 50 PyMEs están asociadas a la Cámara de Empresas del Polo Informático de Tandil (CEPIT), generando más de 1.800 puestos de trabajo.

Es importante destacar que la estructura de las PyMEs del sector SSI difiere de los modelos convencionales, ya que estas empresas típicamente utilizan una estructura matricial, en la cual se organizan con base en funciones y proyectos. Asimismo, la estructura de liderazgo también está dividida en un doble sistema de reporte, con distintos escalafones de líderes para el área técnica y para el área de *management*. En este contexto, cada empleado responde a más de un supervisor al mismo tiempo y puede estar asignado a un único proyecto o tener asignaciones parciales en más de uno.

En las organizaciones seleccionadas, la cantidad de empleados varía desde 15 hasta 150 empleados, cuyo rango de edad difiere relativamente poco entre los empleados, siendo 22 la menor edad y 47 la mayor. En cuanto al género, la mayoría de los empleados son hombres, aunque la presencia de mujeres llega a ser del 30% en dos de los casos. La mayoría de los casos analizados cuenta con más de una oficina, ubicada en otras ciudades del país, e incluso algunas desarrollan también sus actividades en oficinas en el exterior. Asimismo, el grado de formalización del área de recursos humanos cambia significativamente en los casos analizados, desde empresas donde la responsabilidad por la gestión de los recursos humanos recae en el gerente de la oficina local, mientras que en otros casos se cuenta con un departamento específico para la gestión del talento. En la [tabla 1](#) se pueden observar las características principales de cada uno de los casos analizados. Por razones

de confidencialidad y anonimato, los nombres de las organizaciones y de los entrevistados no se incluyen en este reporte. A continuación se desarrollan las características de cada uno de los casos que participaron del estudio, siguiendo con la descripción de los procesos de recolección y análisis de los datos.

### 3.1. Descripción de los casos

La PyME 1 fue fundada en 1997 como una subsidiaria de una empresa brasileña. Recién en el año 2002 se separa de la casa matriz para convertirse en una empresa independiente de capitales argentinos. Sus servicios se centran en brindar soluciones móviles corporativas, con un amplio conocimiento en desarrollo de software para dispositivos móviles que se aplican en distintas plataformas. Actualmente, la empresa tiene dos centros de desarrollo en el país, cada uno de ellos dedicados a una unidad de negocio distinta, y está conformada por 74 personas entre empleados y dueños. Entre sus principales clientes se encuentran Danone, La Serenísima, Kinder, Tic Tac, entre otros. El departamento de recursos humanos se encuentra en la sede central de Buenos Aires y es el que establece las políticas de conciliación trabajo-vida a implementarse, siendo el centro de desarrollo de Tandil el responsable de aplicarlas. La política de conciliación de esta organización se dirige principalmente a las madres y a los padres que recién han tenido sus hijos, implementando prácticas específicas para facilitar ese proceso. Asimismo, ofrece flexibilidad horaria y la posibilidad de trabajar desde el hogar un día a la semana. En el centro de desarrollo de Tandil, se encuentra un responsable de recursos humanos que es el encargado de implementar las políticas establecidas en la casa central. Asimismo, este encargado cuenta con libertad para considerar las necesidades particulares de los empleados, otorgándoles la posibilidad de plantear sus problemáticas para poder buscar una solución en conjunto con la organización, siempre buscando mantener a su vez una equidad interna entre los empleados con respecto a los beneficios otorgados.

La PyME 2 fue fundada en 2009 por iniciativa de tres socios con sólida experiencia en el área de sistemas. La actividad principal es el diseño y desarrollo de aplicaciones de software y la consultoría en tecnología para el sector de comunicaciones y entretenimientos, con clientes importantes como Verizon, Discovery Channel y Fox Channel,

entre otros. Ha duplicado su tamaño año tras año desde su creación, siendo actualmente 150 los empleados que se desempeñan en la organización, de los cuales 100 trabajan en la sede central de Tandil, mientras que el resto de los empleados se encuentran distribuidos entre las oficinas de Mar del Plata, Buenos Aires, Los Ángeles y New York, y algunos trabajando de forma remota en sus hogares. La organización cuenta con un departamento de recursos humanos compuesto por 4 empleados que realizan las tareas operativas y estratégicas del área. Sus políticas de conciliación trabajo-vida se focalizan en beneficios que faciliten las tareas cotidianas del empleado, como otorgar el almuerzo en la oficina, dictar clases de distintos tipos de ejercicios de relajación, realizar actividades sociales, y brindar una amplia variedad de descuentos en locales de comida. Asimismo, la empresa tiene un fuerte compromiso con la realización de actividades saludables, responsabilizándose parcialmente de los gastos de los empleados ocasionados por la realización de distintos deportes. Adicionalmente, el área de recursos humanos se encuentra abierta para que los empleados puedan acudir en caso de que tengan alguna necesidad particular que necesiten resolver.

La PyME 3 fue fundada en 1995, se dedica principalmente al desarrollo de páginas web, mantenimiento y generación de contenidos para clientes en más de 20 países. Brinda soluciones integradas que van desde el planeamiento estratégico hasta la publicación de un sitio web, ejecutando todas las etapas del proceso. Entre sus clientes más importantes se encuentran Accenture, Citibank, Santander, Gol y Bayer, entre otros. La empresa actualmente se divide en dos unidades funcionales dirigidas por cada uno de los dueños, y tiene sus dos oficinas centrales en la ciudad de Buenos Aires donde se encuentra establecida el área de recursos humanos, y una sede en la ciudad de Tandil. Actualmente, cuenta con alrededor de 100 empleados que trabajan en las distintas oficinas. En la sede de Tandil las actividades del área de recursos humanos recaen en el responsable de la oficina, aunque en cada una de las decisiones sobre el personal interviene la oficina central. Las políticas de conciliación trabajo-vida de esta organización benefician particularmente a las empleadas que han sido madres recientemente brindándoles prácticas de conciliación trabajo-vida específicamente para ellas. También ofrecen amplias posibilidades de flexibilidad donde cada empleado puede negociar beneficios especiales con base en sus necesidades particulares.

**Tabla 1.** Características de los casos de estudio

	Año de inicio	Cantidad de oficinas en el país	Área de Recursos Humanos en la oficina	Cantidad total de empleados	Rango de edad de empleados	Género
PyME 1	1997	2	Si	74	24-42	30% mujeres 70% hombres
PyME 2	2009	3	Si	150	22-47	10% mujeres 90% hombres
PyME 3	1995	3	No	100	27-40	23% mujeres 77% hombres
PyME 4	2013	1	No	15	24-40	33% mujeres 67% hombres

Fuente: elaboración propia.

La PyME 4 fue fundada en 2013 por cuatro socios con el objetivo de lograr innovación en tecnologías integrando diseño, usabilidad y desarrollo de software en sus proyectos. Cuenta con un equipo creativo de personas con diversidad de perfiles profesionales, lo que le permite adaptarse a las necesidades de cada cliente, ofreciendo servicios de alta calidad. En estos años la empresa ha desarrollado proyectos para importantes clientes como Mercado Libre, FIBA, Natura, Cartoon Network, entre otros. A pesar de ser la más pequeña de todas (15 personas trabajando incluyendo a los socios), se encuentra desarrollada en materia de políticas de conciliación trabajo-vida. Al igual que la PyME 2, las prácticas están destinadas a todos los empleados sin distinguir la situación familiar de cada uno. Esta organización focaliza sus políticas en la flexibilidad laboral, brindando horario flexible y franjas horarias en las cuales el empleado puede salir para realizar cuestiones personales, así como también días completos para ausentarse.

### 3.2. Fuentes de información y recolección de datos

Para llevar a cabo esta investigación, tal como sugiere Yin (2003), se recurrieron a múltiples fuentes de información apropiadas para realizar un estudio de casos múltiples. En este sentido, como fuentes de información secundaria se utilizaron, desde el inicio mismo de la investigación, informes organizacionales, manuales del empleado, documentos publicados sobre búsquedas laborales, y comunicados formales de las organizaciones participantes. También se consultaron sus páginas web para obtener información sobre las políticas de conciliación trabajo-vida que se ofrecían. Asimismo, se participó en eventos organizados por la CEPIT, conferencias realizadas por directivos de la CESSI, y charlas informales con profesionales que desarrollan sus actividades dentro del sector, con el objetivo de conocer en profundidad el contexto de estas empresas.

Con respecto a las fuentes de información primaria, se realizaron entrevistas semi-estructuradas y *focus groups* con informantes claves de cada organización (Gilchrest, 1992), como medios para obtener la perspectiva de los propios individuos involucrados en el fenómeno bajo análisis y con el objetivo de lograr una mejor triangulación de los datos a partir de distintas fuentes de información (Frey y Fontana, 1991). Con la colaboración de cada organización, se acordaron las entrevistas previamente con cada uno de los participantes y se organizaron las sesiones de *focus group*.

Dado que el objetivo de este trabajo era indagar la perspectiva de los empleados y de la organización empleadora sobre el fenómeno en cuestión, se llevaron a cabo los siguientes pasos para la recolección de los datos, que fueron respetados en cada uno de los casos. En primer lugar se realizaron entrevistas a los responsables de gestionar el área de recursos humanos, utilizando un guion de entrevista semi-estructurado, basado en una guía de temas generales que permitían tener la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos y obtener mayor información sobre el tema deseado (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2006). Los temas ge-

nerales apuntaban a indagar sobre las políticas de conciliación trabajo-vida de la organización, su implementación y la existencia de condiciones para el acceso a las mismas. En total se realizaron 4 entrevistas cuyo análisis preliminar permitió establecer la guía de temas a tratar en los *focus group*.

En segundo lugar se llevaron a cabo las 4 sesiones de *focus groups* (uno en cada caso), que fueron realizadas solamente con empleados, con el objetivo de intercambiar experiencias entre los participantes sobre las políticas existentes en la organización y las dificultades que ellos encontraban para acceder a las mismas. La interacción que se logra en estas sesiones permite a los participantes preguntarse unos a otros y reconsiderar sus propios puntos de vista sobre sus experiencias específicas (Aigner, 2009). De este modo, esta técnica permitió el surgimiento de políticas que efectivamente implementan las organizaciones pero que los participantes no podrían haberlas recordado en una entrevista individual (Frey y Fontana, 1991). Asimismo, esta técnica de recolección de datos requiere de un equilibrio entre la uniformidad y diversidad de los individuos que participan, es decir, es importante lograr grupos homogéneos en aquellas características que afecten al tópico tratado, y heterogéneos respecto a rasgos no relevantes en relación al mismo (Gil Flores, 1993). De esta manera, los individuos que participaron del *focus group* eran empleados de una misma organización que ocupaban distintos puestos de trabajo, con diferente tiempo de permanencia dentro de la organización y distinta situación personal. Todos ellos fueron informados previamente de la temática de discusión y estuvieron de acuerdo con participar del *focus group* (Bloor, Frankland, Thomas y Robson, 2001). Las sesiones tuvieron una duración promedio de 90 minutos y fueron realizadas en la sala de reuniones de cada organización. Las mismas fueron moderadas por uno de los autores de este trabajo junto con un asistente que facilitaba la toma de notas sobre el comportamiento del grupo, en términos de actitudes y formas de comunicación no verbal. La cantidad de empleados en estas sesiones variaron entre tres y seis, los cuales se conocían entre sí pero no necesariamente trabajaban en el mismo equipo. Si bien el conocimiento previo entre los participantes puede ocasionar problemas para que los individuos se expresen libremente en el *focus group* por temor al exceso de divulgación (*over-disclosure*), en esta investigación no se tratan temas delicados por lo que no existe riesgo de que se presente este fenómeno (Morgan y Krueger, 1993).

En tercer lugar, se realizaron entrevistas individuales a empleados con un guion de entrevista semi-estructurado basado en los datos recolectados previamente. Las entrevistas a los empleados tuvieron como principal objetivo alcanzar una exploración más profunda sobre los temas que emergieron en las sesiones de *focus group* (como ejemplos concretos de beneficios individualizados, indagar sobre quiénes pueden solicitarlos, formas de solicitar beneficios estandarizados, etc.). Con respecto a la selección de los empleados para participar de las entrevistas, la misma se realizó buscando variedad en la representación de situa-

ciones. En efecto, se seleccionaron empleados de ambos sexos, que representaran diferentes puestos de trabajo y tiempo de permanencia en la empresa (desde desarrolladores hasta líderes de proyectos, y desde empleados que se incorporaron recientemente hasta empleados con 11 años de antigüedad en la empresa). Finalmente, 12 entrevistas (3 individuos en cada caso) fueron las que permitieron llegar a la saturación de los datos, dado que se confirmó que al agregar una unidad más de análisis no se relevaba información novedosa para comprender el fenómeno bajo estudio (Guest, Bunce y Johnson, 2006; Hernández Sampieri et al., 2006). Algunas de ellas fueron realizadas a un mismo informante en una segunda oportunidad, debido a que esta técnica permite consultar sobre aspectos más puntuales que surgen en la etapa de análisis de datos, tal y como lo recomienda Creswell (2009). Es importante destacar que tanto las entrevistas a empleados como a responsables de la gestión de recursos humanos tuvieron una duración promedio de 45 minutos, llegando a extenderse a más de una hora en algunos casos y fueron realizadas en el lugar de trabajo de los entrevistados.

### 3.3. Análisis de los datos

Como primer paso de la etapa de análisis de datos, se llevó a cabo la transcripción de las entrevistas y de las sesiones de *focus group* a medida que se iban realizando, creando un documento detallado con todas las conversaciones. Los procedimientos de análisis para el *focus group* guardan similitud, en líneas generales, con los que se siguen cuando se analizan datos cualitativos textuales procedentes de entrevistas, observaciones, diarios, documentos, etc. (Gil Flores, 1993). Específicamente en el caso de los *focus groups*, se trabajó con los argumentos individuales de cada participante, identificando las voces individuales dentro del grupo, para que los puntos de vista cambiantes se pudieran seguir a través de la transcripción mejorando la interpretación de los datos (Bloor et al., 2001).

En segundo lugar, para analizar los datos se procedió a identificar aquellos fragmentos de las entrevistas y *focus group* que contribuían a responder al objetivo de esta investigación para cada caso de estudio, agrupando todos los extractos de datos que son pertinentes a un tema en particular (Coffey y Atkinson, 1996). En esta etapa inicial, se codificaron todos los datos posiblemente relevantes dentro de códigos, que a medida que se iba trabajando progresivamente en cada caso, se iban reagrupando y surgiendo nuevos códigos (Frankland y Bloor, 1999). Este análisis se realizó en conjunto con la información relevada en los apuntes que se realizaron en cada entrevista y sesión de *focus group*, y las fuentes de información secundaria ya mencionadas, que contribuyeron a realizar el análisis en las PyMEs estudiadas con el objetivo de obtener una descripción detallada de su situación.

En tercer lugar, una vez que se identificaron y codificaron los extractos relevantes en el relato de los participantes, se fueron agrupando y construyendo las categorías de primer y segundo orden mediante el proceso de comparación

constante, buscando temas comunes que excedieran las particularidades de cada caso observado (Yin, 2003). Este proceso permitió lograr un nivel de abstracción mayor para interpretar los resultados y establecer las relaciones entre las distintas categorías, comprendiendo los tipos de políticas y prácticas de conciliación trabajo-vida que se implementan en este tipo de organizaciones que se desempeñan en un entorno laboral dinámico. De esta manera, se identificaron 17 categorías de primer orden que representan las prácticas implementadas en los casos analizados, agrupadas en 8 categorías de segundo orden que constituyen las políticas de conciliación trabajo-vida y, finalmente, 2 categorías de tercer orden que identifican las dos modalidades de implementación. Por otro lado, se encontraron 5 categorías de primer orden que representan los factores que influyen en el acceso de los empleados a las políticas de conciliación, agrupadas en 2 categorías de segundo orden que identifican los factores organizacionales e individuales. Específicamente, la denominación de las dimensiones teóricas agregadas que se muestran en el trabajo son las que mejor se vinculan con los conceptos existentes previamente en la literatura académica sobre políticas de conciliación trabajo-vida. Finalmente, este análisis cualitativo se realizó con el apoyo del software Atlas.ti, que facilitó el proceso de búsqueda de citas, análisis de textos e identificación de los factores claves (Friese y Ringmayr, 2013).

## 4. Resultados

Los resultados revelan la existencia de políticas organizacionales que contribuyen a lograr un mejor equilibrio trabajo-vida de los empleados y que son implementadas a través de dos modalidades. Mientras que una de las modalidades identificadas consiste en *beneficios estandarizados* disponibles para todos los empleados o un grupo de ellos (por ejemplo, empleados con determinada antigüedad, líderes de proyectos, etc.), la otra modalidad implica *beneficios especiales* que se obtienen a través de negociaciones individuales entre el empleado y el empleador (a partir de ahora denominados *beneficios individualizados*). En los casos analizados estas modalidades conviven y se complementan, donde se observa que existe una gran utilización de los beneficios individualizados en todos los casos, aunque se evidencia con mayor frecuencia en aquellos casos que implementan menos beneficios estandarizados. Es importante destacar que ambas modalidades de implementación requieren de la intervención del líder directo del empleado o del responsable del área de recursos humanos para ser aprobados. De este modo, aunque se trate de beneficios que se encuentran disponibles para todos los empleados o para un grupo de ellos, su otorgamiento requiere de la realización de trámites administrativos.

En el siguiente apartado se describen las prácticas identificadas dentro de cada una de las modalidades de implementación. Luego se destacan los factores que influyen en el acceso de los empleados a las políticas de conciliación trabajo-vida, finalizando la sección de resultados con una figura integradora de los hallazgos del estudio.

#### 4.1. Beneficios estandarizados

- Medidas de flexibilización de los tiempos de trabajo: las prácticas incluidas en esta categoría tienen como finalidad flexibilizar los horarios de trabajo con el objetivo de permitir al empleado una mejor gestión de su tiempo para poder cumplir con sus obligaciones personales. En este sentido, se encontró evidencia de la utilización de prácticas que permiten que los empleados puedan entrar o salir en diferentes horarios todos los días dependiendo de sus necesidades, así como también prácticas que establecen franjas horarias en las cuales los empleados pueden ausentarse para que puedan resolver las demandas de su vida personal. Además, se observó que, de manera especial, se implementan prácticas destinadas a las empleadas que son madres de niños pequeños, a las cuales les brindan mayor libertad para gestionar sus tiempos laborales más allá de entrar más tarde o salir más temprano del trabajo. Por ejemplo, las madres pueden retirarse en el medio de la jornada laboral para responder a sus demandas personales, para luego regresar a la oficina y retomar su trabajo.

- Medidas de flexibilización de la relación laboral: estas medidas están relacionadas principalmente con la autorización para que el empleado se ausente del trabajo ya sea por uno o más días. En particular, se encontró evidencia de la utilización de licencias cortas para ocasiones especiales, como el día de cumpleaños, donde las organizaciones brindan el beneficio a todos sus empleados de poder ausentarse un día del trabajo. De esta manera el empleado tiene la posibilidad de festejar su día sin tener que preocuparse por las responsabilidades laborales. Asimismo, dentro de esta categoría se ofrecen permisos para ausentarse un día del trabajo cuando el empleado necesita resolver cuestiones personales. En este sentido, si el empleado debe responsabilizarse por algún problema de su ámbito personal, ya sea de manera inesperada o programada, puede solicitar el beneficio que ofrece esta práctica y tomarse el día de trabajo para resolver la problemática. Otra práctica implementada es la licencia extendida otorgada a los empleados que han sido padres recientemente, donde se adicionan días libres a los dos días que establece la legislación (Ley Nacional de Contrato Laboral N° 20.744).

- Medidas de flexibilización del lugar de trabajo: estas medidas se refieren a prácticas que permiten al empleado poder desarrollar sus actividades laborales fuera de la oficina. En particular se encontró evidencia de su utilización de diferentes maneras. Una de las prácticas implementadas consiste en otorgar un día o varios de la semana, a elección de los empleados, para que realicen el trabajo desde sus casas. En algunos casos los días deben mantenerse fijos, mientras que en otros pueden solicitarlo libremente según las necesidades que emerjan en su vida personal. Por otro lado, los resultados demuestran que también existen condiciones especiales para las empleadas que han sido madre recientemente. En efecto, las empleadas en esta condición pueden reincorporarse gradualmente al trabajo luego de la licencia por maternidad establecida por la legislación, alternando días de trabajo desde sus casas y días en la ofi-

cina o fraccionando la jornada de laboral para trabajar, por ejemplo, de mañana en sus casas y de tarde en la oficina.

- Medidas de apoyo económico: las prácticas de esta categoría están destinadas a contribuir económicamente con los gastos cotidianos de los empleados. En este sentido, estas prácticas se relacionan con beneficios a través de descuentos en distintos lugares que tienen convenio con la organización. Generalmente estos lugares son locales de comida, supermercados y distintos lugares de recreación, donde el empleado concurre con una tarjeta identificadora de la organización para que el local le realice el descuento pertinente. De esta manera, la organización contribuye a aminorar los gastos ocasionados en su ámbito personal facilitando los procesos cotidianos. Asimismo, dentro de esta categoría se incluye el beneficio del almuerzo diario de manera gratuita en las instalaciones de la organización. Para llevar esta práctica a cabo, la organización ofrece opciones de proveedores donde los empleados eligen el menú que deseen con un día de anticipación. De esta manera, una vez que los empleados reservan el almuerzo en alguna compañía proveedora, no tienen que preocuparse por llevar la comida a la oficina o salir a almorzar ya que el menú es otorgado directamente en la oficina.

- Medidas de apoyo a la salud: en esta categoría se observaron beneficios tendientes a mejorar la salud física y mental de los empleados. Por un lado, se encontraron prácticas para fomentar el ejercicio físico como por ejemplo, ofrecer apoyo a los empleados para que practiquen alguna actividad física. En este caso, no necesariamente tiene que ser un gimnasio, sino que el beneficio también puede alcanzar a cualquier deporte que practiquen los empleados, y en algunas organizaciones este beneficio es extensible a los familiares. Otra de las prácticas tiene que ver con brindar una cobertura médica para un mejor cuidado de la salud de los empleados, donde ofrecen la afiliación a determinadas compañías de la salud con beneficios superiores a los planes básicos establecidos por la legislación laboral vigente. Por otro lado, también se encontraron prácticas que tienen como objetivo principal lograr una mayor vinculación entre los empleados y, al mismo tiempo, brindar momentos de recreación, permitiéndoles distenderse de las responsabilidades laborales. Estas prácticas se llevan a cabo a través de la organización de distintas actividades por parte de la empresa. Por ejemplo, se realizan almuerzos todos los meses en las oficinas, reuniones en bares luego del horario laboral, brindis de fin de año o festejos por el aniversario de la empresa, entre otros eventos. Por otro lado, también se incorporan prácticas que brindan a los empleados actividades de relajación, como clases de yoga o mejoramiento de la postura, directamente en las instalaciones de la empresa y en el horario laboral. Este tipo de prácticas contribuyen a disminuir la tensión que experimentan los empleados en el ámbito de trabajo, mejorando la transición hacia el ámbito de la vida personal.

A continuación, la [tabla 2](#) presenta los beneficios estandarizados y las prácticas implementadas con los extractos representativos que respaldan los resultados encontrados.

**Tabla 2.** Beneficios estandarizados. Prácticas de conciliación trabajo-vida identificadas.

Categorías de segundo y primer orden (beneficios estandarizados y prácticas implementadas)	Datos representativos (extractos)
<b>Medidas de flexibilización de los tiempos de trabajo</b>	
1. Horario flexible	<p>1.a. Dentro de los beneficios ofrecidos a los empleados, se puede destacar que el horario es flexible, ya que al trabajarse por proyectos no es necesario llevar un riguroso control de cumplimiento de horarios (Mujer, Empleada área de Recursos Humanos, 3 años de antigüedad).</p> <p>1.b. Vos podés gestionar tu tiempo, podés ir más tarde a trabajar o más temprano (Mujer, Empleada área de <i>Management</i>, 4 años de antigüedad).</p> <p>1.c. Tenés la flexibilidad de venir un poco más tarde y después te quedas más, o hay veces que llego más temprano y me voy antes. Si vos cumplís lo que tenés que hacer... tenés esa flexibilidad y está bueno (Hombre, Desarrollador, 8 años de antigüedad).</p> <p>1.d. La empresa cuenta con una jornada que te permite administrar tus horarios. La oficina permanece abierta de 8:00 a 20:00 horas de lunes a viernes y podés cumplir tu jornada de trabajo obligatoria de ocho horas de la manera que te parezca más conveniente (Mujer, Responsable área de Recursos Humanos, 5 años de antigüedad).</p>
2. Horario para ausentarse	<p>2.a. La empresa también entiende que existen casos en los que tenés que realizar trámites o cuestiones personales que pueden superponerse con el horario laboral, es por eso que les brindamos un horario especial para que los realicen, de 12:30 a 14:30. En tal caso, los chicos deben informar a su superior el momento de salida de la empresa como así también, el momento en que retomen (Mujer, Responsable área de Recursos Humanos, 5 años de antigüedad).</p> <p>2.b. Tenés también un horario específico que te podés tomar, al mediodía, para hacer cosas que necesites (Hombre, Desarrollador, 1 año de antigüedad).</p>
3. Flexibilidad horaria para mamás	<p>3.a. Por una cuestión de maternidad, a todas las chicas que son madres, se arreglan horarios más flexibles todavía, pueden hacer el horario que quieran y puede ser diferente todos los días, es una política para todas las madres de la empresa. Se les permite que prioricen sus cuestiones personales (Hombre, Responsable de oficina, 11 años de antigüedad).</p> <p>3.b. Acá somos tres chicas que tenemos hijos, yo tengo una de 2 años, una de mis compañeras tiene una nena de 6 o 7, la otra tiene una nena de un año. Y nosotras podemos manejarnos más libremente... lo que pasa es como, que la madre tiene más responsabilidades, entonces la empresa nos deja acomodar nuestros horarios (Mujer, Líder Técnico, 11 años de antigüedad).</p>
<b>Medidas de flexibilización de la relación laboral</b>	
4. Día de cumpleaños libre	<p>4.a. Tenés también el beneficio de que el día de tu cumpleaños te lo podés tomar, igual no es que si tu cumpleaños cae lunes te tenés que tomar el lunes... más o menos en la semana previa o posterior te lo podés tomar igual por si querés viajar a ver a tu familia por ejemplo (Hombre, Desarrollador, 3 años de antigüedad).</p> <p>4.b. También te dan el día de tu cumpleaños libre, no necesitas trabajar ese día (Mujer, Empleada área de <i>Management</i>, 4 años de antigüedad).</p>
5. Permisos para ausentarse	<p>5.a. Podemos pedir un día si necesitamos hacer algún trámite, yo la otra vez necesitaba hacer cosas en el banco que te llevan mucho tiempo y después llevar esas cosas a otro lado, así que me pedí el día (Hombre, Desarrollador, 1 año de antigüedad).</p> <p>5.b. También reconocemos que hay veces en las cuales necesitás faltar al trabajo debido a una enfermedad o por algún asunto personal importante. Entonces tenemos dos vías de comunicación para que los empleados avisen de su ausencia, ya sea por algo programado o no programado. Esperamos que cumplan con el mecanismo de notificación de manera que se puedan hacer planes para asegurar que no se afecte el servicio a nuestros clientes. En función de las situaciones que se puedan presentar, deben informar día, horario y motivo de la ausencia (Mujer, Responsable área de Recursos Humanos, 5 años de antigüedad).</p>
6. Licencia extendida para papás	<p>6.a. Por el lado paterno lo que se les otorga es una semana de licencia a partir de que nace el bebé (Mujer, Responsable área de Recursos Humanos, 4 años de antigüedad).</p> <p>6.b. A los hombres que se convierten en padres les dan más días de licencia que lo que dan en otras empresas (Mujer, Empleada área de <i>Management</i>, 4 años de antigüedad).</p>
<b>Medidas de flexibilización del lugar de trabajo</b>	
7. <i>Home office</i>	<p>7.a. Tenés la política de <i>working from home</i>, que vos directamente cargas en la herramienta un ticket y decís tal día trabajo <i>from home</i>, muchas veces la razón no tiene que ser tan explícita, podés decir está lloviendo mucho, cargas el ticket para que la ART (compañía aseguradora de riesgos de trabajo) sepa dónde estás y no hay drama (Hombre, Desarrollador, 3 años de antigüedad).</p> <p>7.b. Nosotros lo que tenemos es un día de <i>home office</i> a elección a partir de los 6 meses de que ingresa la persona. Es un beneficio optativo donde ellos deciden qué día quieren hacer <i>home office</i> (Mujer, Responsable área de Recursos Humanos, 4 años de antigüedad).</p> <p>7.c. El tema del <i>home office</i> es un día en particular, que se establece por contrato, si lo querés cambiar tenés que preguntar si lo podés cambiar, por esa semana o si va a ser por cuánto tiempo (Mujer, Líder Técnico, 7 años de antigüedad).</p>

Tabla 2. (Continuación)

8. Reincorporación gradual para mamás	<p>8.a. A las mamás cuando tienen un hijo, aparte de lo que es por ley, se les otorga un beneficio para incorporarse de manera gradual. Lo que se hace es que puedan optar entre reintegrarse una vez que vuelven de la licencia de manera gradual, tener al principio 4 días de <i>home office</i> en la casa y uno en la empresa, al siguiente mes y hasta los 6 meses del bebé se va haciendo tres y dos, hasta que se reincorporan, o reincorporarse hasta los 6 meses del bebé medio día desde la casa y medio día en la empresa (Mujer, Responsable área de Recursos Humanos, 4 años de antigüedad).</p> <p>8.b. Si sos mamá la empresa te permite tener más días de <i>home office</i>, y el resto de los días podés trabajar medio día en tu casa y medio día en la oficina. Eso está bueno porque cuando yo volví la gorda era muy chiquitita y la dejábamos con una señora en casa, y como nunca la habíamos dejado con otra persona, me quedaba yo en casa dos días y dos días estaba mi marido, entonces es como que la cuidaba otra persona pero siempre había alguien en casa (Mujer, Líder Técnico, 11 años de antigüedad).</p>
Medidas de apoyo económico 9. Programa de descuentos	<p>9.a. Tenemos beneficios corporativos, de descuentos, de diferentes opciones en la localidad, beneficios que tienen que ver con locales de comida, bares, diferentes lugares (Mujer, Responsable área de Recursos Humanos, 4 años de antigüedad).</p> <p>9.b. Beneficios de descuentos tenemos en varios lados, en supermercados, y ahora incorporaron casas de ropa que antes no teníamos (Hombre, Desarrollador, 3 años de antigüedad).</p>
10. Almuerzo	<p>10.a. Ahora nos dan el almuerzo todos los días, eso está bueno porque no tenemos que andar trayéndonos las viandas (Mujer, Desarrolladora, 2 años de antigüedad).</p> <p>10.b. Nos pagan el almuerzo todos los días. Tenemos tres proveedores, cada uno pone 3 o 4 menús, hay una planilla donde vos te anotás y hacés el pedido semanal, entonces ya sabés que te mandan la comida (Hombre, Desarrollador, 3 años de antigüedad).</p>
Medidas de apoyo a la salud 11. Apoyo a las actividades saludables	<p>11.a. Se les cubre un monto mensual por la realización de actividades saludables, actividades físicas como: yoga, pilates, gimnasio, etc. (Mujer, Responsable área de Recursos Humanos, 4 años de antigüedad).</p> <p>11.b. Vos podés ir a cualquier gimnasio o a un <i>personal trainer</i>, es una iniciativa que hicieron, si presentás factura te lo reintegran. Está bueno porque muchos se quejaban porque había chicos que hacían otras actividades por fuera, entonces ahora podés hacer lo que quieras. Y lo bueno que tiene es que es trasladable, si no lo utilizás se lo podés pasar a tu pareja por ejemplo. Otro beneficio es sobre la liga de fútbol, nos pagan el turno de la cancha..., incluso al equipo le dan las camisetas, todo (Hombre, Desarrollador, 3 años de antigüedad).</p>
12. Cobertura de salud	<p>11.c. Tenemos descuentos en algunos gimnasios para que los chicos puedan ir y facilitarle un poco el tema del costo (Mujer, Responsable área de Recursos Humanos, 5 años de antigüedad).</p> <p>12.a. Ofrecemos a nuestros empleados la afiliación a una obra social de prestigio nacional para el cuidado y atención de la salud. El plan que les brindamos es el Plan Plata, que posee todos los servicios con acceso a una extensa nómina de médicos en todo el país. Permite además acceder a consultas y prácticas con prestadores fuera de la cartilla, recibiendo luego el reintegro correspondiente a cada prestación. Calidad, agilidad y relación costo/beneficio caracterizan este plan (Mujer, Responsable área de Recursos Humanos, 5 años de antigüedad).</p>
13. Organización de reuniones recreativas	<p>12.b. Ofrecemos a nuestro nivel más jerárquico mejoras en el plan social para el cuidado de la salud, donde tienen acceso a una mayor cobertura (Mujer, Empleada área de Recursos Humanos, 3 años de antigüedad).</p> <p>13.a. Tenés una vez por mes un almuerzo donde se celebran los cumpleaños de todos los empleados, se hace un <i>after office</i> por mes para toda la empresa, también por proyecto tenés un asado por oficinas (Hombre, Desarrollador, 3 años de antigüedad).</p> <p>13.b. Hacemos también una actividad mensual, va variando, la última vez hicimos almuerzo, también hacemos desayunos, <i>after offices</i>, o diferentes alternativas, y festejamos los cumpleaños del mes. Después lo que también hacemos es una fiesta de fin de año de la empresa (Mujer, Responsable área de Recursos Humanos, 4 años de antigüedad).</p>
14. Actividades de relajación	<p>14.a. Dentro del horario de oficina tenemos, creo que es una vez por semana, <i>stretching</i>, yoga, y masajes (Mujer, Desarrolladora, 2 años de antigüedad).</p> <p>14.b. En cuanto a las actividades que se brindan dentro de la empresa, se realizan clases de <i>stretching</i> una vez por semana, se brindan masajes dos veces por semana, donde cada persona puede anotarse una vez cada 15 días (Mujer, Responsable área de Recursos Humanos, 4 años de antigüedad).</p>

Fuente: elaboración propia.

#### 4.2. Beneficios individualizados

Como se mencionó anteriormente, se encontró evidencia de la existencia de beneficios individualizados que son negociados entre el empleado y su empleador sobre cuestiones que facilitan la conciliación entre el trabajo y la vida personal de los empleados. Este tipo de negociaciones entre empleado-empleador han sido reportadas anteriormente tanto en la literatura internacional (Rosen, Slater y Johnson, 2013; Rousseau, Hornung y Kim, 2009) como latinoamericana (Dabos y Rivero, 2012). Las negociacio-

nes individualizadas pueden darse al momento de iniciar la relación laboral o cuando el empleado ya se encuentra trabajando en la organización, y pueden tratarse de beneficios temporales o permanentes. La negociación de beneficios individuales entre el empleado y el empleador sobre cuestiones que permiten mejorar el equilibrio trabajo-vida es una práctica que se encuentra muy arraigada en el sector SSI, siendo sistemáticamente mencionada por los entrevistados en los casos analizados. Estos acuerdos de naturaleza idiosincrática se negocian cuando los beneficios estandarizados ofrecidos por las organizaciones no resul-



tan suficientes para los empleados o no se encuentran alineados a sus necesidades o preferencias particulares.

Los resultados evidencian que las cuestiones más negociadas están relacionadas con la flexibilidad del horario y del lugar de trabajo. En este sentido, los empleados solicitan horarios especiales de trabajo por algún motivo en particular o trabajar desde sus casas, ya sea por medio día, por el día completo, varios días, o incluso por tiempo indefinido. Otro de los beneficios frecuentemente negociados es la extensión de los días de vacaciones estipulados por la legislación, donde los empleados solicitan agregar días de descanso adicional ya sea cuando ingresan a trabajar o una vez que se encuentran en funciones. A continuación, la [tabla 3](#) presenta los beneficios individualizados y los extractos representativos que respaldan los resultados encontrados.

#### 4.3. Factores que influyen en el acceso a las políticas de conciliación trabajo-vida

Los resultados evidencian la presencia de distintos factores que influyen en el acceso a las políticas de conciliación trabajo-vida tanto a nivel organizacional (comu-

nicación interna, liderazgo y requisitos del cliente), como a nivel individual (características propias de los individuos y nivel de *seniority*<sup>1</sup>). Estos factores se presentan independientemente de si se trata de beneficios estandarizados o individualizados debido a que en ambos casos la solicitud de los beneficios requiere al menos de la intervención del responsable del área de recursos humanos y de la realización de trámites administrativos para ser otorgados.

En particular, la comunicación interna es el principal medio de difusión de las políticas de conciliación, por el cual los empleados toman conocimiento de los beneficios a los que pueden acceder. Cuando la comunicación interna se basa en distintos medios de comunicación escrita (*e-mails*, manuales del empleado y sitios *web*) mediante los cuales la información sobre las políticas de conciliación trabajo-vida se encuentra permanentemente disponible y con fácil acceso, influye positivamente en el conocimiento de los empleados sobre las mismas. Asimismo, para reforzar la comunicación escrita las organizaciones establecen sesiones específicas de consulta cuando incorporan nuevos beneficios donde los empleados pueden realizar pre-

<sup>1</sup> Se refiere al grado de conocimiento y autonomía en el trabajo, habilidades de gestión, y años de experiencia en el sector que posee un individuo.

**Tabla 3.** Negociación de beneficios individualizados.

Categorías de segundo y primer orden (beneficios individualizados y negociación de componentes)	Datos representativos (extractos)
Negociación del horario laboral 15. Horario especial de trabajo	15.a. Podés pedir horas o días para hacer cosas, en eso no hay problema, por ejemplo si hay que rendir podés pedir un día antes para estudiar y el día que rendís, eso está bueno porque siempre que repasás necesitás estar un poco más tranquilo. Después si tengo que salir a hacer algún trámite o lo que sea, me levanto y le aviso a mi jefe que me voy al banco y listo. Si es algo que vos sabés que te va a llevar dos horas le decís el día antes, no te dicen que no nunca (Hombre, Desarrollador, 8 años de antigüedad). 15.b. En mi caso trabajo 6 horas diarias lo que me permite ir a la Facultad a cursar... Yo ya entré a la empresa con esa modalidad de trabajo (Hombre, Desarrollador, 6 años de antigüedad). 15.c. Cada uno tiene su paquete de días y horarios armados según sus necesidades (Mujer, Líder Técnico, 11 años de antigüedad).
Negociación del lugar de trabajo 16. Días especiales para hacer <i>home office</i>	16.a. Cada uno negocia sus condiciones como puede y quiere. Uno puede tener 2 días de <i>home office</i> , otro 4 y otro ninguno, como que todos van negociando lo suyo. (Hombre, Responsable de Oficina, 11 años de antigüedad). 16.b. Yo cuando me rompí la pierna me dejaron quedarme en casa como dos meses y medio, y no pasaba nada, no tienen problema cuando vas a pedir algo (Hombre, Desarrollador, 3 años de antigüedad). 16.c. Hay gente que a la mañana está en la casa y a la tarde viene para la oficina, pero también algunos días viene el día completo (Mujer, Líder Técnico, 11 años de antigüedad). 16.d. Hay casos de teletrabajo excepcionales, donde se pide por determinada circunstancia que, por ejemplo, hasta el mes que viene no tengo guardería para mi hijo porque no conseguí vacante...bueno trabajás ese mes de teletrabajo y después volvés, esas necesidades se contemplan... si me preguntas cuándo se negocia más, yo creo que al momento de ingresar a la empresa es cuando más solicitudes tienen (Mujer, Responsable área de Recursos Humanos, 4 años de antigüedad).
Negociación de vacaciones 17. Días extra de vacaciones	17.a. Yo negocié días, ponele ahora me voy de vacaciones y el avión me llegaba dos días más tarde de los días que yo tenía de vacaciones... y bueno me dieron esos dos días (Mujer, Empleado área de <i>Management</i> , 4 años de antigüedad). 17.b. Días de vacaciones... por ejemplo yo tuve una situación el mes pasado que mi mamá se operaba, mi mamá no es de acá, es de otra ciudad, y yo pedí para trabajar desde ahí un jueves y un viernes, y directamente me dijeron no, tomate el día, era justo una situación particular, una operación, y enseguida todo bien, como que sí, andá, cero problema (Mujer, Líder Técnico, 11 años de antigüedad). 17.c. Por lo general acá, siempre podés pedir excepciones, hay muchos chicos que viajan a Europa y piden una semana extra de vacaciones que la compensan después o de última se la toman sin goce de sueldo y te lo dan (Hombre, Desarrollador, 3 años de antigüedad).

Fuente: elaboración propia.

guntas sobre el funcionamiento de los mismos y aportar sugerencias de mejora, contribuyendo con el involucramiento de los empleados en las políticas implementadas. Por el contrario, cuando la comunicación interna es débil, dificulta el conocimiento de los empleados sobre los beneficios a los que puede tener acceso.

El liderazgo influye en el acceso a las políticas debido a que el supervisor directo tiene un alto grado de involucramiento en la decisión de otorgar o no los beneficios que ofrecen las políticas de conciliación trabajo-vida. Asimismo, debido a que en este tipo de empresas los empleados responden a varios supervisores al mismo tiempo, puede suceder que uno de ellos apruebe la solicitud del empleado mientras que otro no, generando dificultades para lograr el acceso al beneficio. Por último, la cuenta de un cliente en particular (requisitos del cliente) tiene distintas condiciones establecidas que son idiosincráticas a cada una y que pueden afectar el acceso a determinados beneficios de los empleados que están involucrados en los proyectos de dicho cliente. Por ejemplo, un cliente puede tener políticas de privacidad por las cuales el empleado solo puede realizar su trabajo desde computadoras instaladas en la oficina con acceso exclusivo a los datos del cliente, impidiendo que pudieran utilizar el beneficio de *home-office*.

Por otro lado, se identificaron factores a nivel individual que influyen en el acceso a las políticas de conciliación trabajo-vida. Ciertas características propias del individuo,

como la capacidad de autogestión y la responsabilidad por el trabajo, condicionan el otorgamiento principalmente de políticas de flexibilidad de horarios y del lugar de trabajo. Por ejemplo, los responsables de recursos humanos manifestaron que resulta difícil otorgar el beneficio de *home-office* a aquellos empleados que no tienen capacidades para autogestionar su trabajo, debido a que puede ocasionar inconvenientes en la tarea al no estar en contacto directo con un supervisor que guíe el trabajo. Finalmente, el nivel de *seniority* del empleado también representa un factor influyente, particularmente porque los entrevistados (empleados y responsables de recursos humanos) mencionaron que se suele otorgar mayores beneficios a aquellos empleados con mayor *expertise*.

Finalmente, es importante destacar que los resultados evidencian que cuando se trata de beneficios estandarizados, los factores que influyen están más relacionados con los requisitos del cliente y el nivel de *seniority* del empleado. En el caso de los beneficios individualizados, además de estos factores, también influyen en el acceso de los empleados a dichos beneficios las características particulares del empleado, el líder involucrado en la decisión de otorgar los beneficios y la necesidad de la organización de mantener una equidad interna entre los empleados.

A continuación, la [tabla 4](#) presenta los factores que influyen en el acceso de los empleados a las políticas y los extractos representativos que respaldan los resultados.

**Tabla 4.** Factores que influyen en el acceso a las políticas de conciliación trabajo-vida.

Categorías de segundo y primer orden (factores influyentes y nivel de pertenencia)	Datos representativos (extractos)
Factores influyentes a nivel organizacional	
18. Comunicación interna	<p>18.a. Hay una <i>wiki</i> donde está todo documentado y después los beneficios nuevos se hacen por listas de comunicación y canales de chats, por lo general está toda la empresa y se comunican por ahí, o se hacen reuniones, y después hay una sesión de preguntas y respuestas a la semana de que se esté por instaurar un nuevo beneficio, como diciendo bueno ya les dijimos que se está trabajando en tal cosa, la semana que viene se implementa hagan las preguntas que quieran, cosa de decir bueno que cuando se implemente el beneficio esté lo más aceptado posible (Hombre, Desarrollador, 3 años de antigüedad).</p> <p>18.b. Al momento de incorporar un nuevo beneficio, se envía la información mediante una casilla de <i>mails</i> utilizada para comunicaciones de carácter formal y una vez lanzado el beneficio, se proporcionan sesiones de preguntas y respuestas abiertas a todos los empleados, donde todos pueden asistir para sacarse dudas al respecto (Mujer, Empleada área de Recursos Humanos, 3 años de antigüedad).</p> <p>18.c. Cuando hay una búsqueda laboral te ponen los beneficios que hay... en el momento en que entrás... hablás con Recursos Humanos y ellos te cuentan lo que ofrece la empresa (Hombre, Desarrollador, 7 años de antigüedad).</p>
19. Liderazgo	<p>19.a. Más que nada negocié días libres, pero de palabra entre mi jefe y yo. Es como que bueno, saben que en algún momento vos te vas a tener que quedar trabajando de más entonces es como que te lo resarcen así... Voy y lo charlo con mi jefa directamente, es bastante chata la empresa... están los desarrolladores y <i>testers</i> a cargo mío, después estoy yo, mi jefa, ella tiene un jefe y listo. Entonces lo hablo con mi jefa y ella evalúa en ese momento. Sabe de todos los proyectos y cómo está más o menos todo, y entonces resuelve lo que sea (Mujer, Empleada área de <i>Management</i>, 4 años de antigüedad).</p> <p>19.b. Hay como cuatro rangos en la empresa y son completamente distintos. El que es el jefe de mi área, es como que delega bastante, yo le digo a mi jefe directo que me voy, y él me dice que sí y al jefe de área no le importa. Pero hay otros que son más estrictos y ya no son tan permisivos (Hombre, Desarrollador, 8 años de antigüedad).</p> <p>19.c. Cuando debemos otorgar un beneficio también lo hablamos con el líder. Pueden solicitar diferentes cosas... pero si es en cuanto a horarios o a trabajar desde la casa, hay que ver si al líder de proyecto le sirve realmente ese recurso trabajando desde la casa u otro tipo de beneficios que puedan pedir... Lo que se trata de hacer es que haya una igualdad, si viene un empleado y manifiesta algo por caso excepcional, se le otorga y después se escucha a otra persona (Mujer, Responsable área de Recursos Humanos, 4 años de antigüedad).</p>

Tabla 4. (Continuación)

20. Requisitos del cliente	<p>20.a. Primero lo hablás con quien estás trabajando en el proyecto, porque se tiene que revisar junto con el cliente, y después sí se habla con Recursos Humanos. Depende del proyecto en el que estés y de las capacidades de cada uno (Mujer, Desarrolladora, 2 años de antigüedad).</p> <p>20.b. Hay chicos que están trabajando desde sus casas, pero creo que son otros proyectos igual, porque está el proyecto 1 que es el que estamos todos acá, el 2 que está uno de los dueños, que eran poquitos, en un principio eran tres, y creo que son estos dos chicos que trabajan para este proyecto los que están desde la casa (Hombre, Desarrollador, 8 años de antigüedad).</p> <p>20.c. Pese a la política de jornada flexible que tenemos en la empresa, el horario de trabajo se puede ver acotado si trabajas en proyectos con clientes en el exterior. En ese caso el horario del cliente te demandará estar en la empresa en función de la comunicación diaria que debas tener con él... Trabajar desde la casa también, sólo se concede en casos muy particulares y, siempre y cuando, el tipo de proyecto lo permita (Mujer, Responsable área de Recursos Humanos, 3 años de antigüedad).</p>
Factores influyentes a nivel individual	
21. Características de los individuos	<p>21.a. Te dan los beneficios más bien por la autonomía que tengas en tu trabajo... porque si vos estás en tu casa y yo tengo un tipo de tarea que si necesito algo lo necesito ya, no dentro de una hora, entonces lo tengo al cliente en el teléfono y necesito que la persona que está trabajando conmigo me responda ahora. Si una vez no responde porque justo se estaba preparando algo o por lo que sea, pero no puede pasar todos los días cada vez que yo lo necesito. Entonces cuando trabajás desde la casa no podés desaparecer dos horas en el horario laboral (Mujer, Líder Técnico, 11 años de antigüedad).</p> <p>21.b. Si vos necesitás algo en particular se conversa con el líder del proyecto... Depende del proyecto en el que estés para que puedas acceder al beneficio, pero principalmente de las capacidades que tiene cada uno (Mujer, Desarrolladora, 2 años de antigüedad).</p> <p>21.c. Tiene que ver también mucho el tema este de a quién se lo permitís, porque por ejemplo, yo estoy enfermo y trabajo igual, así trabaje de casa yo trabajo igual, porque yo sé que a veces no puedo colgar al cliente, tengo que estar directamente muy mal para que yo no trabaje de casa incluso estando engripado... Pero yo sé que hay compañeros de la empresa, que por ahí no sé, tiene un poquito de dolor de cabeza y ya falta, entendés? (Hombre, Responsable de Oficina, 11 años de antigüedad).</p>
22. Nivel de seniority	<p>22.a. La solicitud de beneficios es también de acuerdo al perfil. O sea, si vos me hablás de un <i>seniority</i> más alto generalmente vienen y solicitan más cosas para el ingreso, y se los escucha, que no se da en los perfiles <i>junior</i>. Los perfiles <i>junior</i> que ingresan a la empresa lo que quieren es aprendizaje y se adaptan a lo que está establecido (Mujer, Responsable área de Recursos Humanos, 4 años de antigüedad).</p> <p>22.b. Al momento de otorgar el beneficio se tiene en cuenta la posición que va a ocupar el empleado que va a ingresar a la compañía, es decir, si se trata de un empleado que va a ocupar un puesto relevante y difícil de ocupar, se estudia el caso y se le suele dar mayor consideración (Mujer, Empleada área de Recursos Humanos, 3 años de antigüedad).</p> <p>22.c. La posición jerárquica dentro de la empresa influye cuando pedís algo porque sé que por ahí alguien que recién arranca no se lo considera tanto como a alguien que tiene más experiencia o que ya toma ciertos tipos de decisiones en forma autónoma (Hombre, Líder Técnico, 7 años de experiencia).</p> <p>22.d. Y más que nada el tema de los niveles y eso, si son más jefes, por lo general tienen algún beneficio extra como mejoras en el plan social, todo el mundo tiene 310, a ellos les darán 410, pero después es para todos iguales (Hombre, Desarrollador, 3 años de antigüedad).</p>

Fuente: elaboración propia.

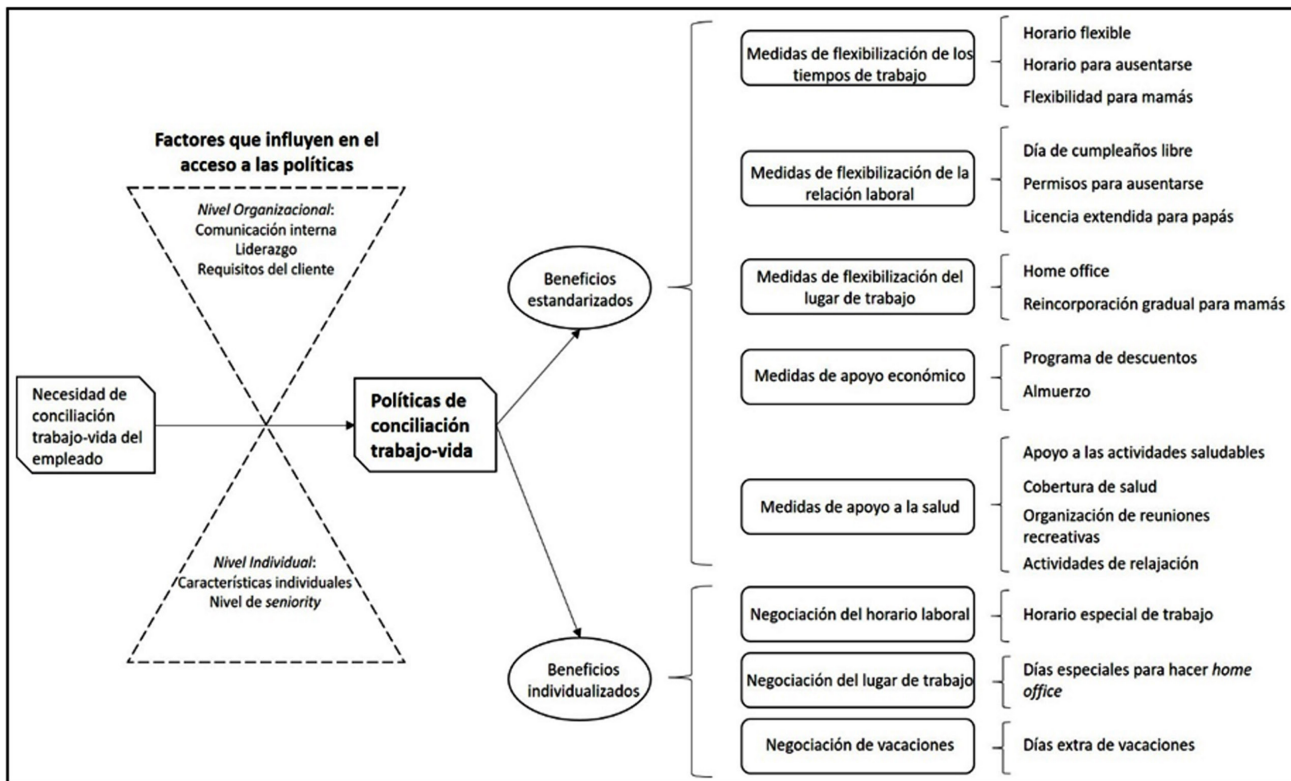
#### 4.4. Políticas de conciliación trabajo-vida y factores que influyen en el acceso

En la figura 1, se estructuran los resultados y se puede observar la vinculación de las categorías de primer, segundo y tercer orden que fueron relevadas y explicadas en los apartados anteriores.

Las políticas de conciliación trabajo-vida surgen como consecuencia de las necesidades de los empleados de lograr un equilibrio adecuado que les permita desempeñarse correctamente en ambas esferas. Las organizaciones implementan dichas políticas a través de dos modalidades que consisten en beneficios estandarizados y beneficios individualizados. Dentro de los beneficios estandarizados se incluyen prácticas que flexibilizan los tiempos de trabajo, la relación laboral (entendiéndose como el otorgamiento de licencias cortas o largas), el lugar de trabajo, prácticas que brindan apoyo económico, y prácticas para el mejoramiento de la salud de los empleados. Si bien la legislación de cada país establece lineamientos específicos sobre los tiempos de trabajo y las licencias de los empleados, las

políticas de conciliación trabajo-vida están diseñadas para mejorar las condiciones establecidas en las leyes laborales. Por otro lado, los beneficios individualizados consisten en negociaciones entre el empleado y su empleador sobre cuestiones que favorecen la conciliación trabajo-vida. En particular, estos beneficios están destinados a optimizar las condiciones de los beneficios estandarizados, logrando mejoras particularmente en el horario laboral, el lugar de trabajo y los días de licencias.

Sin embargo, los resultados revelan que los empleados no obtienen los beneficios automáticamente, sino que existen factores a nivel organizacional e individual que influyen en el acceso a las políticas de conciliación trabajo-vida implementadas por las organizaciones. En particular, la comunicación interna sobre las políticas ofrecidas juega un rol importante en el conocimiento que tienen los empleados sobre las prácticas específicas que tienen disponibles en la organización. Asimismo, el liderazgo también representa un factor importante debido al rol clave del líder en el proceso de aprobación de los beneficios. Del mismo modo, otro factor que influye lo constituyen los requerimientos del



**Figura 1.** Políticas de conciliación trabajo-vida.  
Fuente: elaboración propia.

cliente para el cual trabaja el empleado que solicita el beneficio. En este sentido, los clientes suelen imponer ciertas normas y procedimientos que podrían afectar el otorgamiento de determinados beneficios.

Por otro lado, existen otros factores a nivel individual que también generan influencia en el acceso de los empleados a los beneficios. Específicamente, las características individuales y el nivel de *seniority* del empleado representan factores que pueden facilitar u obstaculizar el acceso, debido a que pueden ampliar o disminuir las posibilidades de obtener beneficios dependiendo de su condición. Esta particularidad se presenta debido a que las organizaciones utilizan ciertos beneficios como forma de recompensar a los empleados por su nivel de *expertise* más elevado.

Finalmente, la sola implementación de políticas de conciliación trabajo-vida en una organización no resulta suficiente para que los individuos utilicen los beneficios disponibles. Como consecuencia, resulta necesario el establecimiento de una estrategia de implementación que incluya acciones específicas para que los factores a nivel organizacional e individual que influyen en el acceso de los empleados a las políticas de conciliación trabajo-vida actúen como facilitadores del proceso y no como obstaculizadores.

## 5. Discusión y conclusiones

Este trabajo contribuye a incrementar el conocimiento sobre la conciliación trabajo-vida analizando cómo las políticas organizacionales orientadas a mejorar el equilibrio

trabajo-vida de los empleados se implementan en PyMES del ámbito latinoamericano que pertenecen a una industria altamente dinámica. Los resultados evidencian la presencia de categorías no siempre contempladas en la literatura, tanto en las políticas de conciliación trabajo-vida identificadas como en los factores que influyen en el acceso de los empleados a las mismas.

Los resultados informan la existencia de dos modalidades de implementación de políticas de conciliación trabajo-vida que conviven en una misma organización. Por un lado, se identificaron beneficios estandarizados que incluyen medidas disponibles para todos los empleados o para un grupo de ellos, y por otro lado, beneficios individualizados que implican la negociación entre el empleado y su empleador sobre cuestiones que facilitan la conciliación trabajo-vida. En particular, la utilización de beneficios individualizados se evidencia con mayor frecuencia en aquellas organizaciones que tienen un menor grado de implementación de beneficios estandarizados. Las posturas dominantes en la literatura argumentan que las PyMES tienden a utilizar una menor variedad de prácticas de conciliación trabajo-vida estandarizadas debido a los costos asociados a la incorporación de determinados beneficios y a los escasos recursos que disponen para su implementación, en comparación con las grandes empresas (Bacon, Ackers, Storey y Coates, 1996; Dex y Scheibl, 2001; Kotey y Sharma, 2016). Sin embargo, los resultados de esta investigación revelan que, en contextos altamente dinámicos, las PyMES implementan distintas modalidades de políticas de conciliación que, además de tener como fin atraer y retener el

talento, contribuyen con el bienestar de sus trabajadores. Asimismo, la utilización de beneficios individualizados, se encuentra relacionada con la necesidad de lograr una mayor vinculación entre los beneficios ofrecidos y las necesidades de los empleados (Mauno et al., 2005; Rothbard et al., 2005). De esta manera, los beneficios estandarizados están diseñados con el propósito de extender los beneficios que la legislación laboral establece, mientras que los beneficios individualizados son implementados con el objetivo de superar las condiciones establecidas en los estandarizados, logrando beneficios más personalizados para aquellos empleados que así lo requieren.

Por otro lado, dentro de los beneficios estandarizados, emergen de este estudio prácticas que tienen como finalidad brindar apoyo económico y que se basan en descuentos específicos en distintos locales de comida y lugares de recreación. A diferencia de los descuentos en guarderías o colegios mencionados en la literatura (Meil et al., 2006), que sí guardan una relación directa con la conciliación trabajo-vida, los descuentos mencionados por los empleados entrevistados parecieran no contribuir directamente a conciliar estos aspectos. Estos resultados podrían explicarse a partir de las necesidades particulares de la generación a la que pertenecen los entrevistados, que en su mayoría corresponden a la generación X e Y. Estas generaciones por lo general aún no han formado una familia consolidada y buscan en las políticas de conciliación beneficios que permitan mejorar su calidad de vida (Alsop, 2008; Ehrhart, Mayer y Ziegert, 2012; Hershatter y Epstein, 2010; Twenge, Campbell Hoffmann y Lance, 2010).

Asimismo, en este trabajo se evidencia la presencia de factores que influyen en el acceso de los empleados a las políticas de conciliación trabajo-vida. Coincidiendo con la literatura existente (Kirby y Krone, 2002; Gajendran y Harrison, 2007; Galinsky et al., 1993; Perlow, 1998), los resultados evidencian que la comunicación organizacional y el liderazgo son factores que determinan el éxito en la adopción de dichas políticas. Dado el sistema de doble reporte que tienen estas organizaciones, el liderazgo resulta un factor clave que debe trabajarse especialmente para que no represente una barrera sólida al acceso de los empleados a los beneficios deseados. Asimismo, en este contexto particular de la industria de SSI, surgen otros factores no contemplados anteriormente en la literatura (requisitos del cliente, características propias de los individuos y el nivel de *seniority* del empleado), que afectan el otorgamiento de los beneficios por parte de la organización (particularmente en prácticas vinculadas a la flexibilización del horario laboral, del lugar de trabajo, y de la relación laboral), en cualquiera de las dos modalidades de implementación.

Más allá que la literatura sobre PyMEs manifiesta que las mismas se caracterizan por una baja aplicación de mecanismos de gestión de los recursos humanos (Marlow, Taylor y Thompson, 2010; Rohlfer, Muñoz y Slocum, 2016), en este contexto particular se encontró un alto desarrollo de prácticas de conciliación trabajo-vida, aunque con distintos niveles de formalización del área de recursos humanos. Si bien los resultados de esta investigación están limitados a

PyMEs del sector SSI, las innovaciones implementadas en la gestión de sus recursos humanos pueden servir de base para su incorporación en otros ámbitos con las mismas problemáticas de atracción y retención de personal que presenta este sector. Futuras investigaciones podrían analizar concretamente el impacto de las políticas de conciliación trabajo-vida en los procesos de atracción y retención, o incorporar otros casos de estudio para contribuir con los resultados obtenidos en esta investigación. Asimismo, sería interesante realizar estudios que permitan analizar la evolución de las políticas de conciliación hasta su institucionalización en la organización, identificando el rol que cumplen las negociaciones individuales en este proceso.

Finalmente, otro aspecto importante para la adopción de este tipo de políticas en las organizaciones es el desarrollo de un diseño estratégico que contemple las necesidades puntuales de los empleados pero que no pierda de vista la equidad interna indispensable en la gestión de los recursos humanos. Asimismo, elaborar una planificación adecuada del proceso de implementación de las políticas contribuye a disminuir los factores que pueden actuar de barreras en el acceso de los empleados a los beneficios establecidos.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Bibliografía

- Abril, P. y Romero, A. (2008). Medidas para incorporar a los hombres en las políticas de conciliación. *Sociología del Trabajo*, 64, 41-65.
- Adame-Sánchez, C., González-Cruz, T. F. y Martínez-Fuentes, C. (2016). Do firms implement work-life balance policies to benefit their workers or themselves? *Journal of Business Research*, 69(11), 5519-5523.
- Aignerren, M. (2009). La técnica de recolección de información mediante grupos focales. *La Sociología en sus Escenarios*, 6, 1-32.
- Albrecht, G. (2003). How friendly are family friendly policies? *Business Ethics Quarterly*, 13(2), 177-192.
- Alsop, R. (2008). *The trophy kids grow up: How the millennial generation is shaking up the workplace*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Amorim, S. y Santos, G. G. (2017). Employee and human resource manager's perceptions about family-friendly work practices: A case study focused on perceived organizational support. En C. Machado y J. P. Davim (Eds.) *Managing organizational diversity*, pp. 67-93. Lisboa: Springer International Publishing AG.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. y Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.
- Bacon, N., Ackers, P., Storey, J. y Coates, D. (1996). It's a small world: Managing human resources in small businesses. *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 82-100.
- Bennett, M. M., Beehr, T. A. e Ivanitskaya, L. V. (2017). Work-family conflict: Differences across generations and life cycles. *Journal of Managerial Psychology*, 32(4), 314-332.
- Bloor, M., Frankland, J., Thomas, M. y Robson, K. (2001). Composition of groups. En M. Bloor, J. Frankland, M. Thomas, K. Robson (Eds.) *Focus Groups in Social Research*, pp. 19-36. Londres: Sage Publications.
- Borello, J., Erbes, A., Robert, V., Roitter, S. y Yoguel, G. (2005). Competencias técnicas de los trabajadores informáticos. *Revista de la CEPAL*, 87, 131-150.
- Butts, M. M., Casper, W. J. y Yang, T. S. (2013). How important are work-family support policies? A meta-analytic investigation of their effects on employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 1-25.
- Cardon, M. S. y Stevens, C. (2004). Managing human resources in small

- organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14(3), 295-323.
- Cascio, W. F. (2000). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations*. Boston, MA: Thompson Learning.
- Casper, W. J., Fox, K. E., Sitzmann, T. M. y Landy, A. L. (2004). Supervisor referrals to work-family programs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9(2), 136-151.
- Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M. E. y Cegarra-Navarro, G. J. (2012). Understanding the link between work-life balance practices and organisational outcomes in SMEs: The mediating effect of a supportive culture. *Personnel Review*, 41(3), 359-379.
- Chen, Z., Powell, G. N. y Greenhaus, J. H. (2009). Work-to-family conflict, positive spillover, and boundary management: A person-environment fit approach. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 82-93.
- Chinchilla, N., Las Heras, M., Masuda, A. D. y McNall, L. A. (2010). *Balancing work and family: A practical guide to help organizations meet the global workforce challenge*. Amherst, Mass: HRD Press.
- Chinchilla, M. N., Poelmans, S. A. y León, C. (2003). *Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas* (No. D/498). IESE Business School.
- Coffey, A. y Atkinson, P. (1996). *Making sense of qualitative data: complementary research strategies*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. California: Sage Publications.
- Dabos, G. E. y Rivero, A. G. (2012). Contratos idiosincrásicos en la atracción y retención del talento: Tres estudios en organizaciones intensivas en conocimiento de la Argentina. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 3-12.
- Daverth, G., Hyde, P. y Cassell, C. (2016). Uptake of organizational work-life balance opportunities: The context of support. *International Journal of Human Resource Management*, 27(15), 1710-1729.
- De Sivatte, I. y Guadamillas, F. (2014). ¿La disponibilidad de medidas de conciliación y la cultura trabajo-familia disminuyen el conflicto trabajo-familia de los empleados? *Universia Business Review*, 44(4), 55-71.
- Dex, S. y Scheibl, F. (2001). Flexible and family-friendly working arrangements in UK-based SMEs: Business cases. *British Journal of Industrial Relations*, 39(3), 411-431.
- Dockel, A., Basson, J. S. y Coetzee, M. (2006). The effect of retention factors on organisational commitment: An investigation of high technology employees. *SA Journal of Human Resource Management*, 4(2), 20-28.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C. y Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124-197.
- Ehrhart, K. H., Mayer, D. M. y Ziegert, J. C. (2012). Web-based recruitment in the Millennial generation: Work-life balance, website usability, and organizational attraction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(6), 850-874.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eriksson, P. y Kovalainen, A. (2008). *Qualitative research in business studies*. London: Sage.
- Evans, J. M. (2001). Firms' contribution to the reconciliation between work and family life. *Labour Market and Social Policy Occasional Papers*, 45, 1-47.
- Frankland, J. y Bloor, M. (1999). Some issues arising in the systematic analysis of focus group materials. En R. S. Barbour y J. Kitzinger (Eds.), *Developing focus group research: Politics, theory and practice*, pp. 144-155. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Frey, J. H. y Fontana, A. (1991). The group interview in social research. *The Social Science Journal*, 28(2), 175-187.
- Friese, S. y Ringmayr, T. G. (2013). *User's Manual for ATLAS. ti 7.0*. Berlin: ATLAS. ti Scientific Software Development GmbH.
- Fuchs, R. M. (2011). Las prácticas de conciliación vida personal-vida laboral y su relación con el avance de la mujer en la jerarquía organizacional: El caso de las empresas grandes limeñas. *Journal of Business*, 3(1), 86-95.
- Gajendran, R. S. y Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524-1541.
- Galinsky, E., Bond, J. T. y Friedman, D. E. (1993). *The changing workforce: Highlights of the national study*. Nueva York: Families and Work Institute.
- Gilchrist, V. J. (1992). Key informant interviews. En B. F. Crabtree, y W. L. Miller (Eds.), *Doing Qualitative Research*. London: Sage.
- Gil Flores, J. (1993). La metodología de investigación mediante grupos de discusión. *Enseñanza*, 10(11), 199-214.
- Glass, J. L. y Estes, S. B. (1997). The family responsive workplace. *Annual Review of Sociology*, 23(1), 289-313.
- Goodstein, J. D. (1994). Institutional pressures and strategic responsiveness: Employer involvement in work-family issues. *Academy of Management Journal*, 37(2), 350-382.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. y Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.
- Guest, G., Bunce, A. y Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
- Harker, L. (1996). The family-friendly employer in Europe. En S. Lewis y J. Lewis (Eds.) *The work-family challenge: Rethinking employment*, pp. 48-62. London: Sage Publications.
- Hernández, V. S. (2009). La industria del software. Estudio a nivel global y América Latina. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 116, 1-23.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). Muestreo Cualitativo. En R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado y P. Baptista Lucio (Eds.) *Metodología de la investigación* (4ta ed), pp. 561-578. México: McGraw-Hill.
- Hershatler, A. y Epstein, M. (2010). Millennials and the world of work: An organization and management perspective. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 211-223.
- Hopkins, K. (2005). Supervisor support and work-life integration: A social identity perspective. En E. E. Kossek y S. J. Lambert (Eds.), *Work and life integration: Organizational, cultural and individual perspectives*, pp. 445-468. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Idrovo Carlier, S. (2006). Las políticas de conciliación trabajo-familia en las empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*, 22(100), 49-70.
- James, J. B., McKechnie, S. y Swanberg, J. (2011). Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 173-196.
- Jenkins, M. (2007). *Comparación de las iniciativas latinoamericanas para mejorar la Industria del Software*. Costa Rica: Escuela de Ciencias de la Computación e Informática.
- Kim, J. S. y Ryu, S. (2017). Employee satisfaction with work-life balance policies and organizational commitment: A Philippine study. *Public Administration and Development*, 37(4), 260-276.
- Kirby, E. y Krone, K. (2002). The policy exists but you can't really use it: Communication and structuration of work-family policies. *Journal of Applied Communication Research*, 30(1), 50-77.
- Kossek, E. E. y Friede, A. (2006). The business case: Managerial perspectives on work and the family. En M. Pitt-Catsoupes, E. E. Kossek y S. Sweet (Eds.), *The work and family handbook*, pp. 611-626. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Kotey, B. y Sharma, B. (2016). Predictors of flexible working arrangement provision in small and medium enterprises (SMEs). *The International Journal of Human Resource Management*, 27(22), 2753-2770.
- Kreiner, G. E. (2006). Consequences of work-home segmentation or integration: A person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 485-507.
- Lambert, S. J. (2000). Added benefits: The link between work-life benefits and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 43(5), 801-815.
- Lavoie, A. (2004). Work-life balance and SMEs: Avoiding the "one-size-fits-all" trap. *CFIB Research*, 1-13.
- Leslie, L. M., Manchester, C. F., Park, T. Y. y Mehng, S. A. (2012). Flexible work practices: A source of career premiums or penalties? *Academy of Management Journal*, 55(6), 1407-1428.
- Lewis, S. (2010). Restructuring workplace cultures: the ultimate work-family challenge? *Gender in Management: An International Journal*, 25(5), 355-365.
- Lewis, S. y Cooper, C. L. (2005). *Work-life integration. Case studies of organizational change*. London: Wiley.

- Lewis, S. y Taylor, K. (1996). Evaluating the impact of family-friendly employer policies: A case study. En S. Lewis y J. Lewis (Eds.), *The work family challenge: Rethinking employment*, pp. 112-127. Londres: Sage.
- Marlow, S., Taylor, S. y Thompson, A. (2010). Informality and formality in medium-sized companies: Contestation and synchronization. *British Journal of Management*, 21(4), 954-966.
- Mauno, S., Kinnunen, U. y Piitulainen, S. (2005). Work-family culture in four organizations in Finland: Examining antecedents and outcomes. *Community, Work and Family*, 8(2), 115-140.
- Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S. y MacVicar, A. (2007). The incidence and impact of flexible working arrangements in smaller businesses. *Employee Relations*, 29(2), 138-161.
- Meil, G., García Sainz, C., Luque, M. A. y Ayuso, L. (2006). *El desafío de la conciliación de la vida privada y laboral en las grandes empresas*. Fundación General de la Universidad Autónoma de Madrid.
- Moen, P., Kelly, E. L., Fan, W., Lee, S. R., Almeida, D., Kossek, E. E. y Buxton, O. M. (2016). Does a flexibility/support organizational initiative improve high-tech employees' well-being? Evidence from the work, family, and health network. *American Sociological Review*, 81(1), 134-164.
- Morgan, D. L. y Krueger, R. A. (1993). When to use focus groups and why. En D. L. Morgan (Ed.), *Successful focus groups: Advancing the state of the art*, pp. 3-20. Thousand Oaks: Sage.
- Ollier-Malaterre, A. y Foucreault, A. (2017). Cross-national work-life research: Cultural and structural impacts for individuals and organizations. *Journal of Management*, 43(1), 111-136.
- Ollo López, A. y Goñi-Legaz, S. (2016). Family-friendly practices, high-performance work practices and work-family balance: How do job satisfaction and working hours affect this relationship? *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 14(1), 1-31.
- Observatorio Permanente de la Industria de Software y Servicios Informáticos de Argentina - OPSSI. (2016). *Reporte anual sobre el sector de Software y Servicios Informáticos de la República Argentina 2016*. Recuperado el 19 de abril de 2017, de: <http://cessi.org.ar/opssi-reportes-949/index.html>.
- Osterman, P. (1995). Work/family programs and the employment relationship. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 681-700.
- Pajo, K., Coetzer, A. y Guenole, N. (2010). Formal development opportunities and withdrawal behaviors by employees in small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 48(3), 281-301.
- Perlow, L. A. (1998). Boundary control: The social ordering of work and family time in high tech corporations. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 328-357.
- Perry-Smith, J. E. y Blum, T. C. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1107-1117.
- Philipsen, M., Case, S., Oetama-Paul, A. y Sugiyama, K. (2017). Academic womanhood across career stages: a work-in-life perspective on what was, is, and could be. *Community, Work & Family*, 20(5), 623-644.
- Poelmans, S. A. y Beham, B. (2008). The moment of truth: Conceptualizing managerial work-life policy allowance decisions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 393-410.
- Poelmans, S. A., Chinchilla, N. y Cardona, P. (2003). The adoption of family-friendly HRM policies: Competing for scarce resources in the labour market. *International Journal of Manpower*, 24(2), 128-147.
- Poelmans, S. A., O'Driscoll, M. y Beham, B. (2005). An overview of international research on the work-family interface. En S. Poelmans (Ed.), *Work and family: An international research perspective*, pp. 3-37. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rau, B. L. y Hyland, M. A. M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction. *Personnel Psychology*, 55(1), 111-136.
- Rohlfers, S., Muñoz Salvador, C. y Slocum, A. (2016). People management in micro and small organizations—a comparative analysis. *FUNCAS: Estudios de la Fundación. Series Análisis*, 79, 1-25.
- Rosen, C. C., Slater, D. J. y Johnson, R. E. (2013). Let's make a deal: Development and validation of the ex post i-deals scale. *Journal of Management*, 39(3), 709-742.
- Rothbard, N. P., Phillips, K. W. y Dumas, T. L. (2005). Managing multiple roles: Work-family policies and individuals' desires for segmentation. *Organization Science*, 16(3), 243-258.
- Rousseau, D. M., Hornung, S. y Kim, T. G. (2009). Idiosyncratic deals: Testing propositions on timing, content, and the employment relationship. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 338-348.
- Schwartz, D. B. (1996). The impact of work-family policies on women's career development: Boon or bust? *Women in Management Review*, 11(1), 5-19.
- Seawright, J. y Gerring, J. (2008). Case selection techniques in case study research: A menu of qualitative and quantitative options. *Political Research Quarterly*, 61(2), 294-308.
- Shaffer, M. A., Joplin, J. R. y Hsu, Y. S. (2011). Expanding the boundaries of work-family research: A review and agenda for future research. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(2), 221-268.
- Shockley, K. M. y Allen, T. D. (2010). Investigating the missing link in flexible work arrangement utilization: An individual difference perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 131-142.
- Sirgy, M. J. y Lee, D. J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229-254.
- Spector, P. E., Cooper, C. L., Poelmans, S., Allen, T. D., O'Driscoll, M., Sanchez, J. I., Siu, O. L., Dewe, P., Hart, P. y Lu, L. (2004). A cross-national comparative study of work-family stressors, working hours, and well-being: China and Latin America versus the Anglo world. *Personnel Psychology*, 57(1), 119-142.
- Thompson, C. (2008). Barriers to the implementation and usage of work-life policies. En S. Poelmans y P. Caligiuri (Eds.), *Harmonizing work, family, and personal life in organizations: From policy to practice*, pp. 209-234. Cambridge: Cambridge University Press.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L. y Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), 392-415.
- Thompson, C. A. y Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(1), 100-118.
- Thompson, F. L. y Aspinwall, K. R. (2009). The recruitment value of work-life benefits. *Personnel Review*, 38(2), 195-210.
- Trapero, F. G. A., Sánchez, L. M. V. y De la Garza García, J. (2013). Políticas de diversidad y flexibilidad laboral en el marco de la responsabilidad social empresarial. Un análisis desde la perspectiva de género. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 161-166.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. R. y Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
- Wang, P. y Walumbwa, F. O. (2007). Family-friendly programs, organizational commitment, and work withdrawal: The moderating role of transformational leadership. *Personnel Psychology*, 60(2), 397-427.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Artículo de investigación

## Los indicadores de costos: una herramienta para gestionar la generación de valor en las empresas industriales colombianas

Diego Andrés Correa Mejía \*

Profesor de tiempo completo, Departamento de Ciencias Contables, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.  
[Diegoa.correa@udea.edu.co](mailto:Diegoa.correa@udea.edu.co)

Laura Yulieth Martínez Molina

Egresada, Departamento de Ciencias Contables, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

María Camila Ruiz Criollo

Egresada, Departamento de Ciencias Contables, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

María Alejandra Yepes Montoya

Egresada, Departamento de Ciencias Contables, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.

### Resumen

La información de costos juega un papel fundamental en las empresas ya que de su adecuada gestión dependen en gran medida los resultados financieros. En este trabajo se busca determinar el impacto financiero de los indicadores de costos en la generación de valor de las empresas colombianas del sector industrial, tomando como periodo de análisis los años comprendidos entre 2013 y 2016. Para esto se utilizaron modelos de datos de panel que permitieron concluir que el costo de la mercancía vendida tiene un impacto negativo en los indicadores financieros como el margen EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization), Q de Tobin y el efectivo de actividades de operación.

**Palabras clave:** contabilidad de gestión, información de costos, gerencia del valor, desempeño financiero, indicadores financieros.

---

### Cost indicators: a tool to manage value creation in Colombian industrial companies

#### Abstract

Cost information plays an important role in companies since financial outcomes greatly depend on their proper management. This paper aims to determine the financial impact of cost indicators on value creation of Colombian companies in the industrial sector, taking as an analysis period the years between 2013 and 2016. To achieve this goal data panel models were used in this study which led to the conclusion that the cost of the merchandise sold has a negative impact on financial indicators such as EBITDA profit margin (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization), Tobin's Q ratio and cash flow from operating activities.

**Keywords:** management accounting, cost information, value management, financial performance, financial indicators.

---

### Indicadores de custo: uma ferramenta para gerenciar a geração de valor nas empresas industriais colombianas

#### Resumo

A informação de custos desempenha um papel fundamental nas empresas, porque de sua adequada gestão dependem em uma grande parte dos resultados financeiros. Este artigo procura determinar o impacto financeiro dos indicadores de custo na geração de valor das empresas colombianas no setor industrial, tomando como período de análise os anos entre 2013 e 2016. Para isso, foram utilizados modelos de dados em painel. Eles permitiram concluir que o custo da mercadoria vendida tem um impacto negativo nos indicadores financeiros como a margem Ebitda (Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização), Q de Tobin e o caixa das atividades operacionais.

**Palavras-chave:** contabilidade gerencial, informações de custos, gerenciamento de valor, desempenho financeiro, indicadores financeiros.

---

\* Autor para dirigir correspondencia. Dirigir a: Calle 67 No. 53 – 108, Bloque 13, Oficina 116, Medellín, Colombia.

Clasificación JEL: M10, M41.

Cómo citar: Correa Mejía, D.A., Martínez Molina, L.Y., Ruiz Criollo, M. C. y Yepes Montoya, M.A. (2018). Los indicadores de costos: una herramienta para gestionar la generación de valor en las empresas industriales colombianas. *Estudios Gerenciales*, 34(147), 190-199.

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2643>

Recibido: 26-sep-2017

Aceptado: 7-mar-2018

Publicado: 29 -jun-2018



## 1. Introducción

A finales del siglo XX e inicios del siglo XXI el mundo entró en la era de la información, comprendida por un apogeo del conocimiento, la ciencia y el desarrollo del saber, en la cual se ha creado una nueva manera de producir, comunicar y vivir (Castells, 1997); no obstante, poco se ha avanzado en algunos preceptos y/o paradigmas que se tienen respecto de la importancia de la información de costos para el desarrollo económico de una compañía. Las limitaciones que los mismos usuarios de la información contable han puesto a los costos han sido bastantes, tanto que el enfoque de las empresas para con éstos se centra en la reducción de costos para generar mayores utilidades, derivado del encargo que le ha hecho la contabilidad financiera a la contabilidad de costos (Osorio, Gómez y Duque, 2005), limitando también a esta creencia lo que representa la generación de valor empresarial.

La información de costos es un concepto muy amplio y útil en las organizaciones, puesto que es visto como una herramienta fundamental para el control de su gestión y toma de decisiones (Comisión de estudios de costos, 1995), brindando una visión global de las compañías a pesar de las múltiples divisiones que tienen, contribuyendo al logro de los objetivos para mejorar el desempeño financiero y operativo mediante diferentes estrategias y mediciones. Esta información juega un papel importante respecto a la adecuada distribución de los recursos que se puede lograr realizando un proceso de planeación, lo cual ayuda a la competitividad, bien sea desde la diferenciación o el liderazgo en costos (Chanes, 2014).

La generación de valor es finalmente a lo que todas las organizaciones apuntan, pues ésta no se limita únicamente a lo financiero, sino que se extiende a todas las áreas de la empresa, desde la producción hasta la alta administración, logrando maximizar el valor de aquella gracias a diversas estrategias administrativas y operativas, y de esta manera obtener estabilidad, crecimiento y rentabilidad, lo cual impacta positivamente a los agentes internos y externos del ente económico (Waserman, 2014).

Con este estudio se busca determinar el impacto financiero que tienen los indicadores de costos en la Gestión Basada en el Valor (GBV) en las empresas industriales colombianas cotizantes en la Bolsa de Valores de Colombia (BVC) durante los años 2013-2016. Consecuentemente, para el logro de este objetivo se presenta inicialmente una revisión teórica, luego se aplica una metodología de datos de panel, partiendo de un tipo de muestreo intencional (Arias, 1999), ya que el acceso a la información con este grupo de empresas seleccionadas garantiza resultados lógicos, mediante los cuales se puede generalizar las conclusiones obtenidas en el comportamiento del sector, debido a que la información obtenida está basada principalmente en los datos reportados anualmente por las compañías.

Por lo tanto, a partir de lo anterior, se concluye que el costo de la mercancía vendida tiene un impacto negativo en los indicadores financieros estudiados: el margen EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amor-

tization), Q de Tobin y el efectivo de actividades de operación. De esta forma, el desarrollo del artículo sigue de la siguiente estructura: la sección 2 comprende la revisión de la literatura, la sección 3 presenta la metodología, en la sección 4 se revisan los resultados y, por último, se encuentran las conclusiones.

## 2. Revisión de la literatura

La información de tipo contable puede variar en gran forma dependiendo de muchos factores que influyen directamente en su estructura y significado. El usuario a quien va dirigida la información, el uso que se le dará, la necesidad que suple (Gutiérrez, 2005), pueden ser algunos de los elementos que determinarán la esencia de ésta.

Enfocarse en lo que se puede hacer con el uso de la información que proponen los costos y ampliar el alcance al que se puede llegar con la adecuada utilización de esta información, es sin más uno de los principales objetivos (De Souza, Reis, Silva, De Freitas y Maia, 2015) en lo que centra su atención la contabilidad de gestión, ya que basada en amplios análisis construidos con la contabilidad de costos (Duque, Muñoz y Osorio, 2011), los estados financieros y particularmente las variaciones de costos de un periodo a otro, es que usualmente se mide el nivel y avance en la gestión de la utilización de recursos en una organización.

Más que una cifra puntal, los costos y gestión en una empresa (Echavarría, 2006a) pueden marcar el devenir de los comportamientos y resultados de operación futuros. Es por medio de estos que se logra el diseño y la implementación de estrategias que vayan en pro del logro de los objetivos organizacionales. La relevancia que se le da a la información contable no solo parte del análisis de datos contables como los que proporciona la contabilidad de costos, sino que se vale también de información económica, del entorno e impactos de la información financiera sobre los usuarios (Sánchez, 1994) brindando facilidades para tomar decisiones gerenciales que fusionen objetivos económicos y sociales.

Casos tan puntuales en los que los costos son un factor relevante y contundente en la toma de decisiones por parte de la administración (Donoso, 2001), son la definición de márgenes de utilidades, contribuciones (Isaza, 2005), continuación o no de un producto o servicio que preste una entidad, aceptación o no de un proyecto, entre otros; casos que para resultar exitosos necesitan una adecuada gestión de los costos.

Aunque la contabilidad de gestión se nutre en gran parte de la información interna que tiene que ver con los costos de un periodo, ésta no se limita a depender de una cifra sino que busca darle un sentido y reconstruir la historia que se esconde tras un valor, favoreciendo las planeaciones y proyecciones que lleven a un posible resultado, y no solo determinar si representan una variación positiva o negativa para la organización (Gómez, 2002).

La capacidad que tienen los costos en materia decisiva es realmente amplia, si y sólo si se permite identificar el valor agregado que se puede lograr mediante el adecua-

do manejo de estos (Álvarez et al., 1996). En este sentido, es sólo a través de la incursión en costos y gastos que se puede llegar a la generación de ingresos, y de esto depende de la evaluación del desempeño financiero de un periodo de operación y de factores de eficiencia y aprovechamiento de recursos, así como la identificación de márgenes que permitan a las firmas adquirir una visión global de las decisiones que deben tomar para encaminar el devenir de sus operaciones (Jiménez, 2010).

La generación de valor, desde su concepción clásica, fue tratada por autores como Reimann (1989), Copeland, Koller y Murrin (1990) y Donovan, Tully y Wortman (1998), donde se establecía como único grupo de interés a los accionistas. Sin embargo, la generación de valor tiene un significado más amplio, pues no solo se trata de generar valor para los accionistas, sino para todos los agentes de interés que involucre directa o indirectamente las operaciones de una compañía (Tokusaki, 2013), comenzando desde los empleados hasta la comunidad y medio ambiente en el que se desempeña. Esto se consigue con el valor que cada una de las unidades de la organización va aportando año a año a través de sus distintas funciones (López, 2007).

Adicionalmente, la generación de valor se entiende como el logro del objetivo básico financiero (García, 1991) que implica un cambio en el paradigma gerencial (Vera, 2000), ya que estimula el diseño y la implantación de estrategias que conduzcan a optimizar la generación de valor en todas las actividades empresariales, para cumplir las expectativas tanto de los accionistas como de los demás grupos de interés.

Por lo tanto, los costos representan un aspecto clave para el logro del objetivo básico financiero (Jiménez y Rojas, 2016), ya que a partir de su adecuada gestión se logra la generación de valor. En primera instancia, desde la perspectiva de los costos se abordan elementos como el costo de la mercancía vendida (CMV), los métodos de valoración de inventarios, la rotación de inventarios, la relación inventarios ventas, entre otros; y desde la generación de valor, se abordan algunas de las formas mediante las cuales la GBV puede ser medida y representada.

Por otra parte, los inventarios tienen una alta relación con el desempeño financiero de las compañías industriales, puesto que son uno de los rubros más representativos del activo corriente, lo cual incide en la determinación de un buen comportamiento o en el desvío del principio de negocio en marcha de las organizaciones. Las empresas industriales lo utilizan como base para la evaluación del desempeño de las mismas, por esto, es importante tener un conocimiento conceptual sólido que permita valorar las existencias de forma razonable, permitiendo reconocer el costo de estas de forma segura (Duque, Osorio y Agudelo, 2010).

Los métodos de valoración de inventarios comúnmente utilizados son: primeras en entrar primeras en salir (PEPS), últimas en entrar primeras en salir (UEPS), costo promedio ponderado e identificación o costo específico (Fuertes, 2015), cada uno de ellos con características especiales que contribuyen al mejor control de las existencias

en las empresas industriales, dependiendo de lo que estas producen en cumplimiento de su objeto social.

Según Bohórquez (2015), el método UEPS consiste en que las últimas unidades compradas sean las primeras en salir, ayudando así a una mayor generación de efectivo en temporadas de precios altos, y logrando que las acciones de las empresas que lo utilicen coticen por un múltiplo de sus utilidades en comparación a si usaran PEPS, pues dados unos precios altos de sus inventarios en el mercado sus beneficios disminuirían, afectando implícitamente el precio de las acciones (Bennett, 2000); sin embargo, UEPS no es aceptado como una técnica válida para la valoración de los inventarios (International Accounting Standards Board -IASB, 1993).

Por su parte, el método de costo promedio ponderado es el más utilizado debido a la facilidad que brinda para el registro y valoración de los inventarios; además, en la generación de informes de salida de productos de la misma referencia, permite que estos se presenten únicamente con un costo unitario (Ripoll, Duque y Osorio, 2011). Este método se destaca por la ventaja que tiene el promediar el costo de los inventarios, pues ante las fluctuaciones de los precios en el mercado el costo promedio ponderado limita las distorsiones que puedan darse debido a esos cambios; por lo tanto, ayuda a que la variación en los resultados de las empresas no sea tan grande (Enriquez, 2014), lo cual da indicios de que el valor de estas presente estabilidad en el tiempo.

El método de identificación específica brinda a la administración una mayor posibilidad de manipular sus beneficios, debido a los bienes que produzca la empresa; por ejemplo, cuando se trata de productos similares de gran valor, pero adquiridos a diferentes precios, los directivos pueden elegir cuál elemento clasificado en los inventarios saldrá, y de este modo conseguir un rendimiento y posición financiera deseada (Weygandt, Kimmel y Kieso, 2009).

Adicionalmente, se aborda la rotación de inventarios y el costo de la mercancía vendida (CMV), entendiendo la primera como la forma eficiente de utilizar los inventarios para generar ventas (Ross, Westerfield y Jordan, 2010) y el segundo como el valor de los bienes que serán transformados en un producto final para satisfacer a los clientes, valor que puede variar según sea la adquisición de las materias primas, ya que puede ser mediante compras nacionales o importaciones (Jaramillo, 2011). Estos dos elementos tienen una relación implícita respecto a las utilidades de las empresas, lo cual se ve reflejado finalmente en los resultados y el efectivo de las compañías (Cuervo, 1994).

Por otra parte, a lo largo de la historia se ha intentado acercarse a valores que permitan medir el valor que puede generar una empresa con el desarrollo de su objeto social en un periodo determinado (Correa, Cadavid, Ramírez y Agudelo, 2016). Para el logro de este objetivo han aparecido métodos o modelos con los cuales se pretende llegar a una aproximación de éste, reconociendo además un cierto grado de subjetividad por lo que el cálculo no logra abarcar variables cualitativas que pueden afectar directamente esa medición (Martínez, 2011).

Dado lo anterior, una de las formas de medición es el EBITDA, ya que es un flujo de caja primario, por el hecho de que solo considera variables del estado de resultados y no tiene en cuenta el efecto de las partidas de balance. Así mismo, el Flujo de Caja Libre (FCL), según [Moscoso, Correa y Jaramillo \(2006\)](#), es el modelo que muestra la situación financiera de una entidad pero lo hace en términos de efectivo, mostrando la destinación de este recurso y permitiendo identificar claramente la procedencia de los flujos del efectivo acorde a las actividades de operación; además, refleja la disponibilidad que se tiene para responder ante acreedores financieros y los dueños del ente. Para comprender mejor el comportamiento global de una empresa y las decisiones de carácter gerencial se utiliza como herramienta el valor económico agregado (EVA, por sus siglas en inglés de *Economic Value Added*), que para algunos es una medida absoluta de desempeño organizacional que permite apreciar la creación de valor ([Echeverry, 2006b](#)). No obstante, [Vélez \(2001\)](#) señala que el EVA es una medida contable que no logra medir la creación de valor por sí misma, y por ende sugiere el uso del valor de mercado agregado (MVA, por sus siglas en inglés de *Market Value Added*) como una mejor medida de creación de valor.

Otro tipo de mediciones de la generación de valor están relacionadas con el ámbito económico, una de estas es la Q de Tobin, múltiplo que mide el valor de mercado de la empresa con relación al costo de reposición de los activos, permitiendo establecer un valor de la compañía y por tanto afectar la toma de decisiones de los accionistas, indicándoles si se debe o no realizar determinada inversión ([Milei, 2011](#)).

Estos indicadores, que muchos llaman solamente financieros porque intervienen en las finanzas de una compañía, son más unos indicadores de diagnóstico financiero dado que permiten hacer un análisis profundo del comportamiento de una entidad y que éste sea en términos más dinámicos ([Jiménez y Rojas, 2016](#)); porque, además de construirse con partidas de balance, integra los movimientos del resultado y de las fluctuaciones del flujo de efectivo, que en su conjunto generan una visión más global y panorámica del ente ([Instituto Nacional de Contadores Públicos Colombia - INCP, 2012](#)). El conglomerado de estos indicadores dan fundamento a un área de las finanzas que es conocida como finanzas corporativas ([Mascareñas, 1999](#)), centrada en la forma y la capacidad en la que las empresas pueden generar valor y mantenerlo.

Por otra parte, existen quienes conciben la idea de que la valoración de una empresa sólo se hace cuando se tiene la intención de venderla; sin embargo, para quienes tienen un enfoque más amplio de constante mejoramiento y de gerencia estratégica en pro de evolución están siempre midiendo sus resultados basados en la generación de valor ([García, 2003](#)).

La generación de valor debe dejarse de percibir como el producto financiero cortoplacista ([García, 2003](#)) de las operaciones de un periodo regular de una empresa, pues la incursión de estrategias de corte administrativo, adicionada a la ampliación de la visión de las organizaciones desde un

enfoque de un todo compuesto por partes, podría entonces constituir el comienzo de un verdadero desarrollo para una entidad. Alternar posibilidades y adjuntar a los planes de estrategias los elementos que en el camino puedan ir proporcionando un apoyo para la consecución de objetivos es lo que formaliza una estructura organizacional capaz de generar valor. De esta forma, como lo afirma [Vélez \(2001\)](#), la generación de valor y su medición es necesaria para brindar a los usuarios de la información y los agentes interesados, un norte hacia dónde dirigir los esfuerzos y las estrategias puestas en marcha por parte de la administración.

### 3. Metodología

El estudio se desarrolló a partir de una metodología cuantitativa mediante modelos de datos de panel. A continuación se describe la muestra utilizada, las variables que se tuvieron en cuenta y el modelo implementado.

Inicialmente, se utilizó una muestra intencional ([Hernández, Fernández y Baptista, 1991](#)), tomando como población a observar las empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Colombia, las cuales por estar adscritas a esa entidad deben hacer públicos sus informes anuales. Dado lo anterior, en 2017 se contaba con 182 empresas cotizantes subdivididas en 16 sectores de la economía. Luego se escogieron aquellas pertenecientes al sector industrial por sus características de producción, obteniendo así 39 empresas. Finalmente, se realizó un filtro de estas empresas de acuerdo a la información reportada en sus informes anuales durante los cuatro años establecidos como periodo de investigación, lo cual arrojó que 27 empresas suministraban los datos suficientes y necesarios acorde al alcance del trabajo de investigación.

En este sentido, del grupo de empresas finalmente seleccionado y del periodo comprendido entre 2013-2016, se obtuvieron 77 observaciones empresa-año ya que en algunos años se presentaron empresas con datos faltantes. Las empresas aparte de pertenecer al sector industrial, son compañías que se diferencian por su objeto social, ya que comprenden actividades que van desde la producción y venta de alimentos, bebidas y empaques, hasta plástico, cartón, hierro y telas. Estas empresas están clasificadas en el grupo uno de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), lo cual las obliga a presentar toda su información bajo el mencionado marco normativo, indicando así que para el periodo objeto de estudio se cuenta con los respectivos balances de apertura para el año 2013 y los demás estados financieros para los años 2014, 2015 y 2016.

La [tabla 1](#) presenta el resumen de la cantidad de empresas utilizadas para el desarrollo del estudio, clasificadas según el sector identificado en el sistema *Económica*.

**Tabla 1.** Composición de la muestra por sector

Sector	Cantidad	Frecuencia
Minería	7	26%
Agropecuario	5	19%
Alimentos	2	7%
Papel y celulosa	2	7%
Energía eléctrica	2	7%
Textil	3	11%
Construcción	3	11%
Química	2	7%
Otros	1	4%
Total	27	100%

Fuente: elaboración propia con base en la información de *Económica*.

La información necesaria para realizar la investigación se obtuvo a partir de los informes anuales reportados en las páginas web de las empresas estudiadas y la base de datos financieros de *Económica*. De estas fuentes se eligieron variables de costos, que por sus características comunes, se revelaban en los informes anuales y que según las fuentes bibliográficas tiene relación con el valor de las empresas; así mismo, se consultaron los indicadores financieros correspondientes a cada firma. La información fue consultada durante los meses de mayo y junio de 2017.

Por otra parte, teniendo como referencia lo estipulado en [Correa et al. \(2016\)](#) y [Angel \(2015\)](#), se tomó como variable dependiente el margen EBITDA que representa la generación de valor, ya que es un indicador financiero que se puede calcular sobre la mayor parte de las compañías. No obstante, para darle robustez al estudio realizado, se desarrolló el mismo modelo teniendo en cuenta el efecto de la información de costos en la Q de Tobin y el efectivo generado en las actividades de operación (EAO) considera-

dos también como medidas de generación de valor ([Correa et al., 2016](#)).

De esta forma, el margen EBITDA muestra la capacidad de generar caja a partir del cubrimiento de costos y gastos operacionales ([Moscoso et al., 2006](#)). Por su parte, la Q de Tobin muestra la relación entre el valor de mercado de la firma y el valor contable de sus activos ([Milei, 2011](#)); este indicador muestra la capacidad que ha tenido una compañía para aumentar el valor de sus activos netos en el mercado. Por último, el EAO como aproximación al flujo de caja libre ([Moscoso et al., 2006](#)) sirve para medir la generación de valor en una empresa, ya que muestra el efectivo de las actividades de operación que se revela a través del estado de flujos de efectivo.

Por su parte, las variables independientes utilizadas en el desarrollo del estudio fueron los métodos de valoración de inventario, la rotación de inventarios, la relación inventario-ventas, el ciclo operacional, la relación costo de la mercancía vendida (CMV) - ventas y la relación inventario-activo total. En la [tabla 2](#) se muestra el resumen de las variables independientes, su forma de medición y la relación esperada con la generación de valor.

La rotación de los inventarios es considerado como un indicador de liquidez ([Cuervo, 1994](#)) que está altamente relacionado con el costo de la mercancía vendida. Según [Wild et al. \(2007\)](#) la alta rotación de los inventarios genera liquidez, se mejoran los resultados y por ende se genera valor para las firmas. La relación inventarios/ventas muestra la proporción de las ventas que se destinan para la inversión en inventario. Una relación cercana a cero indica que las empresas deben realizar una baja inversión en sus inventarios, lo que genera capacidad de inversión en otros frentes operativos ([Duque et al., 2010](#)).

El método de costo promedio ponderado cuenta con la

**Tabla 2.** Descripción de las variables de generación basada en valor e indicadores de costos

Variable	Medición	Relación esperada	Autores
Rotación inventarios	$\frac{CMV}{Inventario\ promedio}$	(1) Positiva	[ <a href="#">Cuervo, 1994</a> ] [ <a href="#">Wild, Subramanyam y Halsey, 2007</a> ]
Relación inventarios respecto a las ventas	$\frac{Inventario}{Ventas}$	(2) Negativa	[ <a href="#">Duque et al., 2010</a> ] [ <a href="#">Wild et al., 2007</a> ]
Sistema de valoración de inventarios	1 si es costo promedio 0 en otro caso	Positiva	[ <a href="#">Bennett, 2000</a> ] [ <a href="#">Ripoll et al., 2011</a> ] [ <a href="#">Weygandt et al., 2009</a> ]
Ciclo operacional	Días cartera + Días inventario	(3) Negativa	[ <a href="#">Jara y López, 2011</a> ] [ <a href="#">Wild et al., 2007</a> ]
Relación CMV respecto a las ventas	$\frac{CMV}{Ventas}$	(4) Negativa	[ <a href="#">Cuervo, 1994</a> ] [ <a href="#">Jaramillo, 2011</a> ]
Relación del inventario respecto al activo total	$\frac{Inventario}{Activo\ Total}$	(5) Negativa	[ <a href="#">Duque et al., 2010</a> ] [ <a href="#">Wild et al., 2007</a> ]

Fuente: elaboración propia.

ventaja de estabilizar la variabilidad de los precios de los inventarios, de tal manera que este método de valoración le permite a las empresas controlar las altas volatilidades de su costo de ventas (Ripoll et al., 2011). El ciclo operacional muestra los días que requiere una empresa para vender sus inventarios (días de inventario) y recuperar la cartera (días de cartera) (Jara y López, 2011), en esta medida, entre menor sea el tiempo del ciclo operacional de una compañía, su liquidez mejorará y dará capacidad para realizar nuevas inversiones.

La relación CMV/ventas es un indicador que permite verificar el efecto de las estructura operativa sobre las ventas (Jaramillo, 2011). Como lo señala Cuervo (1994), entre menor sea la proporción que se destine de las ventas para cubrir los costos, se mejorarán las utilidades y por ende el desempeño financiero empresarial. Por último, la relación inventario/activo total representa la importancia de los inventarios con respecto al total de los activos (Duque et al., 2010). Según Wild et al. (2007), para que exista una buena liquidez el nivel de los inventarios se debe mantener bajo control, con el fin de evitar inversiones ociosas que le impidan a las firmas realizar otras inversiones que puedan generar rendimientos en el corto plazo.

Para el desarrollo del estudio se implementó un modelo de datos de panel, mediante el cual se pueden abordar las dos dimensiones de la muestra seleccionada, una temporal y una estructural. La primera se refiere al periodo de tiempo establecido para esta investigación, y la segunda hace referencia al conglomerado de información de las empresas objeto de estudio. Esto permite realizar un análisis a través del tiempo y ampliar la visión del problema planteado, gracias a que el panel de datos se constituye desde una base de datos mixta de serie temporal y corte transversal (Mayorga y Muñoz, 2000), partiendo de toda la información reportada por las empresas de la muestra durante los años 2013-2016.

El objetivo principal de los datos de panel es capturar la heterogeneidad no observable de la información de las empresas seleccionadas, pues aquella no puede detectarse con un estudio de series temporales o con uno de corte transversal (Mayorga y Muñoz, 2000). Este modelo permite llevar a cabo un análisis más dinámico debido a que incorpora la dimensión temporal de los datos, lo cual mejora el estudio, especialmente en periodos de grandes cambios, ya que admite el análisis de los efectos individuales específicos y los efectos temporales de los datos. Los primeros son los que afectan de manera distinta a la muestra, y los segundos afectan de igual manera a todas las empresas. Ambos efectos son invariables en el tiempo (Mayorga y Muñoz, 2000).

La naturaleza de la investigación implica el uso de un estudio empírico junto a un análisis de regresión lineal, que permite explicar una variable dependiente –Margen EBITDA – mediante un grupo de variables independientes (Labra y Torrecillas, 2014). Con base en esto, se desarrolló el siguiente modelo:

$$MgEBITDA_{jt} = \beta_0 + \beta_1(Rot\_Invent_{jt}) + \beta_2(Inv\_vtas_{jt}) + \beta_3(Val\_Invent_{jt}) + \beta_4(Cicop_{jt}) + \beta_5\left(\frac{CMV}{V}_{jt}\right) + \beta_6(Inv\_Act_{jt}) + \epsilon_{jt} \quad (6)$$

Donde j se refiere a la empresa y t al año; Rot\_Invent es la rotación de inventarios; Inv\_vtas es la relación inventario-ventas; Val\_Invent es el sistema de valoración de inventarios; Cicop es el ciclo operacional;  $\frac{CMV}{V}$  es la relación costo de la mercancía vendida-ventas e Inv\_Act es la relación inventario-activo total.

#### 4. Resultados

Del total de las empresas en observación, el promedio del margen EBITDA es de 16,85%. Al observar hasta la mitad de la información es posible ver cómo se repone este indicador, el cual después de situarse en un valor inferior al 0% pasa a un valor positivo de 11,5%. La tabla 3 describe los resultados descriptivos de las variables trabajadas en el modelo.

En promedio el inventario rota 8 veces en el periodo de operación; los inventarios como mínimo rotan una vez por periodo y un máximo de 28 veces para el caso de los productos con características perecederas o de fácil evaporación, como lo es en el caso de las empresas de combustibles; por tanto, se obtiene un rango amplio equivalente a 27 veces. La relación inventario/ventas muestra que del total de los ingresos generados por la operación un 16,28% en promedio se destina para la adquisición (compra) de inventarios.

La relación del CMV/Ventas muestra del total de los ingresos cuánto corresponde al costo incurrido para lograr el proceso de ventas. En promedio del total de ingresos se incurre en unos costos de ventas equivalentes a un 74%. Entre menor sea este margen indica una mejor gestión en los costos y un poder por parte del vendedor para fijar precios de venta. La tabla 4 muestra la matriz de correlación existente entre las variables.

En general todas las variables independientes están produciendo una relación inversa respecto del margen EBITDA, encontrando resultados consistentes con la revisión de la literatura ya que mientras mayor sean las variables independientes, menor será el margen EBITDA en este caso.

Se observó que, de las 77 observaciones consideradas, en 69 se utilizó el sistema de valoración de inventarios de promedio ponderado. Lo anterior indica que las compañías coinciden con lo establecido en Ripoll et al. (2011), ya que este método de valoración genera facilidades en el cálculo, manejo y control de los mismos. Otra de las razones es porque en cuanto al tema de resultados de periodo, este método permite contrarrestar los efectos de incrementos en los costos de los elementos que conforman el inventario, por tanto, es conveniente para las compañías esta aplicación porque protege las bases de cálculos de utilidades y así mismo minimiza las volatilidades.

La tabla 5 muestra el impacto conjunto que tienen las variables independientes sobre el margen EBITDA, luego

**Tabla 3.** Estadística descriptiva

	Mg_Ebitda	Rot_Invent	CicOp	Inv_vtas	Cmv_Vtas	Inv_Act
Media	0,168556375	8,246075357	118,3240183	0,162817351	0,743950399	91,48716083
Mediana	0,115335899	6,2556689	111,549242	0,1258153	0,7790468	70,948389
Moda	0,169289831	5,14	99,349465	0,1258153	0,9294056	39,528456
Desviación estándar	0,259830897	6,998421338	82,17715064	0,120687988	0,173857108	88,09181184
Varianza de la muestra	0,067512095	48,97790123	6753,084088	0,01456559	0,030226294	7760,167313
Rango	1,920323121	26,9884238	423,401258	0,43939849	0,7267562	412,535795
Mínimo	-0,411877671	0,9359521	3,011736	0,02402571	0,2210049	5,771844
Máximo	1,50844545	27,9243759	426,412994	0,4634242	0,9477611	418,307639

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 4.** Correlación margen EBITDA -variables de costos.

	Mg_Ebitda	Rot_Invent	CicOp	Val_Invent	Inv_vtas	Cmv_Vtas	Inv_Act
Mg_Ebitda	1						
Rot_Invent	-0,06819787	1					
CicOp	-0,1479485	-0,45964992	1				
Val_Invent	0,13676412	0,14355991	-0,2457247	1			
Inv_vtas	-0,07800765	-0,69090391	0,49015731	-0,16440789	1		
Cmv_Vtas	-0,47740271	0,14754058	-0,15736579	-0,18254579	0,06137483	1	
Inv_Act	-0,35002762	-0,21084003	0,08955189	-0,07698858	0,5144072	0,28935923	1

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5.** Impactos de la información de costos en el margen EBITDA

	Coeficientes	Errores estándar	Valores t	p-valor
Intercepto	0,888084769 ***	0,25553058	3,47545398	0,00050999
Rot_Invent	0,000767839	0,007658793	0,10025589	0,920141179
CicOp	-0,000413983	0,000342805	-1,20763561	0,227187454
Val_Invent	0,001478608	0,14694403	0,01006239	0,99197151
Inv_vtas	0,673897971	0,43674882	1,5429875	0,122833808
Cmv_Vtas	-1,015772505 ***	0,240106009	-4,2305168	0,00002332
Inv_Act	-0,000475482	0,000528719	-0,89930988	0,368487628

\*\*\* Significativo al 1%; \*\* significativo al 5%; \* significativo al 10%.

Fuente: elaboración propia.

de realizar la regresión a través del modelo de datos panel.

Se puede afirmar que la variable CMV/Ventas tiene una relación inversa con el margen EBITDA con una confianza del 99%, permitiendo así validar la hipótesis planteada inicialmente sobre esta variable. Como lo plantearon Wild et al. (2007), las decisiones que la gerencia toma que hacen que aumente el CMV, tiene impacto negativo en el margen EBITDA y por ende en la generación de valor.

El impacto se sustenta teóricamente, ya que el comprometer excesivamente efectivo al momento de realizar erogaciones para cumplir con la operación del negocio (Sinisterra, 2006) presenta indicios de destrucción de valor (Correa et al., 2016), sobre todo cuando los costos incrementan en mayor proporción a las ventas, ocasionando un

problema en el aprovechamiento de la capacidad instalada (Angel, 2015) y sacrificio del efectivo, esto impide que las destinaciones del efectivo sean más altas y conlleve a la generación de valor a los accionistas.

Con el fin de complementar los resultados anteriores, se realizaron dos test de robustez tomando como medidas alternativas de la generación de valor la Q de Tobin y el EAO, con el fin de verificar el impacto que tiene la información de costos en el margen EBITDA. De esta forma, las ecuaciones (7) y (8) muestran los modelos planteados, en donde se logra observar que la única variante corresponde a la variable dependiente.

$$QTOBIN_{jt} = \beta_0 + \beta_1(\text{Rot\_Invent}_{jt}) + \beta_2(\text{Inv\_vtas}_{jt}) + \beta_3(\text{Val\_Invent}_{jt}) + \beta_4(\text{Cicop}_{jt}) + \beta_5\left(\frac{\text{CMV}}{\text{V}_{jt}}\right) + \beta_6(\text{Inv\_Act}_{jt}) + \varepsilon_{jt} \quad (7)$$

$$EAO_{jt} = \beta_0 + \beta_1(\text{Rot\_Invent}_{jt}) + \beta_2(\text{Inv\_vtas}_{jt}) + \beta_3(\text{Val\_Invent}_{jt}) + \beta_4(\text{Cicop}_{jt}) + \beta_5\left(\frac{\text{CMV}}{\text{V}_{jt}}\right) + \beta_6(\text{Inv\_Act}_{jt}) + \varepsilon_{jt} \quad (8)$$

En la [tabla 6](#) se muestra la correlación existente entre las variables de costos y la Q de Tobin. En esta se observa un comportamiento similar al del margen EBITDA. Sin embargo, en ésta correlación no todas las variables presentan una relación inversa. Tal es el caso de la rotación de inventario que refleja una leve relación positiva sobre la Q de Tobin.

La correlación de CMV/Ventas con la Q de Tobin, y la correlación inventarios/activos totales con la Q de Tobin, muestran una correlación de 44,1% y 20,8%, respectivamente, presentándose una correlación media-alta respecto a la variable dependiente. Las demás variables muestran una correlación débil que no permite afirmar una incidencia directa sobre la variable representativa de la generación de valor para este escenario.

La [tabla 7](#) muestra el impacto conjunto que tienen las variables independientes sobre la Q de Tobin, luego de realizar la regresión a través del modelo de datos panel.

Al igual que en el modelo de la ecuación (6), el CMV/ventas también se superpone como la única variable con impacto negativo y significativo, afianzando aún más la

premisa que esta variable incide de manera negativa en la generación de valor. En este caso, la significancia es del 95% de confianza, y muestra que a medida que aumenta la relación CMV/ventas disminuye el múltiplo de la Q de Tobin. En este sentido, si el costo de la mercancía vendida es elevado, afecta el indicador CMV/Ventas provocando una variación negativa en el valor de mercado de la firma, lo cual se representaría a través del múltiplo de la Q de Tobin (Milei, 2011).

La [tabla 8](#) muestra la correlación existente entre las variables de costos y el EAO. En esta es posible evidenciar una correlación media en el CMV/Ventas con un 38,8%, seguido por el método de valoración de inventarios con 32%, luego la correlación inventario/activo con un 23,62% y un 17,25% de correlación representado por la correlación inventario/ventas. La [tabla 9](#) muestra el impacto conjunto que tienen las variables independientes sobre el EAO, luego de realizar la regresión a través del modelo de datos de panel.

Al igual que los modelos expresados en las ecuaciones (6) y (7), el modelo de la ecuación (8) muestra un impacto negativo y significativo de la relación CMV/Ventas. Entre más alto es el cociente CMV/Ventas, esto implica menor efectivo generado en las actividades de operación. Se debe tener en cuenta que la muestra de la investigación incluye un sector donde la principal actividad de operación es la producción, la cual se ve más impactada en mayor medida por la valoración de los inventarios (Duque et al., 2010), y por lo tanto, por el efectivo destinado a su adquisición, elemento importante del capital de trabajo (Wild et al., 2007).

**Tabla 6.** Correlación Q de Tobin - variables de costos

	QTOBIN	Rot_Invent	CicOp	Val_Invent	Inv_vtas	Cmv_Vtas	Inv_Act
QTOBIN	1						
Rot_Invent	0,05868203	1					
CicOp	-0,06140384	-0,32604005	1				
Val_Invent	0,07331003	0,15468821	-0,16388208	1			
Inv_vtas	-0,05001159	-0,7170181	0,33323617	-0,15667501	1		
Cmv_Vtas	-0,44129304	0,16990951	-0,07262833	-0,17448315	0,08123728	1	
Inv_Act	-0,20778274	-0,24143536	0,02233862	-0,06648157	0,51506487	0,29837928	1

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 7.** Impactos de la información de costos en la Q de Tobin

	Coefficientes	Errores estándar	Valores t	p-valor
Intercepto	2,496888297 ***	0,859634595	2,90459262	0,003677314
Rot_Invent	0,02550299	0,026018631	0,98018188	0,326996346
CicOp	-0,001768398	0,001515303	-1,16702627	0,24319976
Val_Invent	-0,026910454	0,469312467	-0,05734016	0,954274226
Inv_vtas	2,260533498	1,617779721	1,39730612	0,162321537
Cmv_Vtas	-2,097023007 **	0,889400661	-2,3577934	0,018383921
Inv_Act	-0,001169217	0,001828605	-0,63940385	0,522560247

\*\*\* Significativo al 1%; \*\* significativo al 5%; \* significativo al 10%.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 8.** Correlación EAO - variables de costos

	EAO	Rot_Invent	CicOp	Val_Invent	Inv_vtas	Cmv_Vtas	Inv_Act
EAO	1						
Rot_Invent	-0,04823255	1					
CicOp	-0,00881218	-0,43396728	1				
Val_Invent	0,32054057	0,14355991	-0,22597637	1			
Inv_vtas	-0,17248452	-0,68261805	0,47149115	-0,17090598	1		
Cmv_Vtas	-0,3880021	0,16046157	-0,08443245	-0,19393579	0,08616594	1	
Inv_Act	-0,23617584	-0,23150387	0,06271335	-0,06312723	0,50162248	0,31430075	1

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 9.** Impactos de la información de costos en el EAO

	Coeficientes	Errores estándar	Valores t	p-valor
Intercepto	0,00027232 ***	0,00006748	4,03554290	0,00005448
Rot_Invent	-0,00000184	0,00000191	-0,96544730	0,33432080
CicOp	-0,00000006	0,00000016	-0,39623650	0,69193060
Val_Invent	0,00005834 *	0,00003177	1,83596280	0,06636315
Inv_vtas	-0,00011108	0,00015151	-0,73317680	0,46345060
Cmv_Vtas	-0,00018210 ***	0,00006153	-2,95950620	0,00308133
Inv_Act	-0,00000008	0,00000013	-0,60524050	0,54501920

\*\*\* Significativo al 1%; \*\* significativo al 5%; \* significativo al 10%.

Fuente: elaboración propia.

## 5. Conclusiones

Los costos en general, más que ser un instrumento que al reducirse generan mayores utilidades, deben ser entendidos como una herramienta que al ser gestionada de una forma adecuada en las empresas de diferentes sectores económicos, pueden ir en pro de la generación de valor de una organización. Cabe aclarar que se llega a esta conclusión debido a los resultados obtenidos para el sector industrial, ya que para este los costos resultan ser un elemento muy importante a la hora de evaluar las empresas que lo componen.

El CMV es una medida importante para la gerencia basada en el valor que surge de la contabilidad de costos, pues el resultado arrojado permite establecer análisis de la gestión de los recursos como: el aprovechamiento de la capacidad instalada, la destinación del efectivo y el control del inventario. Esto derivado de los resultados del presente estudio, donde se determinó que la relación CMV/Ventas tiene un impacto negativo en la generación de valor.

Adicionalmente, de la información obtenida de las empresas no es posible realizar un análisis más amplio del CMV, ya que este no es presentado de forma desagregada; si así fuera, se podría establecer la manera cómo influye en el valor de una compañía el hecho de que sus costos sean fijos o variables. De acuerdo con [Zugarramurdi, Parín y Lupín \(1998\)](#), generalmente el elemento del costo que más puede variar es la materia prima; por lo tanto, variaciones muy altas en su costo puede provocar un aumento del CMV con lo cual los resultados de la operación serían menores,

influyendo así en el valor que finalmente reflejará una compañía.

Por otra parte, la investigación arrojó que el método de valoración de inventarios más utilizado por las empresas industriales objeto de estudio, es el costo promedio ponderado. El cual, aunque no reflejó una relación significativa, se selecciona porque brinda facilidades para el registro de los inventarios y para los informes ([Bohórquez, 2015](#)).

Finalmente, este estudio abre la posibilidad a nuevos investigadores para que realicen trabajos sobre el tema, en los cuales se pueda profundizar aún más sobre la relación existente entre los costos y la generación de valor empresarial, no únicamente en el sector industrial, sino también en los demás sectores que componen la economía. Esto, teniendo en cuenta la relevancia que tiene el adecuado levantamiento de información, ya que este aspecto puede representar una limitación dependiendo del tipo de investigación que se vaya a realizar.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Bibliografía

- Álvarez, J., Amat, J., Balada, T., Blanco, F., Castelló, E., Lizcano, J. y Ripoll, V. (1996). *Contabilidad de Gestión Avanzada: Planificación, Control y Experiencias Prácticas* (2da. ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Angel, B. (2015). El ebitda, una medida de productividad. *Lupa empresarial*, 10, 1-14.



- Arias, F. G. (1999). *El proyecto de investigación, guía para su elaboración* (3era ed.). Caracas: Oriol Ediciones.
- Bennett, G. (2000). *En busca del valor* (1ª ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Bohórquez, N. (2015). Implementación de norma internacional de inventarios en Colombia. *Innovar*, 25(57), 79-92.
- Castells, M. (1997). *La era de la información: economía, sociedad y cultura* (2da ed.). Madrid: Alianza Editorial.
- Chanes, D. (2014). *La diferenciación y liderazgo en costes: Claves del éxito de IKEA*. Recuperado el 13 de mayo de 2017, de: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5450/1/TFG-N.10.pdf>
- Comisión de estudios de costos. (1995). *Congresso Brasileiro de Custos*. Recuperado el 13 de mayo de 2017, de: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3457>
- Copeland, T., Koller, T. y Murrin, J. (1990). *Valuation: Measuring and managing the value of companies* (5ta ed.). New Jersey: McKinsey y Company.
- Correa, J., Cadavid, D., Ramírez, M. y Agudelo, L. (2016). El valor generado por el sector constructor en Colombia desde la perspectiva financiera y operativa. *En contexto*, 5(6), 211-232.
- Cuervo, A. (1994). *Análisis y planificación financiera de la empresa* (1ª ed.). Madrid: S.L. Civitas ediciones.
- De Souza, J., Reis, A., Silva, W., De Freitas, A. y Maia, E. (2015). A influência decisória das informações de custos em um sistema de informação contábil. En: Universidad de Antioquia (Organizador), *XIV Congreso Internacional de Costos, II Congreso Colombiano de Costos y Gestión*. Medellín, Colombia.
- Donoso, R. (2001). *Contabilidad Analítica: Cálculo de Costes y análisis de Resultados* (1ª ed.). Valencia: Tirant lo Blanch.
- Donovan, J., Tully, R. y Wortman, B. (1998). *The value enterprise: Strategies for building a value-based organization* (1ª ed.). Ryerson: McGraw Hill.
- Duque, M., Muñoz, L. y Osorio, J. (2011). El estado del costo de producción y venta y el estado de resultados en las Normas internacionales de información Financiera- NIIF/IFRS. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (58-59), 13-28.
- Duque, M., Osorio, J. y Agudelo, D. (2010). Los inventarios en las empresas manufactureras, su tratamiento y su valoración. Una mirada desde la contabilidad de costos. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (56), 61-79.
- Echavarría, J. (2006a). El proceso colombiano de desindustrialización. *Borradores de Economía Banco de la República*, (361), 1-2.
- Echeverry, H. (2006b). ¿Es el EVA, realmente, un indicador del valor económico agregado? *AD-MINISTER Universidad EAFIT*, (9), 38-61.
- Enriquez, R. (2014). *Administración Moderna*. Recuperado el 16 de mayo de 2017, de: <http://www.administracionmoderna.com/2014/09/costo-promedio-cp.html>
- Fuertes, J. (2015). Métodos, técnicas y sistemas de valuación de inventarios. Un enfoque global. *Gestión Joven AJOICA*, (14), 48-65.
- García, O. (1991). *Administración financiera - Fundamentos y Aplicaciones* (3era ed.). Cali: Prensa Moderna Impresores.
- García, O. (2003). *Valoración de Empresas, Gerencia del Valor y EVA* (1ª ed.). Cali: Prensa Moderna.
- Gómez, C. (2002). La economía institucionalista y la contabilidad de gestión. *Análisis Económico*, 17(35), 79-92.
- Gutiérrez, F. (2005). Evolución histórica de la contabilidad de costes y gestión (1885-2005). *De Computis: Revista Española de Historia de la Contabilidad*, 2(2), 100-122.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación* (5ta ed.). Ciudad de México: McGraw Hill.
- International Accounting Standards Board -IASB. (1993). Norma Internacional de Contabilidad -NIC- 2 Inventarios. Recuperado el 16 de mayo de 2017, de: <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/nic02.pdf>
- Instituto Nacional de Contadores Públicos Colombia -INCP. (2012). Principales indicadores financieros y de gestión. Recuperado el 16 de mayo de 2017, de: <http://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>
- Isaza, R. (2005). *Manual de costos, sistemas de cálculo y toma de decisiones para optimizar utilidades* (1ª ed.). Medellín: CIJUF.
- Jara, M. y López, F. (2011). La calidad e importancia de las utilidades contables de las empresas cotizadas en los mercados de capitales chilenos. *El trimestre económico*, 78(3), 643-674.
- Jaramillo, O. (2011). *Guía de Costos* (1ª ed.). Medellín: Institución Universitaria Esumer.
- Jiménez, J. y Rojas, F. (2016). Aplicación de inductores generadores de valor para la gestión en microempresas. *En-Contexto*, (5), 99-116.
- Jiménez, W. (2010). *Contabilidad de Costos* (1ª ed.). Bogotá D.C: Fundación para la Educación superior San Mateo.
- Labra, R. y Torrecillas, C. (2014). *Guía CERO para datos de panel. Un enfoque práctico* (1ª ed.). Madrid: Cátedra UAM-Accenture en Economía y Gestión de la Innovación.
- López, C. (2007). *La gerencia basada en valor (GBV)*. Recuperado el 17 de mayo de 2017, de: [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/la\\_gerencia\\_basada\\_en\\_valor.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/la_gerencia_basada_en_valor.pdf)
- Martínez, J. B. (2011). *El valor de una empresa y creación de valor en una empresa*. Recuperado el 17 de mayo de 2017, de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3816159.pdf>
- Mascareñas, J. (1999). *Innovación financiera aplicaciones para la gestión empresarial* (1ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Mayorga, M. y Muñoz, E. (2000). *La técnica de datos de panel una guía para su uso e interpretación*. Recuperado el 16 de mayo de 2017, de: [http://www.bccr.fi.cr/investigacioneseconomicas/metodoscuantitativos/Tecnica\\_datos\\_panel\\_una\\_guia\\_para\\_su\\_uso\\_e\\_interpretacion.pdf](http://www.bccr.fi.cr/investigacioneseconomicas/metodoscuantitativos/Tecnica_datos_panel_una_guia_para_su_uso_e_interpretacion.pdf)
- Milei, J. G. (2011). Teoría de la inversión y mercados financieros: La "q" de Tobin y su uso para la valuación de empresas. *Actualidad económica*, 21 (74), 7-17.
- Moscoso, J., Correa, J. y Jaramillo, F. (2006). Modelo integral de los flujos de fondos a los flujos de caja libre y las decisiones en finanzas. Recuperado del 17 de mayo de 2017, de: <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/189/ModeloIntegralFlujosFondos.pdf>
- Osorio, J., Gómez, L. y Duque, M. (2005). Los sistemas de información de costos y su relación con las normas internacionales de contabilidad NIC/NIIF. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (47), 87-107.
- Reimann, B. (1989). *Managing for value: A guide to value-based strategic management* (1ª ed.). Cambridge: Basil Blackwell.
- Ripoll, V., Duque, M. y Osorio, J. (2011). Valoración de Existencias en las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC 2). *Suplemento Enfoque Contable de la Revista Análisis Tributario*, (2), 12-19.
- Ross, S., Westerfield, R. y Jordan, B. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas* (9na ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Sánchez, J. L. (1994). Contabilidad de costes versus contabilidad de gestión. En J. L. Alvarez (Eds), *Elementos de Contabilidad de Gestión* (pp. 103-150). Madrid: Ediciones AECA.
- Sinisterra, G. (2006). *Contabilidad de costos* (1ª ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Tokusaki, S. (2013). Strategic management system design in VBM context: Findings from value-based literature review and implications for the divisional performance measurement and control. *Business and Accounting Review*, 11, 35-55.
- Vélez, I. (2001). *Decisiones de inversión enfocadas a la valoración de empresas* (3era ed.). Bogotá: Centro Editorial Javeriano, Ceja.
- Vera, M. (2000). Gerencia basada en valor y gerencia financiera. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Universidad de Nariño*, 1(2), 109-132.
- Waserman, J. (2014). Gerencia del valor: incremente la rentabilidad de su negocio. Recuperado el 17 de mayo de 2017, de: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/memorias%20random/GERENCIA%20DEL%20VALOR.pdf>
- Weygandt, J., Kimmel, P. y Kieso D. (2009). *Accounting principles* (12 ed.). New York: Wiley Custom Learning Solutions.
- Wild, J., Subramanyam, K. y Halsey, R. (2007). *Análisis de estados financieros* (9 ed.). Iztapalapa: McGraw-Hill Interamericana.
- Zugarramurdi, A., Parín, M. y Lupín, H. (1998). *Ingeniería económica aplicada a la industria pesquera* (1ª ed.). Recuperado el 17 de mayo de 2017, de: <http://www.fao.org/docrep/003/V8490S/V8490S00.HTM>

Artículo de investigación

## Índice multifactorial para la evaluación del desempeño financiero de fondos comunes

Gabriela Pesce \*

Investigadora y profesora adjunta, Departamento Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina.  
[gabriela.pesce@uns.edu.ar](mailto:gabriela.pesce@uns.edu.ar)

Juan Ignacio Redondo

Integrante de grupo de investigación y ayudante de docencia A, Departamento Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina.

Gastón S. Milanesi

Investigador y profesor titular, Departamento Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina.

Joaquín Menna

Integrante de grupo de investigación, Departamento Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina.

Ricardo Amarilla

Representante técnico, Economía, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

### Resumen

Los modelos basados en rendimientos de fondos evalúan el desempeño enfocándose principalmente sobre rendimiento y riesgo. El objetivo de este trabajo es desarrollar y validar un índice multifactorial destinado a evaluar el desempeño financiero de fondos comunes de inversión. En la primera parte se resumen los principales modelos y medidas de desempeño que existen en la literatura. Seguidamente, se desarrolla la metodología del índice, añadiendo variables como rendimiento, riesgo, tamaño, diversificación, liquidez, apalancamiento financiero, umbrales macroeconómicos y costos de transacción. Empíricamente se emplea información secundaria sobre el universo de fondos cotizantes en el mercado de capitales argentino para ilustrar su funcionamiento. Los resultados permiten validar la utilidad del índice propuesto, al arrojar valores sintéticos, alcanzando un criterio de ordenamiento multidimensional.

**Palabras clave:** fondos comunes, desempeño financiero, índice multifactorial.

### Multifactorial index for assessing financial performance of mutual funds

#### Abstract

The models based on mutual funds' returns assess their performance focusing mainly on risk and return. This paper aims to develop and validate a multifactorial index intended to evaluate the performance of mutual fund investment. Firstly, the main models and performance metrics available in the literature are summarized. Next, the index's methodology is developed, adding variables such as returns, risk, size, diversification, liquidity, financial leverage, macroeconomic thresholds and transaction costs. Empirically speaking, secondary information on the universe of funds in the Argentinian capital market is used to illustrate its operation. The findings validate the usefulness of the proposed index, by yielding synthetic values, reaching a multidimensional sorting criterion.

**Keywords:** mutual funds, financial performance, multifactorial index.

### Índice multifactorial para a avaliação do desempenho financeiro dos fundos mútuos

#### Resumo

Os modelos baseados em retornos de fundos avaliam o desempenho com foco principalmente em rendimento e risco. O objetivo deste trabalho é desenvolver e avaliar um índice multifatorial destinado a avaliar o desempenho financeiro dos fundos mútuos de investimento. A primeira parte resume os principais modelos e medidas de desempenho que existem na literatura. Em seguida, desenvolve-se a metodologia do índice, agregando variáveis como rendimento, risco, tamanho, diversificação, liquidez, alavancagem financeira, limiares macroeconômicos e custos de transação. Empiricamente, usam-se informações secundárias sobre o universo de fundos no mercado de capitais argentino para ilustrar seu funcionamento. Os resultados permitem validar a utilidade do índice proposto, produzindo valores sintéticos, alcançando um critério de ordenação multidimensional.

**Palavras-chave:** fundos mútuos, desempenho financeiro, índice multifatorial.

\*Autor para dirigir correspondencia. Dirigir a: San Andrés 800, Campus Altos del Palihue, Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca (CP 8000), Provincia de Buenos Aires, Argentina.

Clasificación JEL: G11, G23.

Cómo citar: Pesce, G., Redondo, J.I., Milanesi, G.S., Menna, J. y Amarilla, R. (2018). Índice multifactorial para la evaluación del desempeño financiero de fondos comunes. *Estudios Gerenciales*, 34(147), 200-215.

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2853>

Recibido: 21-jul-2017

Aceptado: 08-may-2018

Publicado: 29-jun-2018

© 2018 Universidad ICESI. Published by Universidad Icesi, Colombia. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## 1. Introducción

Los modelos de equilibrio, en general, proponen un conjunto de atributos vinculados al riesgo de los activos financieros, que si no se puede diversificar, debería ser recompensado por el mercado. Entonces, una gestión con buen desempeño financiero es considerada aquella con rendimientos superiores, controlando por el nivel de riesgo asumido. En este sentido, luego del trabajo seminal de Jensen (1968) se ha desarrollado un conjunto de métodos para evaluar el desempeño de los fondos, a partir de las habilidades de sus administradores. Estas técnicas pueden clasificarse en dos grandes grupos: a) evaluaciones del desempeño basadas en los rendimientos de los fondos y b) evaluaciones del desempeño basadas en las tenencias (participaciones) de los fondos. Las técnicas indicadas presentan debilidades y fortalezas. Las evaluaciones del desempeño basadas en los rendimientos se destacan en situaciones donde no se revela suficiente información relativa a la composición del fondo y su estrategia de inversión; por lo general en la mayoría de los fondos de inversión los datos relativos a rendimientos son revelados con mayor frecuencia que la composición y participación en el fondo. Las medidas existentes, que nacen mayoritariamente de los modelos de equilibrio tradicionales y trasladan sus supuestos y limitaciones, son la motivación para el desarrollo de un índice multifactorial que permita realizar un ordenamiento de inversiones financieras de acuerdo a su desempeño, teniendo en cuenta un conjunto de factores y no alguno aisladamente.

En este contexto, el objetivo del artículo consiste en desarrollar un método integral para la elaboración e implementación de un índice de desempeño financiero. La medida, además de analizar las métricas clásicas vinculadas al rendimiento y riesgo, incorpora elementos vinculados con la estructura del fondo mediante variables que ponderan: diversificación, liquidez, costos transaccionales, umbrales de rendimiento, tamaño y apalancamiento financiero. Su aplicación se ilustra y valida mediante un estudio de caso sobre el universo de fondos comunes de inversión (FCI) cotizantes en Argentina durante el año 2016, a partir de información secundaria. El resultado obtenido es un ordenamiento consistente basado en el desempeño observado de las nueve variables que integran la medida.

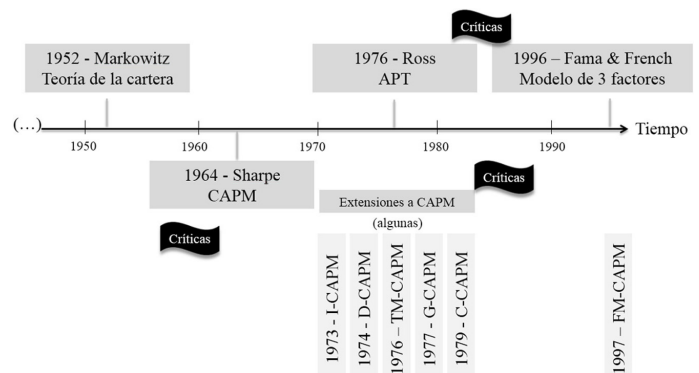
El trabajo se estructura de la siguiente forma: en la sección 2 se resumen los modelos y medidas de desempeño financiero, clasificadas en ratios, análisis econométrico, estudio de tenencias y estructuras de los fondos. En la sección 3 se presenta la medida de desempeño propuesta en el trabajo, la cual consiste en el desarrollo de un índice multidimensional. En el apartado 4 son expuestas las cuestiones metodológicas y de aplicación relativas a la implementación del índice. A tales efectos fue seleccionada como unidad de análisis el conjunto de fondos abiertos negociados en el mercado de capitales argentino, considerando datos correspondientes al año 2016. Los resultados y ordenamiento correspondiente al *ranking* de fondos arrojado por el índice se presentan en la sección 5. Finalmente,

el apartado 6 presenta las conclusiones del trabajo.

## 2. Modelos para evaluar el desempeño de los fondos de inversión

### 2.1 Principales modelos de equilibrio

El origen de la evaluación del desempeño de los activos financieros se remonta a los modelos clásicos de equilibrio (figura 1), que nacen con la Teoría de la Cartera (Markowitz, 1952). A partir de este modelo de equilibrio parcial, se desarrolla un concepto clave que es el de *eficiencia* (Tobin, 1958), el cual se refiere a la condición de las carteras compuestas por un portafolio eficiente óptimo (conocido como *cartera de mercado*) que diversifica al máximo el riesgo específico de los activos individuales, y un activo libre de riesgo. Dichas carteras se sitúan sobre la conocida Línea de Mercado de Capitales (CML, por sus siglas en inglés de *Capital Market Line*); la participación de ambos tipos de inversión dentro de la cartera dependerá de la aversión al riesgo de cada inversor.



**Figura 1.** Línea de tiempo de los modelos de equilibrio principales  
Fuente: elaboración propia.

Posteriormente, Sharpe (1964) plantea el modelo de valuación de activos de capital (CAPM, por sus siglas en inglés de *Capital Assests Pricing Model*), en donde se considera que el mercado solo paga por el riesgo sistemático o no diversificable de cada activo, cuya medida se conoce como coeficiente beta ( $\beta$ ), y explica la variabilidad de los rendimientos esperados de un activo como consecuencia de la variabilidad de los rendimientos de la cartera de mercado. De este modo, surge el concepto de equilibrio, a partir de la comparación del rendimiento requerido o teórico de cada activo financiero, que surge de la línea de mercado de valores (SML, por sus siglas en inglés de *Security Market Line*) con el rendimiento observado o estimado del activo. La diferencia entre ambos rendimientos se conoce como coeficiente alfa. Si el activo se encuentra valuado en equilibrio ambos rendimientos coinciden, caso contrario se está en presencia de sobre o subvaluaciones, por lo que el coeficiente alfa es diferente de cero (negativo o positivo, respectivamente).

El modelo CAPM recibió duras críticas (Roll, 1977) que

dieron lugar a la aparición de diversas extensiones al modelo, las que difieren principalmente en el factor de riesgo sistemático que utilizan como variable explicativa del rendimiento de los activos financieros. Entre ellas se destacan, cronológicamente, el modelo CAPM con desvíos negativos a partir del concepto de semi-varianza (D-CAPM, por *downside* CAPM) planteado por Hogan y Warren (1974); CAPM internacional o global (G-CAPM) de Stehle (1977); CAPM basado en consumo (C-CAPM) de Breeden (1979); entre otros.

También aparecieron extensiones de CAPM que incorporaron los momentos de orden superior; por ejemplo el CAPM de tres momentos que incorpora la asimetría (TM-CAPM, por las siglas en inglés de *three-moment* CAPM) a partir del trabajo seminal de Kraus y Litzenberber (1976) y CAPM de cuatro momentos que agrega tanto la asimetría como la curtosis (FM-CAPM, por las siglas en inglés de *four-moment* CAPM) propuesto por Fang y Lai (1997).

Con relación al número de factores explicativos, surgieron modelos alternativos al CAPM, tales como CAPM intertemporal (I-CAPM) propuesto por Merton (1973), la Teoría de Fijación de Precios por Arbitraje (APT, por las siglas en inglés de *Arbitrage Pricing Theory*) (Ross, 1976; Roll y Ross, 1980) y el modelo de los tres factores de Fama y French (1996). En el modelo APT el rendimiento de un activo depende de múltiples factores, no sólo de la prima por riesgo de mercado como en el CAPM, surgiendo estos de estimaciones empíricas, siendo variables en número y naturaleza. Habitualmente, los mismos se encuentran asociados a estados que describen la economía, como el tipo de interés, la inflación, el crecimiento del producto interno bruto, el precio de alguna materia prima o divisa, entre otros. Por el contrario, el modelo de Fama y French (1996) especifica tres factores explicativos y nominados como variables explicativas: la prima por riesgo de mercado, tal como CAPM; un diferencial de rendimiento entre carteras de acciones de firmas pequeñas versus carteras de acciones de grandes empresas; y un diferencial de rendimiento entre carteras de acciones con elevado ratio valor libro a valor de mercado versus carteras de acciones con bajo ratio. Es importante aclarar que los dos factores adicionales que consideran estos autores en el modelo se refieren a riesgos específicos de un grupo de activos y, por lo tanto, reflejan riesgos no sistemáticos o diversificables, que se pueden interpretar como ineficiencias del mercado. Se debe tener presente que los modelos multifactoriales han sido testeados empíricamente con resultados muy satisfactorios en cuanto a la eficacia para explicar rendimientos de los activos financieros.

## 2.2. El desempeño de los fondos comunes como activos de inversión

Desde la perspectiva de la práctica profesional y de los trabajos académicos en materia de desempeño de fondos, estos se pueden clasificar en dos grandes grupos: comunes (*mutual*) y de cobertura (*hedge*). Se entiende que un fondo común es una cartera compuesta por un conjunto de fondos aportados por inversores y aplicados a diferentes

activos financieros como acciones, bonos e instrumentos del mercado de dinero. Estos son gerenciados por administradores con el fin de obtener rendimientos y ganancias de capital. En su estructura y estrategia activa las tenencias se mantienen o venden con el fin de cumplir los objetivos de inversión indicado en el prospecto de creación. Por otro lado los fondos de cobertura son una especie compleja de fondos que utilizan estrategias activas para obtener rendimientos diferenciales. Estos son administrados de manera agresiva y emplean derivados como apalancamiento financiero (ventas cortas) con el fin de obtener rendimientos equiparables o por encima de un comparable (*benchmark*). Cabe destacar que los fondos de cobertura se caracterizan por su complejidad y por ser destinados a inversores institucionales, dado que estos fondos están sujetos a una menor regulación.

Todas las medidas de desempeño presentan un común denominador y este consiste en la premisa de evaluación que utilizan. De hecho, se considera buen desempeño aquel caso que arroje resultados positivos originados por estrategias de administración activa de la cartera que no puedan ser fácilmente replicables por inversores desinformados. En otras palabras, el desempeño positivo y la recompensa no van de la mano de estrategias simples, mecánicas y pasivas. Las características que debe reunir el activo que será utilizado como comparable y las condiciones a cumplir por una medida para evaluar desempeño son las siguientes:

Comparable (*benchmark*): en relación con su uso como medida de referencia para evaluar el rendimiento de un fondo, este debe cumplir las siguientes condiciones (Bai-ley, 1995): a) específico: su integración y participaciones deben estar especificadas; b) negociable: sujetos a compra - venta en los mercados; c) mensurables: debe ser posible computar medidas de rendimientos válidas sobre la observación de datos de mercado; d) pertinente: las características del comparable deben ajustarse a las estrategias de administración del fondo objeto de evaluación; e) evaluable: el administrador del fondo debe ser capaz de proyectar potenciales rendimientos de la medida de *benchmark*.

Condiciones de una medida de desempeño: respecto a las medidas de desempeño Chen y Knez (1996) señalan cuatro propiedades que estas deben observar: a) ajuste: en la medición deben capturar las estrategias activas o pasivas que razonablemente sean empleadas por un inversor no informado con variables de control y asignarle una ponderación de cero a los fondos con estas estrategias "simples"; b) escalabilidad: las combinaciones lineales de las diferentes medidas o indicadores de desempeño deben ser iguales al resultado que arroja medir la combinación lineal de las carteras que integran el fondo; c) continuidad: dos gestiones de fondos con estrategias de gestión similares deben obtener resultados semejantes; d) monotonicidad: la medida de desempeño debe valorar en mayor medida las capacidades positivas de los administradores. Estas propiedades evitan que las medidas de desempeño terminen ponderando positivamente a gestiones de cartera deficientes y que los inversores no paguen honorarios por estrategias que ellos fácilmente podrían llevar a cabo (Wermers,

2000, 2011).

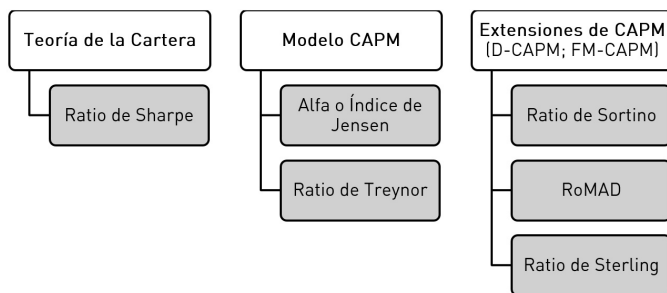
En las siguientes subsecciones son expuestas diferentes técnicas para evaluar el desempeño de carteras de inversión agrupadas en, por una parte, modelos que analizan el desempeño a partir del estudio de los rendimientos, y por otra, aquellos que lo hacen estudiando la composición de inversiones del fondo.

### 2.3. Medidas de desempeño basadas en el estudio de rendimientos

Para este tipo de estudio es imperativa la existencia de datos de mercado acerca del fondo a evaluar, que permita interpretar a partir del comportamiento de los rendimientos, información relativa al desempeño del fondo, estrategias y perfil riesgo-rendimiento. En este caso, se deben aplicar modelos econométricos cuyos supuestos de partida descansan en el conocimiento del perfil de riesgo de los administradores, empleo de comparables apropiados, definición del punto de ruptura definido por los administradores en relación al riesgo sistemático e idiosincrático del fondo, definición a priori de las estrategias dinámicas para asumir riesgos y la distribución de probabilidad que siguen los retornos. Estos modelos se clasifican en dos grupos: medidas tradicionales y análisis econométrico.

#### 2.3.1. Medidas tradicionales para evaluar desempeño: los ratios

A continuación se presentan algunas de las primeras y clásicas medidas para evaluar el desempeño de inversiones en activos financieros y fondos comunes. Estas medidas emergen de los conceptos de la clásica teoría de la cartera (Markowitz, 1952, 1959) y de las derivaciones de los modelos de equilibrio para la valuación de activos (Wilmott, 2009), como se puede observar en la figura 2. Conjuntamente con las medidas estadísticas como volatilidad,  $r^2$  y coeficiente beta, los ratios clásicos para medir desempeño son el coeficiente Alfa o Índice de Jensen, ratio de Sharpe, ratio de Treynor, ratio de Sortino, RoMaD (de las siglas en inglés de *return over maximum drawdown*) y ratio de Sterling. A continuación se revisará cada uno de ellos.



**Figura 2.** Modelos de equilibrio y ratios para evaluación de desempeño financiero.

Fuente: elaboración propia.

- Alfa: es una clásica medida de desempeño para evaluar rendimientos anormales o en exceso. En la práctica tie-

ne dos usos muy difundidos. El primero en el marco del modelo CAPM, ya que mide rendimientos anormales o en exceso de un activo en particular, por sobre los que prescribe el modelo indicado. En el contexto de los modelos de equilibrio, alfa es conocida como Índice de Jensen (Jensen, 1968), que no debe confundirse con la desigualdad de Jensen<sup>1</sup>. El índice de Jensen mide los rendimientos por encima o debajo a los proyectados por el modelo CAPM. Es decir, si  $r_i$  representa los rendimientos observados del activo y  $r_e$  los requeridos o teóricos según el modelo, el índice de Jensen o alfa es:  $\alpha = r_i - r_e$ , siendo  $r_e = r_f + (E_m - r_f) \cdot \beta_i$ , representando  $r_f$  la tasa de rendimiento libre de riesgo,  $E_m$  el rendimiento de la cartera del mercado y  $\beta_i$  el coeficiente beta del activo<sup>2</sup>. En segundo término es una medida de desempeño de fondos de inversión, ya que compara el rendimiento del fondo contra una medida seleccionada como comparable. La denominación de alfa se asigna al diferencial entre los rendimientos del fondo en relación a los rendimientos del comparable, también conocidos como rendimientos anormales o extraordinarios.

Al emplear esta medida de desempeño se supone que la cartera es eficiente, se encuentra diversificada, y por ende ha eliminado el riesgo asistemático. Al ser una medida que surge de un *benchmark*, su resultado indica el valor que se agrega o se sustrae al fondo producto de la estrategia de los administradores. En otras palabras, es el rendimiento generado por acciones particulares del inversor, no del mercado. La medida presenta limitaciones, entre ellas la falta de especificidad, ya que si bien es empleada para evaluar una diversidad de activos financieros, a menudo se cae en la tentación de usarlo para realizar comparaciones entre fondos que poco tienen que ver entre sí. Por lo tanto, es de utilidad en la medida en que la comparación se realice entre clases de activos. Asimismo, como la medida se obtiene a partir de un activo comparable es importante la correcta elección del último y su continua estimación, ya que la estructura de los fondos y carteras de inversiones, sujetas a una administración activa, están condicionadas a un continuo rebalanceo.

- Ratio de Sharpe: nace a partir de la Teoría de la Cartera y se conoce también como *precio del riesgo*. Es una medida estándar que permite jerarquizar inversiones en relación con dos dimensiones: rendimiento-riesgo. El ratio es el rendimiento promedio ganado en exceso sobre la tasa de rendimiento libre de riesgo por unidad de riesgo, permitiendo evaluar las estrategias de inversión en relación a la toma de riesgos. La idea que subyace detrás de la medida es la siguiente: a mayor ratio más atractivo es el rendimiento ajustado por riesgo de la cartera. Su forma estructural consiste en un cociente:

$$(E_i - r_f) / \sigma_i = Sh_r \quad (1)$$

<sup>1</sup> Propiedad matemática que dispone que si  $f(x)$  es una función convexa y  $x$  una variable aleatoria, entonces  $E(f(x)) \geq f(E(x))$ , justificando la convexidad y el valor de activos derivados, como las opciones.

<sup>2</sup> Por ejemplo, un fondo generó un rendimiento del 15% y su coeficiente beta es de 1,2, siendo el tipo sin riesgo del 3% y el rendimiento de mercado del 12%. Por lo tanto, aplicando CAPM:  $alfa = r_i - r_e = 15\% - 13,8\% = 1,2\%$ . Significa que el administrador obtuvo rendimientos mayores a los necesarios para compensar el riesgo sistemático del fondo.

Donde  $E_i$  representa rendimientos esperados (*ex-ante*) u observados (*ex-post*) de la cartera,  $r_f$  es la tasa de rendimiento libre de riesgo y  $\sigma_i$  es la volatilidad de la misma medida a través de su desvío estándar.

Una adaptación la constituye la medida conocida como el ratio de Treynor (Treynor, 1965), donde la volatilidad es sustituida por  $\beta_i$ , midiendo rendimientos en exceso por unidad de riesgo sistemático, como se observa a continuación:

$$(E_i - r_f) / \beta_i = \text{Try}_r \quad (2)$$

Una de las principales aplicaciones del ratio de Sharpe consiste en estudiar cómo varía el ratio a medida que cambia la estructura de la cartera<sup>3</sup>. No obstante, la medida no es apropiada en el caso de carteras integradas por derivados financieros, como opciones o *warrants*, pues en este caso las relaciones riesgo-rendimiento dejan de ser lineales y por lo tanto emergen momentos estocásticos de orden superior, como asimetría y curtosis. Para sortear los inconvenientes indicados se disponen de dos medidas complementarias para evaluar desempeño: Ratio de Sortino y RoMaD.

- Ratio de Sortino: su nombre lo debe a Sortino y Price (1994). La medida tiene un razonamiento similar al ratio de Sharpe, es decir a mayor valor mejor desempeño, ya que mide el rendimiento obtenido por riesgo de mala calidad, resultado de calcular la semidesviación típica de los rendimientos negativos. El ratio sigue la siguiente estructura:

$$(E_i - r_f) / \sigma_{di} = \text{SO}_r \quad (3)$$

Lo único que varía respecto del ratio de Sharpe es  $\sigma_{di}$ , que representa el riesgo de valores inferiores o volatilidad asociada a rendimientos negativos<sup>4</sup>. Esta medida permite trabajar mejor con momentos estocásticos de orden superior, asimetría y curtosis, una importante desventaja en ratios como el Índice de Jensen, el ratio de Sharpe y el de Treynor.

- RoMaD: este ratio es una adaptación de la medida empleada en el precio de las materias primas, desarrollada por Young (1991). Es una medida complementaria a los ratios anteriores, siendo el cociente entre los rendimientos y la diferencia entre un punto de máximo de rendimiento y un punto subsecuente de bajo desempeño, tal que:

$$E_i / MD_i = \text{RoMaD}_r \quad (4)$$

Donde  $E_i$  representa el rendimiento esperado u observado

<sup>3</sup> Por ejemplo un administrador de fondos gestiona una cartera con una estructura de 50/50 invertido en bonos y acciones con un ratio de Sharpe de 0,67. Como consecuencia de una nueva estrategia incorpora una nueva clase de activo, por ejemplo un fondo estructurado, tal que la nueva composición es 40/40/20, siendo el ratio de Sharpe de 0,87. Esta variación en la medida de desempeño indica que si bien la nueva clase de activos (20% de la estructura) es riesgosa individualmente, por efectos de la diversificación mejora las características riesgo-rendimiento del fondo.

<sup>4</sup> Por ejemplo, suponga un fondo X con un rendimiento anualizado de 12% y un semidesvío negativo del 10%, la tasa libre de riesgo es del 2,5%, entonces el ratio asciende a  $(12\% - 2,5\%) / 10\% = 0,95$ . En el caso de una inversión Y con un rendimiento del 10% y un riesgo de valores inferiores de 7%, el ratio es de 1,07. La mejor elección es la cartera Y, que si bien tiene un rendimiento menor en un 2%, es más eficiente desde la perspectiva del riesgo de valores inferiores.

del fondo y  $MD_i$  la máxima caída. Esta es una de las medidas más utilizadas en la actualidad para analizar la evolución y el riesgo de fondos de cobertura, ya que una de las maneras de estimar la exposición al riesgo es evaluar el patrón de pérdidas o rendimientos negativos del fondo durante un periodo considerable de tiempo. Además, permite incorporar los momentos estocásticos de orden superior como asimetría y curtosis de la distribución de probabilidad de rendimientos. El rendimiento sobre la máxima caída para un periodo determinado permite evaluar el siguiente interrogante: ¿Se está dispuesto a soportar una pérdida de  $MD_i$  a cambio de un  $E_i$ , exponiéndose durante un determinado periodo de tiempo?<sup>5</sup>

- Ratio de Sterling: este índice presenta su denominación debido a la propuesta de Deane Sterling Jones (Sortino y van der Meer, 1991; Bacon, 2013). Es otra medida de rendimiento ajustado por riesgo para evaluar desempeño de carteras. Es igual al promedio compuesto (media geométrica) de la tasa de rendimiento efectiva anual de los últimos tres años calendarios dividido por el promedio de las máximas caídas de cada uno de esos tres años más un 10% de ajuste. Su estructura es:

$$\check{E}_i / [\overline{MD}_i + 10\%] = \text{STR}_r \quad (5)$$

El valor del 10% es un ajuste empírico, ya que se compara el desempeño y se carga de riesgo extra en función al rendimiento libre de riesgo de las letras del Tesoro norteamericano (*T-bills*) que en el año 1981 era del 10%. La versión ajustada del ratio y *aggiornada* de la medida se asemeja al ratio de Sharpe, así:

$$[\check{E}_i - r_f] / \overline{MD}_i = \text{adjSTR}_r \quad (6)$$

Al igual que en los casos precedentes un alto ratio indica un correcto desempeño frente a la exposición al riesgo del fondo, siendo su interpretación similar a los ratios anteriores.

### 2.3.2. Modelos econométricos

En este grupo se encuentran los modelos que aplican técnicas econométricas que van desde el análisis multifactorial mediante regresiones, pasando por técnicas de *bootstrap* con el fin de analizar el comportamiento de los rendimientos y determinar factores que explican rendimientos en exceso de los FCI, producidos por estrategias activas exitosas en la administración del fondo. A continuación se presentan los principales modelos.

- Modelos basados en factores: inspirados en los modelos multifactoriales presentados en la sección 2.1 (Ross, 1976; Fama y French, 1996), los primeros desarrollos se concentraron en determinar qué factores describen estrategias exitosas de administración de fondos. Uno de los primeros modelos de amplia difusión para analizar el desempeño en

<sup>5</sup> Una inversión con MD 20% y rendimiento 10% tienen un RoMaD del 0,5 y es más atractiva que una inversión con MD 40% y rendimiento 10% con RoMaD 0,25.

la administración de fondos de renta variable es el conocido como modelo de cuatro factores de [Carhart \(1997\)](#).

$$r_t = \alpha + \beta.RMRF_t + s.SMB_t + h.HML_t + u.UMDt + \varepsilon_t \quad (7)$$

Donde  $r_t$  es el rendimiento mensual de la cartera administrada en exceso por sobre el del activo libre de riesgo ( $r_f$ ),  $RMRF_t$  es el rendimiento en exceso de una cartera que replica al mercado donde los activos la integran con base en sus participaciones en el valor total de la cartera, mientras que las carteras  $SMB_t$ ,  $HML_t$  y  $UMD_t$  son portafolios cuyos activos participan en función del valor, replicando rendimientos por tamaño, valor de mercado a valor de libros y el *momentum* definido a partir de los rendimientos del último año. El modelo tiene sus fundamentos en los resultados de las investigaciones de Fama y French (1992, 1993 y 1996) y [Jegadeesh y Titman \(1993\)](#).

En esta familia de medidas de desempeño y orientado específicamente a los fondos de cobertura (*hedge*) se encuentra el modelo de siete factores de [Fung y Hsieh \(2004\)](#).

$$r_t = \alpha + \beta.SPRF_t + s.SMB_t + g.TREAS10y_t + c.CREDIT_t + e.BONDPTFS_t + d.CURRPTFS_t + o.COMMPTFS_t + \varepsilon_t \quad (8)$$

Donde los factores son:  $SPRF_t$  se refiere a los rendimientos del índice Standard & Poor's 500 menos la tasa libre de riesgo,  $SMB_t$  son los rendimientos de la cartera *Wilshire* calculados por diferencia entre rendimientos de empresas pequeñas y grandes, midiendo el tamaño por la capitalización bursátil,  $TREAS10y_t$  se refiere a cambios en los rendimientos de los bonos soberanos de Estados Unidos a 10 años,  $CREDIT_t$  son los cambios en el diferencial de rendimientos entre bonos calificados por Moody's como Baa y los rendimientos de los bonos soberanos a 10 años y  $BONDPTFS_t$ ,  $CURRPTFS_t$  y  $COMMPTFS_t$  son los rendimientos de tres estrategias clásicas derivadas del mercado de bonos, monedas y materias primas. Para evitar las distorsiones de las bases de datos de los fondos, los comparables son elaborados a partir de rendimientos de activos individuales. Los modelos del tipo de las ecuaciones 7 y 8 parten de un conjunto de supuestos duros. En el caso de los rendimientos de activos y factores, se supone distribución normal, de forma idéntica e independiente (*NIID, normally identical independent distributed*) y que la varianza se mantiene constante.

El problema del aplanamiento de rendimientos informado por los administradores de fondos fue confirmado por evidencia empírica a partir de trabajos como el de [Bollen y Pool \(2009\)](#). Esta conducta de revelación de información se fundamenta en las preferencias que tienen los inversores, suponiendo que rendimientos planos se correlacionan con menor volatilidad. Por ejemplo un fondo con rendimientos observados del 12% y -8% puede informar tasas compuestas de rendimientos equivalentes al +/- 1,5%, y esto tiene impacto directo sobre dos medidas inobservables en el mercado, como la volatilidad y la métrica para cuantificar la exposición a los factores de riesgo del fondo. Como consecuencia de ello, [Getmansky, Lo y Makarov \(2004\)](#) propo-

nen que los modelos como los planteados en las ecuaciones 7 y 8 sean ajustados para capturar el aplanamiento de rendimientos. Estos sugieren incorporar un ajuste de rendimientos rezagados y actuales sobre las ecuaciones para capturar el efecto del aplanamiento.

$$R_t^o = \theta_0 R_0 + \theta_1 R_{t-1} + \theta_2 R_{t-2} \quad (9)$$

Donde  $\theta_0 + \theta_1 + \theta_2 = 1$ , en este caso para dos rezagos.

- Estudio de residuos mediante *bootstrap* (alfas no normales): la serie de rendimientos de los fondos a menudo presenta comportamientos no consistentes con el uso de herramientas econométricas tradicionales, ya sea por su forma de distribución o por la elección de los factores de riesgo. Existen algunos hechos estilizados en los rendimientos de los fondos comunes de inversión. En principio existe evidencia respecto de la existencia de asimetrías y curtosis, particular cuestión que si no se emplean técnicas apropiadas, en lugar de las tradicionales herramientas basadas en supuestos de normalidad, se puede incurrir en mediciones erróneas. Una herramienta para ajustar la medida de desempeño alfa es la propuesta por [Kosowski, Timmermann, Wermers y White \(2006\)](#). En esta aplican la técnica de *bootstrap* para evaluar desempeños frente a distribuciones de probabilidad no normales, generando alfas sólidos estadísticamente mediante el análisis de residuos a través de la técnica de *bootstrap*. Su inquietud se fundamenta en la hipótesis de que administradores con alfas extremos (altos-bajos) en relación al promedio del grupo, tienden a tener distribuciones de rendimientos con altos niveles de curtosis y asimetría. Para corroborar esto se implementa *bootstrap* mediante el modelo de cuatro factores de [Carhart \(1997\)](#). La aplicación de la técnica es similar a la de otros modelos, pero desarrollando un procedimiento novedoso en los pasos a seguir para aplicar el modelo de *benchmark*. Primero se emplea el modelo de Carhart para calcular los alfas, mediante ajuste por mínimos cuadrados, incorporando factores y estimando residuos. Para ello se emplean las series mensuales de exceso de rendimientos sobre las letras del Tesoro norteamericano (*T-bills*) por fondo.

$$r_{it} = \hat{\alpha} + \hat{\beta}.RMRF_t + \hat{s}.SMB_t + \hat{h}.HML_t + \hat{u}.UMD_t + \hat{\varepsilon}_{i,t} \quad (10)$$

Para cada serie se estiman los coeficientes, los residuos y los estadísticos correspondientes a los alfas estimados, donde  $T_{0,t}$ ;  $T_{1,t}$ , son los datos para el primero y último mes. Seguidamente, en cada fondo se reemplaza los residuos obtenidos en el paso anterior, con el objeto de crear una nueva muestra correspondiente a una pseudo serie de tiempo de residuos, con el fin de aplicar la técnica de *bootstrap* ( $\hat{\varepsilon}_{i,t} = S_{T_0}^b \dots S_{T_1}^b$ ). El objetivo es estimar,  $\hat{\varepsilon}_{i,t}$ , ( $b=bootstrap$ ), con muestras aleatorias para la generación de residuos. Con los residuos obtenidos se impone el tercer paso, que es construir una nueva pseudo serie de tiempo de rendimientos en exceso para el fondo, imponiendo como restricción la hipótesis nula de desempeño cero, o lo

que es equivalente,  $\alpha = 0$ . Por lo tanto la expresión resulta como se expone:

$$r_{it} = \hat{\beta}.RMRF_t + \hat{s}.SMB_t + \hat{h}.HML_t + \hat{u}.UMD_t + \hat{\varepsilon}b_{i,t} \quad (11)$$

Como indica la ecuación 11, se está frente a una secuencia de rendimientos artificiales con alfas estadísticamente ciertos y cero por construcción. Por lo tanto, cuando nuevamente se regresa para una muestra  $b$  generada por el *bootstrap* sobre el modelo de Carhart, se puede obtener un valor positivo (negativo) de alfa y estadísticamente significativo, resultante del alto número de residuos positivos (negativos) que verifican la conducta de administradores con rendimientos extremos (asimétricos y con curtosis). Recursivamente, aplicado el procedimiento sobre los fondos evaluados ( $i$ ) y reiteradas veces ( $b$ ), se puede obtener un corte transversal de los alfas. Si de las iteraciones se llega a concluir que existen alfas positivos con valores significativos estadísticamente, en relación con aquellos observados en el modelo tradicional (ecuación 7), se puede concluir que los alfas extremadamente positivos no son sencillamente originados por las variaciones en la muestra. Por lo tanto, los alfas altos no son debido al azar, claramente existen habilidades en las estrategias implementadas por los administradores, que obtienen rendimientos en exceso más allá de los parámetros capturados por distribuciones normales.

- Rendimientos condicionales y factores de descuento estocásticos: existe un conjunto de nuevos modelos, complejos desde el punto de vista matemático, cuyo objetivo es examinar las habilidades de los administradores de fondos durante los ciclos de negocio. Ferson y Schadt (1996) demuestran que los administradores de fondos no mantienen constante la exposición al riesgo, sino que se adaptan según la evolución de indicadores de negocios a través del tiempo. Christopherson, Ferson y Glassman (1998) hallaron evidencia empírica sobre las variaciones en los alfas condicionados a determinadas habilidades y herramientas empleadas por los administradores de fondos ante determinadas condiciones económicas. Las causas son varias, por ejemplo, las habilidades que los administradores van adoptando en el tiempo o empleo de determinadas estrategias durante un ciclo económico. Esto hace que los rendimientos y los alfas se condicionen a factores macroeconómicos. Es decir, ciertas circunstancias económicas condicionan las conductas de los administradores y por lo tanto los rendimientos esperados de los fondos. Moskowitz (2000) y Kosowski (2011) demuestran que, en promedio, los administradores con estrategias activas son más proclives a generar alfas positivos en épocas de recesión. Los modelos basados en los rendimientos condicionales son una derivación de los modelos lineales (Jagannathan y Wang, 1996), sin perjuicio de que exista evidencia a favor y en contra de los mismos (Lewellen y Nagel, 2006). La base consiste en asumir qué parámetros, como alfa y beta en CAPM, capturan y, por lo tanto, se comportan de manera dinámica según el nivel de factores macroeconómicos, por ejemplo las tasas de interés de corto plazo, el rendimiento

de la cartera de mercado y otro conjunto de variables. Consecuentemente, las medidas para evaluar el desempeño (por ejemplo ratio de Sharpe o coeficiente alfa) no pueden mantenerse invariables en el tiempo, ajustándose en la explicación de rendimientos anormales a los factores macro que condicionan el resultado de los indicadores y el *deber ser* de un rendimiento normal.

Otra alternativa es trabajar con factores de descuento estocásticos (SDF, por las siglas en inglés de *stochastic discount factors*) como medida de evaluación de desempeño (Chen y Knez, 1996; Dahlquist y Soderlind, 1999; Ferson, Henry y Kisgen, 2006). En este campo los precursores son Grinblatt y Titman (1989b), quienes proponen estimar rendimientos a partir de la variación en el tiempo de la utilidad marginal del inversor. Basados en la ley del precio único, debe existir un SDF ( $m_t$ ) que valúe los rendimientos esperados de una cartera pasiva, no condicionada a ningún tipo de información, generando un resultado de alfa igual a cero.

$$E[m_t \tilde{R}_t - 1] = 0 \quad (12)$$

También, los rendimientos esperados generados por estrategias condicionadas a la existencia de información pública al final del periodo anterior ( $z_{t-1}$ ) generan un resultado de alfa igual a cero.

$$E[z_{t-1} m_t \tilde{R}_t - z_{t-1}] = 0 \quad (13)$$

A partir de un conjunto de restricciones establecidas, la estimación de SDF se realiza con el método generalizado de momentos<sup>6</sup>. Las mencionadas restricciones impuestas son las condiciones de momento empleadas en la estimación del SDF, permitiendo al investigador evitar seleccionar apriorísticamente una distribución de probabilidad para carteras activas y pasivas. Estimado el SDF, este sirve para valorar carteras con gestión activa, durante el intervalo de tiempo seleccionado y consecuentemente ponderar el desempeño comparando rendimientos observados con aquellos teóricos estimados a partir del SDF, mediante el alfa.

$$\alpha = E[z_{t-1} m_t \tilde{R}_t - z_{t-1}] = \frac{1}{T} \sum_{t=1}^T (z_{t-1} m_t \tilde{R}_t - z_{t-1}) \quad (14)$$

En este sentido, el mejor desempeño se encuentra asociado a mayores alfas, obtenidos de los rendimientos en exceso por estrategias activas, cuyo *benchmark* es el SDF.

#### 2.4. Análisis basados en las tenencias o estructuras de carteras de FCI

En un nivel más específico se encuentran los métodos que analizan el desempeño de los fondos, concentrándose no solamente en los rendimientos, sino también en las tenencias y clases de activos. Bajo este grupo se engloban

<sup>6</sup> El método fue creado por Hansen (1982) y es una técnica econométrica genérica empleada para la estimación de parámetros de una ecuación de regresión, desarrollada como una extensión del método de momentos. Es de utilidad para evitar problemas de endogeneidad, producto de que las variables independientes son mayores que el número de parámetros a estimar. Los datos del proceso se suponen estocásticos, minimizando una función cuadrática que permite estimar la significancia estadística de variables explicativas que condicionan la variable dependiente.



los estudios conocidos con el nombre de análisis de desempeño basado en tenencias. Las ventajas del método son: a) estudiar las estructuras de inversiones y dinámica del fondo permite elaborar comparables específicos; b) analizar el rebalanceo de inversiones al detalle y permitir calificar; c) evitar la interferencia de los costos de transacción al estudiar inversiones y asignación de fondos antes de computar tales gastos<sup>7</sup>; d) desagregar el verdadero valor añadido de la estrategia activa, e) el *benchmark* es más preciso debido a que se construye el comparable en función de las características de los activos que integran el fondo, dejando de ser una cartera de mercado o simple índice macro. A continuación se resumen los dos métodos clásicos empleados en el estudio de composición de fondos.

- El método de la autoevaluación (*Self-Benchmarking Method of Performance Evaluation*): bajo esta denominación se conoce al método desarrollado por los trabajos iniciales de [Grinblatt y Titman \(1989a\)](#) quienes emplearon datos de carteras de fondos publicados por la *Security Exchange Commission*. Los datos fueron estudiados a nivel de tenencias y composición de carteras. Los autores, a partir de los rendimientos observados en función de las tenencias, desarrollaron lo que denominaron *desempeños hipotéticos* de administradores con base en patrones de tenencias. Para elaborar medidas de desempeño, regresaron los rendimientos hipotéticos con base en las estrategias planteadas contra comparables seleccionados, con el fin de obtener los alfas correspondientes a los *desempeños hipotéticos* según la composición de la cartera y evolución de la misma.
- Evaluación con base en las características de la cartera: [Daniel, Grinblatt, Titman y Wermers \(1997\)](#) utilizan los resultados de estudios empíricos ([Roll y Ross, 1980](#); [Fama y French, 1992, 1993, 1996](#); [Jegadeesh y Titman, 1993](#)) para explicar los factores que determinan el rendimiento de las acciones y con ellos evaluar el desempeño en función de las características que presenta la composición de los fondos de acciones y bonos. [Kothari y Warner \(2001\)](#) manifiestan que este método permite evaluar el fondo, presentando una mayor habilidad para detectar rendimientos anormales que el modelo de [Carhart \(1997\)](#), en particular, si el estilo o características del fondo difieren de la tradicional composición de los índices de mercado. Asimismo, este método incorpora al análisis el volumen de negociación y fondos aplicados, inferidos de los cambios en la composición de la cartera a través del tiempo, mejorando el diagnóstico relativo al desempeño del administrador de cartera.

### 3. Índice multifactorial para el análisis del desempeño

En el anterior apartado fueron expuestos diferentes modelos y metodologías para evaluar el desempeño de los activos financieros. Conforme fue expresado, el objetivo del presente trabajo consiste en elaborar y testear un índice multifactorial destinado a evaluar el desempeño financiero de fondos comunes de inversión. El modelo propuesto ana-

liza el desempeño de los fondos, añadiendo a la dimensión rendimiento y riesgo, variables tales como diversificación, liquidez, tamaño, riesgo financiero, eficiencia y costos de transacción. Estos factores están relacionados con aspectos que se consideran clave en este tipo de inversiones, como la liquidez, y vinculados a atributos deseables a partir de los modelos y métricas presentados anteriormente, como la diversificación de la cartera.

Con esta propuesta multifactorial se pretende analizar la solidez del fondo, incorporando variables que atañen a su integración estructural, complementando el clásico estudio de las dimensiones rendimiento y riesgo. El presente índice puede ubicarse como un híbrido entre los modelos que analizan desempeño con base en rendimientos y aquellos que analizan las composiciones estructurales de los activos financieros objeto de estudio. Esta aseveración encuentra fundamento en las variables incorporadas en el análisis, como el grado de diversificación, el tamaño y la liquidez. Estas se refieren a la estructura y composición de los fondos. En efecto, el índice se encuentra compuesto por nueve variables que se detallan en la subsección 3.1 y abarcan aspectos relacionados con la eficiencia, diversificación, liquidez, tamaño, riesgo financiero y honorarios.

#### 3.1. Múltiples dimensiones para medir el desempeño: las variables del índice

A continuación se describe cada factor propuesto, exponiendo su expresión analítica y las variables operativas seleccionadas para realizar la correspondiente medición.

a) Relación rendimiento riesgo: la presente relación es capturada a través de una medida de eficiencia relativa, basada en el ratio de Sharpe. Se estima para cada clase de fondo la relación de rendimiento en exceso sobre la volatilidad de la inversión. Como rendimiento de la cartera  $E(R_i)$  se toma el rendimiento aritmético diario sobre la cotización de la cuota-parte del fondo y se procede a anualizarlo, multiplicándolo por la cantidad de días hábiles del periodo bajo análisis. Como *proxy* de la tasa de rendimiento de un activo libre de riesgo  $R_f$  se toma la tasa interna de retorno (TIR) de un título soberano emitido en moneda local. Finalmente, para medir la volatilidad  $\sigma_i$  se trabaja con el desvío estándar anualizado de los rendimientos aritméticos diarios del fondo, multiplicándolo por la raíz cuadrada de la cantidad de días hábiles del periodo. De este modo, la variable  $V_{1,i}$  se estima como se presenta a continuación:

$$V_{1,i} = \frac{E(R_i) - R_f}{\sigma_i} \quad (15)$$

b) Umbral de rendimiento: esta variable pretende premiar aquellas carteras de inversiones que presenten un rendimiento por encima del crecimiento general de la economía del país. La misma es calculada como la diferencia entre el rendimiento anual aritmético del fondo menos el crecimiento o variación de alguna variable macroeconómica que referencie el nivel de actividad (NA). En este caso las alternativas disponibles para el caso de Argentina, utilizando fuentes oficiales, son el crecimiento del producto bruto

<sup>7</sup> Por ejemplo, el administrador puede ser talentoso en la elección de los activos, pero el tamaño del fondo puede ser pequeño y, por lo tanto, los costos transaccionales pueden opacar los rendimientos brutos generados por este ([Wermers, 2010](#)).

interno (PBI) durante el período bajo análisis o la variación acumulada de una medida conocida como estimador mensual de actividad económica (EMAE). Se testean alternativamente las dos medidas, escogiéndose trabajar con la variación del EMAE por tener una periodicidad mensual versus la frecuencia trimestral que posee el PBI. La variable  $V_{2,i}$  tiene un efecto positivo sobre el índice en cuestión en el caso de aquellos fondos que presenten un rendimiento por encima del umbral, y a la inversa un efecto negativo para las carteras cuyo rendimiento esté por debajo del promedio de actividad económica del país. La expresión formal de la variable  $V_{2,i}$  es la siguiente:

$$V_{2,i} = E(R_i) - \Delta NA \quad (16)$$

c) Diversificación física por clase de activos: se pretende medir el grado de diversificación del fondo a partir del número de activos que lo componen. La medida es calculada como la sumatoria de la cantidad de activos empleados por el fondo, con participación estrictamente positiva en la cartera durante el período bajo análisis, como se indica en la siguiente expresión:

$$V_{3,i} = \sum_{a=1}^n Q_{a,i} \text{ si } X_{a,i} > 0 \quad (17)$$

Siendo  $a_i$  los activos que componen la cartera del fondo  $i$ , por lo que la sumatoria física de cantidad de activos ( $Q$ ) se restringe a aquellos con participación estrictamente positiva dentro de la cartera durante el período bajo análisis, esto es con  $X_{a,i} > 0$ .

d) Índice Herfindahl e Hirschman inverso: como complemento de la métrica anterior, se propone una variable que mida la diversificación monetaria a través de la inversa del índice de Herfindahl e Hirschman (IHH)<sup>8</sup>. El IHH es utilizado habitualmente para medir concentración empresarial en un mercado y en tal sentido, el aporte del presente trabajo consiste en emplear la medida de los cuadrados de las participaciones de las empresas en un mercado. La medida se adaptó para medir la concentración de familias de activos en la cartera, al elevar las participaciones de las familias de activos al cuadrado y sumarlas. Las participaciones en este caso se calculan sobre valores monetarios totales invertidos por el fondo en esa familia de activos sobre el patrimonio total de la cartera en ese plazo, para luego ser expresados en tanto por uno.

$$V_{4,i} = \frac{1}{IHH} = \frac{1}{\sum_{f(a)=1}^n X_{f(a)}^2} \quad (18)$$

Donde  $X_{f(a)}^2$  representa la participación en la cartera del fondo correspondiente a la familia de activos  $f(a)$ , elevada al cuadrado.

e) Liquidez en el mercado: la variable propuesta como liquidez en el mercado cuantifica, en términos relativos, la cantidad de días en los que la inversión presenta una cotización en el mercado. Sirve para castigar aquellos fondos

con un número reducido o nulo de cotizaciones durante todo el periodo bajo análisis, pretendiendo que en el *ranking* se posicionen mejor los fondos que participaron activamente durante todo el período, es decir aquellos con mercado secundario desarrollado y bajo riesgo de liquidez. La expresión formal de la variable es:

$$V_{5,i} = \frac{Q_{\text{días c/cotiz.}}}{Q_{\text{días hábiles}}} \quad (19)$$

Siendo  $Q_{\text{días c/cotiz.}}$  la cantidad de días en el período donde el fondo presenta cotización en el mercado.

f) Tiempo para liquidar: la siguiente variable es complemento de la anterior, al buscar incorporar una métrica vinculada a la facilidad para deshacerse de la inversión a través de las horas de liquidación del fondo. Dado que a mayor cantidad de horas menor liquidez, la variable  $V_{6,i}$  incide negativamente sobre el valor del índice.

$$V_{6,i} = h_i \quad (20)$$

Donde  $h_i$  son las horas de liquidación del fondo  $i$ .

g) Tamaño: el tamaño del fondo está vinculado al valor en unidades monetarias del patrimonio neto promedio de la cartera de inversión durante el período bajo análisis. A mayor tamaño se espera que el fondo sea menos riesgoso, por lo tanto guarda una relación positiva respecto al índice de desempeño financiero.

$$V_{7,i} = \overline{PN}_i \quad (21)$$

Donde  $\overline{PN}_i$  es el patrimonio neto promedio del fondo  $i$ .

h) Apalancamiento financiero: medida de endeudamiento a partir del ratio del pasivo promedio del fondo  $i$  ( $\bar{P}$ ) sobre el patrimonio neto del fondo  $i$  ( $\overline{PN}_i$ ). Fondos más apalancados presentan mayor nivel de riesgo financiero, por lo tanto incide negativamente sobre el índice de desempeño financiero.

$$V_{8,i} = \bar{P}_i / \overline{PN}_i \quad (22)$$

i) Honorarios: la última variable incluye el costo del fondo en concepto de honorarios de administración de la inversión. Mayores costos inciden de manera negativa en el valor del índice de desempeño financiero.

$$V_{9,i} = C\%HA_i \quad (23)$$

Siendo  $C\%HA_i$  el costo porcentual en concepto de honorarios de administración del fondo  $i$ .

A modo de síntesis, la [tabla 1](#) resume los conceptos desarrollados anteriormente, agrupando las variables en función de las dimensiones que se pretenden medir como eficiencia, diversificación, liquidez, tamaño, riesgo financiero y costos.

<sup>8</sup> El Índice de Herfindahl-Hirschman es una medida de concentración económica. A mayor índice, la estructura de mercado es más concentrada (en el extremo, con valor de IHH=10.000 representa un monopolio) y por lo tanto, menos competitiva.

**Tabla 1.** Variables que componen el índice de desempeño financiero

Orientado a	Variable	Descripción	Propuesta analítica
Eficiencia	(1) Relación rendimiento riesgo	Basado en el ratio de Sharpe, se estima la relación de rendimiento en exceso sobre la volatilidad de la inversión.	$V_{1,i} = \frac{E(R_i) - R_f}{\sigma_i}$
	(2) Umbral de rendimiento	Premia inversiones con un rendimiento por encima del crecimiento general de la economía del país.	$V_{2,i} = E(R_i) - \Delta NA$
Diversificación	(3) Diversificación física por cantidad de activos	Cantidad de activos que constituyen la cartera del fondo.	$V_{3,i} = \sum_{a=1}^n Q_{ai}$
	(4) Diversificación monetaria por participación - IHH inverso	La inversa del Índice de Herfindahl e Hirschman, a partir de la inversión monetaria por familia de activos.	$V_{4,i} = \frac{1}{IHH} = \frac{1}{\sum_{f(a)=1}^n X_{f(a)}^2}$
Liquidez	(5) Liquidez en el mercado	Cantidad de días en las que la inversión presenta una cotización.	$V_{5,i} = \frac{Q_{días\ c/cotiz.}}{Q_{días\ hábiles}}$
	(6) Tiempo para liquidar	Horas de liquidación	$V_{6,i} = h_i$
Tamaño	(7) Tamaño	Monto promedio de patrimonio neto del fondo	$V_{7,i} = \overline{PN}_i$
Riesgo financiero	(8) Apalancamiento financiero	Porcentaje de pasivos sobre el patrimonio del fondo	$V_{8,i} = \overline{P}_i / \overline{PN}_i$
Costo	(9) Honorarios	Costo relativo en concepto de honorarios de administración de la inversión.	$V_{9,i} = C\%HA_i$

Fuente: elaboración propia.

### 3.2. El índice multifactorial para evaluar desempeño

Considerando las nueve variables anteriormente mencionadas, el índice ( $I_i$ ) se constituye como una suma algebraica en la que cada métrica está normalizada (ecuación 24). Para este proceso de normalización, en el numerador del índice el valor correspondiente a la variable  $x$  para el fondo  $i$  ( $V_{x,i}$ ), se procede a dividirlo por el máximo valor observado para la variable  $x$ , este último obtenido de considerar todos los fondos de la muestra objeto de estudio. Por lo tanto, el índice se construye agregando en el numerador las nueve variables normalizadas, suma algebraica situada en el numerador del índice. En el denominador del índice, y a los efectos de escalar e interpretar el resultado de desempeño financiero en un intervalo de valores de situado en el intervalo [-1,1], se divide por el máximo valor de desempeño observado en el mercado. Es decir, el denominador del índice, notado como  $A$ , se calcula como el máximo de los numeradores para el universo de fondos (ecuación 25).

$$I_i = \frac{V_{1,i} + \frac{V_{2,i}}{\text{Max}(V_2)} + \frac{V_{3,i}}{\text{Max}(V_3)} + \frac{V_{4,i}}{\text{Max}(V_4)} + \frac{V_{5,i}}{\text{Max}(V_5)} - \frac{V_{6,i}}{\text{Max}(V_6)} + \frac{V_{7,i}}{\text{Max}(V_7)} - \frac{V_{8,i}}{\text{Max}(V_8)} - \frac{V_{9,i}}{\text{Max}(V_9)}}{A} \tag{24}$$

Donde

$$A = \text{Max} \left( \frac{V_{1,i}}{\text{Max}(V_1)} + \frac{V_{2,i}}{\text{Max}(V_2)} + \frac{V_{3,i}}{\text{Max}(V_3)} + \frac{V_{4,i}}{\text{Max}(V_4)} + \frac{V_{5,i}}{\text{Max}(V_5)} - \frac{V_{6,i}}{\text{Max}(V_6)} + \frac{V_{7,i}}{\text{Max}(V_7)} - \frac{V_{8,i}}{\text{Max}(V_8)} - \frac{V_{9,i}}{\text{Max}(V_9)} \right) \tag{25}$$

El resultado obtenido aplicando la ecuación 24 en cada fondo evaluado permite elaborar un *ranking* de acuerdo a su desempeño evaluado de manera multidimensional. Aquellos fondos con índices más próximos a la unidad serán los de mejor comportamiento conjunto para las nueve métricas consideradas de interés.

### 4. Implementación del índice multifactorial de desempeño financiero: análisis de los fondos comunes de inversión en el mercado de capitales argentino

Para ilustrar y validar la metodología propuesta se utiliza el método de análisis de casos (Castro, 2010), bajo un enfoque cuantitativo. El alcance de la investigación es descriptivo-correlacional y el diseño es no experimental y transversal. Para ello, el índice desarrollado en la ecuación 24 se utiliza para elaborar un *ranking* de desempeño durante el periodo 2016, tomando como unidad de análisis los fondos comunes abiertos negociados en el mercado de capitales argentino. La elección del año en cuestión se justifica por varias causas, a saber: la impulsión del mercado financiero argentino producto de un cambio de gobierno en el país a fines del año 2015, el crecimiento de la inversión en fondos, la actualidad de los datos y un período relativamente breve para no distorsionar las cifras calculadas producto del proceso inflacionario acontecido.

En Argentina, los fondos se pueden clasificar por tipo en: (1) Renta variable: en estos se invierte, principalmen-

te, en acciones del mercado doméstico e internacional, a través de inversiones directas o certificados de depósitos argentinos. La cuotaparte se expresa en dólares o moneda de curso legal. (2) Renta fija: estos fondos invierten, mayoritariamente, en títulos de deuda pública o privada, nacionales o extranjeros. Igual que en el caso anterior, la cuotaparte está denominada en dólares o moneda doméstica. (3) Renta mixta: se trata de inversiones combinadas en acciones y títulos de deuda como los descritos en los casos anteriores, con similares características al fondo de renta fija. (4) Mercado de dinero: en esta categoría se incorporan los fondos de plazo fijo y los de mercado de dinero, los que tienen similar comportamiento aunque se diferencian por su marco regulatorio. Ambos construyen sus carteras con depósitos en entidades financieras (depósitos a plazo fijo y colocaciones a la vista en entidades financieras). Según la [Resolución General 622 \(2013\)](#) de la Comisión Nacional de Valores, tienen como restricción la obligación de “mantener en todo momento, al menos, un 45% del patrimonio del fondo en colocaciones totalmente líquidas. La cuotaparte está denominada en moneda doméstica o en dólares”. Las colocaciones se circunscriben solamente a entidades financieras nacionales con un horizonte de vencimiento de corto plazo. (5) PyMEs: este tipo de fondo está orientado a instrumentos destinados al financiamiento de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs). Su objetivo es alentar el desarrollo de las distintas industrias mediante la administración de una cartera de inversiones constituida de instrumentos financieros y valores negociables, de renta fija y variable, emitidos por este tipo de empresas, incluyendo acciones PyMEs, cheques de pago diferido, pagarés bursátiles, obligaciones negociables para PyMEs, valores de corto plazo, fideicomisos financieros, entre otros. Podrían ser considerados como una especie dentro del tipo de renta mixta, dada la posibilidad que tienen de componer su cartera con instrumentos de renta fija y variable, pero al igual que para el resto de tipos, se consideran una categoría mutuamente excluyente a los fines del trabajo. No obstante, producto de la limitada oferta de acciones PyMEs que presenta el mercado de capitales local, suelen alocar mayoritariamente su patrimonio en activos de renta fija. Según la [Resolución General 622 \(2013\)](#) de la Comisión Nacional de Valores, “el 75%, como mínimo, del haber de este tipo de fondos deberá invertirse en valores negociables emitidos por PyMEs y/o emitidos por otras entidades cuya emisión tenga como objetivo o finalidad el financiamiento de PyMEs”. (6) Infraestructura: son aquellos que buscan obtener una rentabilidad, principalmente, a través de la inversión en instrumentos de renta fija y variable, emitidos tanto por el sector público como privado, dedicados a financiar, invertir o desarrollar proyectos de infraestructura y transporte y emprendimientos productivos que impulsen el desarrollo de las economías regionales en la Argentina. También podrían ser contemplados como una especie dentro del segmento de renta mixta. De acuerdo a la [Resolución General 622 \(2013\)](#) de la Comisión Nacional de Valores, “el 75%, como mínimo, del haber de este tipo de fondos deberá invertirse en activos que compongan el objeto especial de

inversión antes señalado”. (7) Retorno total (*total return*): son aquellos cuyo principal objeto es generar un alto nivel de valorización del capital a través de la inversión de su patrimonio indistintamente en activos de renta variable y/o de renta fija, públicos o privados, ambos con oferta pública, y en otros fondos comunes de inversión. La característica principal radica en que, si bien ajustan sus tenencias dentro de los límites máximos y mínimos que establecen sus reglamentos de gestión, poseen una mayor flexibilidad en la asignación estratégica y táctica de sus activos. Asimismo, estos fondos pueden ser diferenciados de aquellos denominados de retorno absoluto (*absolute return*), puesto que, mientras que los primeros participan de la evolución general de los mercados, los segundos, con igual flexibilidad, tratan de eliminar cualquier relación con los mercados. A diferencia de los productos tradicionales de gestión activa, Molaguero (2016, p. 24) indica que “los fondos de retorno total se gestionan sin compararse frente a ningún índice de referencia. La filosofía que subyace es que gestionar contra un índice de referencia puede aportar ventajas comerciales pero no añade nada en cuanto a rentabilidad”. Este tipo de fondos puede ser considerado como una categoría dentro de los de renta mixta.

Por otra parte, es importante aclarar que, independientemente de las posibles clasificaciones y las diversas estrategias de composición de cartera (Pesce, Milanesi, Redondo, El Alabi, Amarilla, 2016), los fondos comunes de inversión en Argentina se encuentran sujetos a una importante restricción, reconocida en el artículo 6 de la [Ley N° 24.083 \(1992\)](#), el cual establece que “en el caso que el haber del fondo consista en valores mobiliarios, estos deben contar con oferta pública en el país o en el extranjero debiendo invertirse como mínimo un 75 % en activos emitidos y negociados en el país”.

Para el estudio se toman como fuentes de datos secundarios las bases provistas por la consultora Economatica® e información complementaria del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) de la República Argentina. La primera fuente de datos la constituyen las cotizaciones diarias, correspondientes a las cuotapartes de los 426 fondos comunes negociados en Argentina durante el período comprendido entre el 01/01/2016 y el 31/12/2016. No se debe perder de vista que las cuotapartes cotizan por clase de fondo. Un mismo tipo de fondo puede tener diferentes clases dependiendo del perfil de los inversores (institucionales o individuales), montos de inversión mínimos, costos de transacción, duración del fondo, etc. A pesar de que la cartera administrada será la misma, las distintas clases buscan generar un producto que se adapte a las necesidades específicas de cada segmento de inversores. De esta manera, con una misma cartera es posible capturar el capital de inversores institucionales y del mercado minorista. Los primeros deben suscribir un capital mínimo mayor, que se traduce en economías de escala para el administrador del fondo y se materializan en menores comisiones de gestión que las abonadas por el inversor minorista. Si bien los objetivos de inversión pueden ser similares, las escalas y necesidades pueden diferir entre distintos tipos

de inversores, las distintas clases de un mismo fondo pretenden abarcar dichas particularidades. En cada clase, con numeración internacional de identificación de valores diferente (ISIN, por la sigla en inglés de *International Securities Identification Numbering System*), los fondos pueden designarse con diferentes letras (A, B, C, I, etc.), respondiendo a la misma categoría, según sean de acumulación o reparto, y dentro de estas, institucionales, minoristas, en moneda extranjera, etc. Cabe destacar que la forma de denominar a las clases no está generalizada, dependiendo de la sociedad gerente.

Consecuentemente se desagregan los fondos por clase para su análisis, arrojando un total de 969 clases en el mercado de Argentina para el período seleccionado. Sobre esta información, son calculados los parámetros para cada clase de fondo, relativos a las variables de la [tabla 1](#), a saber: (1) relación rendimiento riesgo (ratio de Sharpe), (2) umbral de rendimiento y (5) liquidez en el mercado.

La variable rendimiento riesgo (1) o ratio de Sharpe es calculada considerando como tasa libre de riesgo el rendimiento anual promedio de las Letras en pesos del Banco Central de la República Argentina (LEBAC) a un plazo de 252 días.

En relación con la variable (2) son utilizados los datos del INDEC<sup>9</sup>, tomando la diferencia entre el rendimiento anual por clase de fondo y la variación del EMAE, indicador macroeconómico de actividad seleccionado como *proxy* de dicha variable.

Al estimar el ratio de liquidez (5) se consideran como días hábiles de cotización los días laborales en función al calendario publicado por el diario La Nación<sup>10</sup>, observando un total de 247 días al año.

Asimismo se utiliza la información de la composición de las carteras de cada fondo, provista por Economática® durante el período bajo análisis para estimar los valores correspondientes a las variables de la [tabla 1](#): (3) diversificación física por cantidad de activos, (4) diversificación monetaria por participación - IHH inverso, (7) tamaño y (8) apalancamiento financiero.

Finalmente, se utilizan los datos generales de los fondos comunes con el fin de asignar valor a los atributos de: (6) tiempo para liquidar y (9) honorarios de administración.

Lo anteriormente descrito permite estimar un índice de desempeño financiero para cada clase de fondo, teniendo en cuenta que las variables (1), (2), (5) y (9) pueden presentar diferentes valores para un mismo fondo común. Este es así debido a que cada clase presenta su cotización en el mercado y por lo tanto genera un determinado rendimiento.

## 5. Resultados

A continuación se exponen los principales resultados obtenidos de manera deductiva, analizando resultados generales y específicos por clases de fondos.

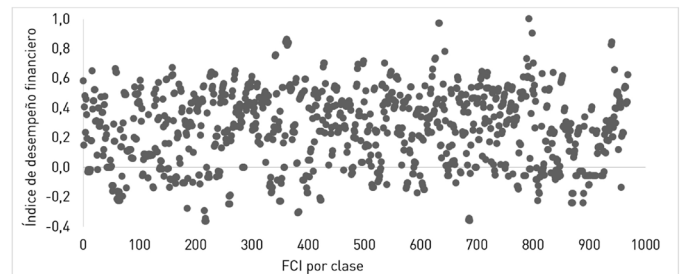
<sup>9</sup> Fuente PBI: [http://www.indec.gov.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=9&id\\_tema\\_3=47](http://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=9&id_tema_3=47)

Fuente EMAE: [http://www.indec.gov.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=3&id\\_tema\\_2=9&id\\_tema\\_3=48](http://www.indec.gov.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=3&id_tema_2=9&id_tema_3=48)

<sup>10</sup> Fuente La Nación: <http://servicios.lanacion.com.ar/feriados/2016>

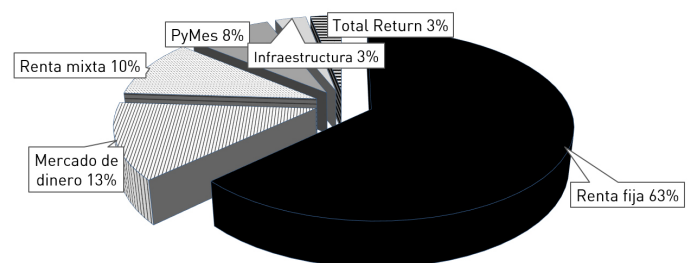
### 5.1. Resultados del análisis general

La [figura 3](#) presenta la dispersión de valores correspondiente a todo el mercado de fondos comunes argentino, período 2016, producto de aplicar el índice contenido en la ecuación 24. Conforme se puede apreciar, la mayoría de los fondos tuvo un índice mayor a cero. En este grupo la mayor concentración se encuentra en el intervalo [0; 0,6]. Si se analizan los 100 primeros fondos por clase, ordenados a partir del índice de desempeño financiero, aquellos con mejor desempeño son en promedio de renta fija, seguidos por mercado de dinero y renta mixta, conforme se expresa en la [figura 4](#). De ellos, el 92% cotiza originalmente en pesos argentinos y el 8% restante en dólares americanos.



**Figura 3.** Dispersión de valores para el índice de desempeño financiero sobre fondos comunes de inversión argentinos  
Fuente: elaboración propia.

Producto de aplicar el índice propuesto al caso de estudio, la [tabla 2](#) presenta las primeras 40 posiciones de fondos comunes, en función del desempeño observado para el período 2016. Las 15 primeras posiciones son ocupadas por fondos del tipo infraestructura, mercado de dinero y renta fija.



**Figura 4.** Participación por tipo de fondo en los 100 primeros puestos  
Fuente: elaboración propia con datos provistos por Economática®.

### 5.2. Ranking por tipo de fondos

En esta subsección se presenta el resumen de los resultados obtenidos aplicando el índice sobre los diferentes tipos de fondos. Para facilitar la interpretación de los resultados arrojados en este estudio descriptivo, en la [tabla 3](#) se presenta una serie de estadísticos descriptivos tomando en cuenta los valores estimados de la medida propuesta para evaluar el desempeño de todas las clases por tipo de fondo, con el fin de sistematizar y sintetizar la información arrojada por el índice, expuesta por cada tipo de fondos en los anexos (tablas [A1](#) a [A7](#)).

**Tabla 2.** Ranking general de FCI en Argentina – año 2016

Denominación del fondo	Código	Í (ec.24)	Tipo de fondo
Schroder Infraestructura	826	1,00000	Infraestructura
Pellegrini Renta Pesos	631	0,97253	Mercado de dinero
Pellegrini Renta Pesos	120	0,97076	Mercado de dinero
Schroder Renta Fija	829	0,90249	Renta fija
Fima Ahorro Pesos	735	0,86128	Renta fija
Fima Ahorro Pesos	193	0,85033	Renta fija
Supergestion Mix Vi	731	0,84351	Renta fija
Fima Ahorro Pesos	734	0,84298	Renta fija
Fima Ahorro Plus	1010	0,83895	Renta fija
Fima Ahorro Plus	1009	0,82804	Renta fija
Supergestion Mix Vi	730	0,82516	Renta fija
Fima Ahorro Plus	1008	0,82073	Renta fija
Pionero Renta Ahorro	727	0,77887	Renta fija
Fba Ahorro Pesos	895	0,75679	Renta fija
Fba Ahorro Pesos	287	0,74948	Renta fija
Pellegrini Renta Fija	633	0,73455	Renta fija
Schroder Corto Plazo	285	0,73328	Renta fija
Pellegrini Renta Fija	271	0,72745	Renta fija
Iam Ahorro Pesos	1293	0,71766	Mercado de dinero
Schroder Renta Global Fci	966	0,70250	Renta mixta
Lombard Capital	786	0,70144	Renta fija
Galileo Event Driven	965	0,70093	Total Return
Galileo Event Driven	583	0,70093	Total Return
Iam Ahorro Pesos	1292	0,69913	Mercado de dinero
Hf Pesos Plus	711	0,69502	Renta fija
Schroder Infraestructura	600	0,68059	Infraestructura
Galileo Event Driven	582	0,67443	Total Return
Axis Renta Fija	1110	0,67179	Renta fija
Alpha Ahorro	73	0,66399	Renta fija
Hf Pesos Plus	712	0,66288	Renta fija
Pellegrini Empresas Argentinas Pymes	961	0,66215	PyMes
Tavelli Global	1057	0,65598	Renta mixta
Consultatio Ahorro Plus Argentina F.C.I.	1035	0,65097	Renta fija
Al Abierto Pymes	874	0,64989	PyMes
Maf Pesos Plus	1020	0,64740	Renta fija
Rj Delta Ahorro Plus	932	0,64633	Renta fija
Cohen Renta Fija	1044	0,64374	Renta fija
Alpha Ahorro	699	0,64212	Renta fija
St Renta Plus	1082	0,63916	Renta fija
Cohen Renta Fija	1043	0,63806	Renta fija

Fuente: elaboración propia con datos provistos por Economatica®.

La [tabla 3](#) aporta, a través de los estadísticos descriptivos, una síntesis del desempeño de las clases. Conforme se puede apreciar, el mejor desempeño promedio para el periodo 2016 fue alcanzado por los fondos de mercado de dinero, seguidos por la clase *total return*. Estas clases de fondos, además de evidenciar un resultado promedio superior al resto del índice, presentan en conjunto un comportamiento más estable, producto de la baja dispersión en el resultado del indicador, interpretado también a través del coeficiente de variación. En el extremo opuesto se encuentran los fondos de renta variable, renta mixta e infraestructura, ordenamiento que surge en función del coeficiente de variación del índice. Esto pone de manifiesto la utilidad del índice, ya que trabajando en una sola dimensión como el rendimiento-riesgo, las conclusiones hubiesen sido opuestas. En este caso, el índice mide el comportamiento integral del fondo evaluando su solidez estructural, a través de variables complementarias al riesgo y el rendimiento, incorporando la liquidez, diversificación y costos de transacción.

## 6. Conclusiones

A menudo los activos financieros son analizados solamente desde la perspectiva del rendimiento o riesgo, sin abordar otros aspectos que determinan su desempeño. Realizar un diagnóstico financiero integral de un fondo implica incorporar variables que expliquen múltiples dimensiones relativas al desempeño que el activo financiero pueda proyectar en el mediano y largo plazo. La medida, sencilla y práctica, se posiciona en el universo de métodos basados en el estudio de rendimientos. Su fuente de información está integrada por un conjunto de datos objetivos de mercado, capturados a partir de indicadores que miden y escalan dimensiones múltiples relativas al desempeño de las carteras. El índice en cuestión incorpora variables que lo hacen novedoso, como la inversa del índice de Herfindahl e Hirschman, complementaria a la medida de diversificación física, el grado de apalancamiento financiero de los fondos y los honorarios percibidos por los administradores. Los resultados que arroja el índice son descriptivos y sintéticos relativos a las dimensiones evaluadas, devengando un criterio de ordenamiento multidimensional.

Para estudiar e ilustrar su funcionamiento se utilizó el método de análisis de casos. Para ello se trabajó con el universo de fondos cotizantes en el mercado de capitales argentino durante el periodo 2016. Los resultados obtenidos permitieron ordenar a los 100 fondos de mejor desempeño. Considerado individualmente, el fondo de mejor desempeño corresponde a la clase infraestructura. Agrupados por tipos de fondos y en función de los resultados arrojados por los estadísticos descriptivos, los mejores desempeños promedios se asocian con fondos del mercado de dinero y *total return*. Por otro lado, fondos como infraestructura, renta mixta y renta variable en su conjunto presentan altos niveles de dispersión normalizada de acuerdo al valor promedio del índice de desempeño (coeficiente de variación), por lo que su grado de volatilidad no fue compensado por el

**Tabla 3.** Resumen de resultados correspondiente al índice año 2016

Clase	Promedio	Dispersión	Máximo	Mínimo	Coefficiente de variación
Renta fija	0,28445	0,26370	0,90249	-0,36464	0,92706
Mercado de dinero	0,48765	0,14485	0,97253	0,16410	0,29704
Renta mixta	0,18434	0,22557	0,70250	-0,24855	1,22366
PyMEs	0,30918	0,25245	0,66215	-0,22502	0,81651
Total return	0,41634	0,19040	0,70093	0,01266	0,45733
Infraestructura	0,24380	0,27142	1,00000	-0,13638	1,11328
Renta variable	0,13769	0,16930	0,40154	-0,27971	1,22955

Fuente: elaboración propia con datos provistos por Economatica @.

desempeño financiero del tipo de fondo. De esta forma, se pone de manifiesto que el estudio de una dimensión única, como el rendimiento-riesgo, pueden conducir a conclusiones divergentes, a diferencia de un estudio integral, el cual apunta a evaluar la solidez del desempeño, tomando en cuenta la diversificación, liquidez, costos transaccionales, umbrales de rendimiento, tamaño y apalancamiento financiero.

### Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

### Anexos

**Tabla A1.** Ranking de FCI de renta fija – año 2016

Nombre	Código	I(ec.24)
Schroder Renta Fija	829	0,90249
Fima Ahorro Pesos	735	0,86128
Fima Ahorro Pesos	193	0,85033
Supergestion Mix Vi	731	0,84351
Fima Ahorro Pesos	734	0,84298
Fima Ahorro Plus	1010	0,83895
Fima Ahorro Plus	1009	0,82804
Supergestion Mix Vi	730	0,82516
Fima Ahorro Plus	1008	0,82073
Pionero Renta Ahorro	727	0,77887
Fba Ahorro Pesos	895	0,75679
Fba Ahorro Pesos	287	0,74948
Pellegrini Renta Fija	633	0,73455
Schroder Corto Plazo	285	0,73328
Pellegrini Renta Fija	271	0,72745
Lombard Capital	786	0,70144
Hf Pesos Plus	711	0,69502
Axis Renta Fija	1110	0,67179
Alpha Ahorro	73	0,66399
Hf Pesos Plus	712	0,66288

Fuente: elaboración propia con datos provistos por Economatica @.

**Tabla A2.** Ranking de FCI de renta mixta – año 2016

Nombre	Código	I(ec.24)
Schroder Renta Global Fci	966	0,70250
Tavelli Global	1057	0,65598
Rj Delta Gestion Iii	1223	0,63760
St Estrategico	1081	0,62994
Toronto Trust Special Opportunities	841	0,62413
Rj Delta Gestion li	991	0,61710
Megainver Balanceado	1163	0,59294
Invertir Global	1005	0,56062
Sbs Crecimiento	1260	0,55207
Invertir Global	1004	0,55168
Megainver Renta Mixta	1219	0,54103
Alpha Renta Balanceada Global	1013	0,54059
Quinquela Renta Mixta	1164	0,54006
Megainver Renta Mixta	1218	0,53972
Sbs Crecimiento	1259	0,53437
Rj Delta Gestion I	992	0,53349
St Renta Mixta	1153	0,52906
Alpha Retorno Total	766	0,52633
St One Ahorro	1296	0,52154
Schroder Renta Global Dos	1039	0,51875

Fuente: elaboración propia con datos provistos por Economatica @.

**Tabla A3.** Ranking de FCI de renta variable – año 2016

Nombre	Código	I(ec.24)
Rj Delta Internacional	773	0,40154
Superfondo Latinoamerica	302	0,33930
Alpha Recursos Naturales	916	0,32935
Fba Acciones Latinoamericana	694	0,32531
Fba Calificado	356	0,30581
Alpha Mercosur	850	0,29982
Tavelli Plus	147	0,29873
Alpha Acciones	35	0,28975
Consultatio Acciones Argentina	216	0,28900
Fima Pb Acciones	1193	0,28686
Hf Acciones Lideres	384	0,28540
Rj Delta Select	771	0,27917
Consultatio Renta Variable	1038	0,27756

Superfondo Latinoamerica	213	0,27736
Superfondo Acciones	304	0,27297
Fba Acciones Latinoamericana	693	0,27116
Pionero Acciones	39	0,26778
Consultatio Acciones Argentina	1208	0,26776
Goal Acciones Argentinas	6	0,26709
Al Renta Variable	836	0,26428

Fuente: elaboración propia con datos provistos por Economatica ®.

**Tabla A4.** Ranking de FCI de infraestructura – año 2016

Nombre	Código	I(ec.24)
Schroder Infraestructura	826	1,00000
Schroder Infraestructura	600	0,68059
Pellegrini Desarrollo Arg. Infraest.	1145	0,61254
Desarrollo Argentino I Infraestructura	273	0,49113
Desarrollo Argentino Ii Infraestructura	794	0,48058
Desarrollo Argentino I Infraestructura	334	0,44695
Desarrollo Argentino Ii Infraestructura	793	0,43638
Rj Delta Crecimiento Infraestructura	1161	0,42883
Cohen Infraestructura	1012	0,36665
Gps Infraestructura	1050	0,32997
Gainvest Infraestructura	1033	0,32638
Sbs Desarrollo Infraestructura	1029	0,32169
Chaco Fci Abierto Infraestructura	1263	0,27250
Pellegrini Desarrollo Arg. Infraest.	1144	0,23525
Desarrollo Argentino Ii Infraestructura	1456	0,20783
Toronto Trust Infraestructura	1173	0,20663
Desarrollo Argentino I Infraestructura	1455	0,19383
Quinquela Desarrollo Argentino Infraest.	1269	0,14880
Rj Delta Crecimiento Infraestructura	1160	0,07484

Fuente: elaboración propia con datos provistos por Economatica ®.

**Tabla A5.** Ranking de FCI de mercado de dinero – año 2016

Nombre	Código	I(ec.24)
Pellegrini Renta Pesos	631	0,97253
Pellegrini Renta Pesos	120	0,97076
Iam Ahorro Pesos	1293	0,71766
Iam Ahorro Pesos	1292	0,69913
Super Ahorro Plus	1049	0,61711
Super Ahorro Plus	1048	0,60116
Fima Premium	576	0,59737
Super Ahorro \$	298	0,58647
1810 Ahorro	308	0,58244
Super Ahorro \$	151	0,57230
Fima Premium	575	0,57076
Hf Pesos	547	0,56009
Pionero Pesos	578	0,55962
Hf Pesos	546	0,54393
Fba Renta Pesos	943	0,53809

Fba Renta Pesos	944	0,53809
Goal Pesos	62	0,53759
Lombard Renta En Pesos	75	0,53277
Premier Renta Cp En Pesos	225	0,53208
Premier Renta Cp En Pesos	781	0,52856

Fuente: elaboración propia con datos provistos por Economatica ®.

**Tabla A6.** Ranking de FCI PyMEs – año 2016

Nombre	Código	I(ec.24)
Pellegrini Empresas Argentinas Pymes	961	0,66215
Al Abierto Pymes	874	0,64989
Compass Argentina Abierto Pymes	672	0,62542
Schroder Desarrollo Y Crecimiento Pymes	912	0,61065
Schroder Desarrollo Y Crecimiento Pymes	911	0,60447
Convexity Abierto Pymes	1113	0,56466
Galileo Fci Abierto Pymes	969	0,56288
Balanz Capital Abierto Pymes Fci	1157	0,56023
Convexity Abierto Pymes	1112	0,54292
Quinquela Empresas Argentinas Pymes	1079	0,53720
Fima Fci Abierto Pymes	1129	0,53102
Premier Abierto Pymes	908	0,52317
Gainvest Pymes	914	0,52283
Fima Fci Abierto Pymes	1128	0,52182
Fima Fci Abierto Pymes	1127	0,51455
Iam Fci Abierto Pymes	1302	0,51407
Consultatio Abierto Pymes	1118	0,51312
Premier Abierto Pymes	907	0,49472
Megainver Financiamiento Productivo Pyme	1124	0,48446
Consultatio Abierto Pymes	1117	0,47880

Fuente: elaboración propia con datos provistos por Economatica ®.

**Tabla A7.** Ranking de FCI de Total Return – año 2016

Nombre	Código	Índice
Galileo Event Driven	965	0,70093
Galileo Event Driven	583	0,70093
Galileo Event Driven	582	0,67443
Schroder Renta Global Tres	1188	0,49335
Consultatio Balance Fund	89	0,40345
Quinquela Balanceado	1273	0,36939
Consultatio Balance Fund	1207	0,36818
Megainver Retorno Total	1190	0,36695
Megainver Retorno Total	1189	0,35481
Sbs Retorno Total	1056	0,33362
Galileo Argentina	845	0,31778
Sbs Retorno Total	1055	0,31588
Quinquela Balanceado	1272	0,01266

Fuente: elaboración propia con datos provistos por Economatica ®.



## Bibliografía

- Bacon, C. (2013). *Practical risk-adjusted performance measurement*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Bailey, J. (1995). Manager universes: The solution or the problem? In *Performance Evaluation, Benchmarks. AIMR Conference Proceedings*, (2), 108-116.
- Bollen, N. y Pool, V. (2009). Do hedge fund managers misreport returns? Evidence from the pooled distribution. *Journal of Finance*, 64(5), 2257-2288.
- Breeden, D. (1979). An intertemporal asset pricing model with stochastic consumption and investment opportunities. *Journal of Financial Economics*, 7(3), 265-296.
- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 2(1), 31-54.
- Carhart, M. (1997). On persistence in mutual fund performance. *Journal of Finance*, 52(1), 57-82.
- Chen, Z. y Knez, P. (1996). Portfolio performance measurement: theory and applications. *The Review of Financial Studies*, 2(9), 511-556.
- Christopherson, J., Ferson, W. y Glassman, D. (1998). Conditioning manager alphas on economic information. *The Review of Financial Studies*, 11(1), 111-142.
- Dahlquist, M. y Soderlind, P. (1999). Evaluating portfolio performance with stochastic discount factors. *Journal of Business*, 72(3), 347-383.
- Daniel, K., Grinblatt, M., Titman, S. y Wermers R. (1997). Measuring mutual fund performance with characteristic-based benchmarks. *Journal of Finance*, 52(3), 1035-1058.
- Fama, E. y French, K. (1992). The cross-section of expected stock returns. *Journal of Finance*, 47(2), 427-465.
- Fama, E. y French, K. (1993). Common risk factors in the returns on stocks and bonds. *Journal of Financial Economics*, 33(1), 3-56.
- Fama, E. y French, K. (1996). Multifactor explanations of asset pricing anomalies. *Journal of Finance*, 51(1), 55-84.
- Fang, H. y Lai, T. (1997). Co-Kurtosis and capital asset pricing. *Financial Review*, 32(2), 293-307.
- Ferson, W., Henry, T. y Kisgen D. (2006). Evaluating government bond fund performance with stochastic discount factors. *The Review of Financial Studies*, 19(2), 423-455.
- Ferson, W. y Schadt, R. (1996). Measuring fund strategy and performance in changing economic conditions. *Journal of Finance*, 51(2), 425-461.
- Fung, W. y Hsieh, D. (2004). Hedge fund benchmarks: a risk-based approach. *Financial Analysts Journal*, 80(5), 65-80.
- Getmansky, M., Lo, A. y Makarov, I. (2004). An econometric model of serial correlation and illiquidity in hedge fund returns. *Journal of Financial Economics*, 74(3), 529-610.
- Grinblatt, M. y Titman, S. (1989a). Mutual fund performance: an analysis of quarterly portfolio holdings. *The Journal of Business*, 62(3), 393-416.
- Grinblatt, M. y Titman S. (1989b). Portfolio performance evaluation: old issues and new insights. *The Review of Financial Studies*, 2(3), 393-421.
- Hansen, L. (1982). Large sample properties of generalized methods of moments. *Econometrica*, 50(4), 1029-1054.
- Hogan, W. y Warren, W. (1974). Toward the Development of an Equilibrium Capital-Market Model Based on Semi variance. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 9(1), 1-11.
- Jagannathan, R. y Wang, Z. (1996). The Conditional CAPM and the Cross-Section of Expected Returns. *Journal of Finance*, 51(1), 3-53.
- Jegadeesh, N. y Titman, S. (1993). Returns to buying winners and selling losers: implications for stock market efficiency. *Journal of Finance*, 48(1), 65-91.
- Jensen, M. (1968). The performance of mutual funds in the period 1945-1964. *Journal of Finance*, 23(2), 389-416.
- Kosowski, R. (2011). Do mutual funds perform when it matters most to investors? US mutual fund performance and risk in recessions and expansions. *Quarterly Journal of Finance*, 1(3), 607-664.
- Kosowski, R., Timmermann, A., Wermers, R. y White, H. (2006). Can mutual fund "stars" really pick stocks? New evidence from a bootstrap analysis. *Journal of Finance*, 61(6), 2551-2595.
- Kothari, S. y Warner, J. (2001). Evaluating Mutual Fund Performance. *Journal of Finance*, 56(5), 1985-2010.
- Kraus, A. y Litzenberger, R. (1976). Skewness preference and the valuation of risky assets. *The Journal of Finance*, 31(4), 1085-1100.
- Lewellen, J. y Nagel, S. (2006). The conditional CAPM does not explain asset-pricing anomalies. *Journal of Financial Economics*, 82(2), 289-314.
- Ley Nº 24.083 (1992). Fondos Comunes de Inversión. Boletín Oficial de la República, Buenos Aires, Argentina, 20 de mayo de 1992.
- Markowitz, H. (1952). Portfolio Selection. *Journal of Finance*, 7(1), 77-99.
- Markowitz, H. (1959). *Portfolio Selection: Efficient Diversification of Investments*. Cowles Foundation Monograph No. 16. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Merton, R. (1973). An intertemporal capital asset pricing model. *Econometrica*, 41(5), 867-887.
- Molaguero, F. (2016). *Análisis de los diferentes fondos de inversión* (tesis de grado). Universidad de Cantabria, Santander, Cantabria, España.
- Moskowitz, T. (2000). Mutual Fund Performance: An Empirical Decomposition into Stock-Picking Talent, Style, Transactions Costs and Expenses: Discussion. *Journal of Finance*, 55(4), 1695-1703.
- Pesce, G., Milanese, G., Redondo, J., El Alabi, E. y Amarilla, R. (2016). *Análisis y diagnóstico de los fondos comunes en Argentina*. En Gillieri, R. (Ed.). XXXVI Jornadas Nacionales de Administración Financiera, (222-243). Buenos Aires: SADAF Asociación Civil.
- Resolución General 622. (2013). Normas N.T. 2013, Comisión Nacional de Valores. Boletín Oficial de la República Argentina, Buenos Aires, Argentina, 5 de Septiembre de 2013.
- Roll, R. (1977). A critique of the asset pricing theory's tests Part I: On past and potential testability of the theory. *Journal of Financial Economics*, 4(2), 129-176.
- Roll, R. y Ross, S. (1980). An empirical investigation of the Arbitrage Pricing Theory. *The Journal of Finance*, 35(5), 1073-1103.
- Ross, S. (1976). The arbitrage theory of capital asset pricing. *Journal of Economic Theory*, 13(3), 341-360.
- Sharpe, W. (1964). Capital asset prices: A theory of market equilibrium under conditions of risk. *Journal of Finance*, 19(3), 425-442.
- Sortino, F. y van der Meer, R. (1991). Downside Risk. *Journal of Portfolio Management*, 17(4), 27-31.
- Sortino, F. y Price, L. (1994). Performance measurement in a downside risk framework. *Journal of Investing*, 3(3), 59-64.
- Stehle, R. (1977). An empirical test of the alternative hypotheses of national and international pricing of risky assets. *The Journal of Finance*, 32(2), 493-502.
- Tobin, J. (1958). Liquidity preference as behavior toward risk. *The Review of Economics Studies*, 25(2), 65-86.
- Treynor, J. (1965). How to rate management investment funds. *Harvard Business Review*, 43(1), 63-75.
- Wermers, R. (2000). Mutual fund performance: An empirical decomposition into stock-picking talent, style, transactions costs, and expenses. *The Journal of Finance*, 55(4), 1655-1703.
- Wermers, R. (2010). A matter of style: the causes and consequences of style drift in institutional portfolios. Working Paper, Dep. Finance, Smith School of Business, University of Maryland. Recuperado el 19 de Marzo de 2012 en <https://ssrn.com/abstract=2024259>
- Wermers, R. (2011). Performance Measurement of Mutual Funds, Hedge Funds, and Institutional Accounts. *The Annual Review of Financial Economics*, 3, 537-574.
- Wilmott, P. (2009). *Frequently Asked Questions in Quantitative Finance* (2ª ed.). London, UK: John Wiley & Sons.
- Young, T. (1991). Calmar Ratio: A Smoother Tool. *Futures*, 20(1), 40.

Artículo de investigación

## Factores de éxito de la certificación ISO 9001 en empresas de Cúcuta y su Área Metropolitana

Alix Belén Martínez Rojas \*

Docente de cátedra, Departamento de Procesos Industriales, Facultad de Ingeniería, Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia.  
[alixbelenmr@ufps.edu.co](mailto:alixbelenmr@ufps.edu.co)

Raquel Irene Laguado Ramírez

Directora, Grupo de Investigación en Innovación y Gestión Productiva, Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia.

Elkin G. Flórez Serrano

Docente de tiempo completo, Departamento de Mecánica, Mecatrónica e Industrial, Facultad de Ingenierías y Arquitectura, Universidad de Pamplona, Pamplona, Colombia.

### Resumen

Ante el reto que representa para las empresas de la ciudad de Cúcuta (Colombia) implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) que les permita ofrecer servicios de calidad, garantizando su sostenibilidad y rentabilidad, el presente trabajo tiene por objeto evaluar el impacto que ha tenido la certificación ISO 9001 para las empresas de la región. Para efectos metodológicos se emplea un instrumento validado el cual se aplica sobre 71 empresas. Los resultados cuantitativos, analizados mediante estadística descriptiva, revelan que 23 de los 24 criterios evaluados se cumplen en más del 95% de las empresas analizadas, siendo la mejora continua el factor de mayor impacto; mientras que el 13% de estas revelan que no se han generado proyectos de innovación y desarrollo tras la implementación de un SGC.

**Palabras clave:** sistema de gestión de calidad, impacto, certificación ISO 9001.

---

### Success factors of ISO 9001 certification in companies based in Cúcuta and its metropolitan area

#### Abstract

Given the challenge companies based in Cúcuta face when implementing a Quality Management System (QMS) which enables them to offer quality services, ensuring their sustainability and profitability, this paper aims to assess the impact of ISO 9001 certification on companies in the region. For methodological purposes, a validated instrument was administered to 71 companies. The quantitative results, analyzed through descriptive statistics, show that 23 out of the 24 criteria assessed are met in more than 95% of the companies analyzed, with continuous improvement being the factor with the greatest impact; while 13% of these companies reveal that innovation and development projects have not been generated after implementing a QMS.

**Keywords:** quality management system, impact, ISO 9001 certification.

---

### Fatores de sucesso da certificação ISO 9001 nas empresas de Cúcuta e sua região metropolitana

#### Resumo

Dado o desafio que representa para as empresas na cidade de Cúcuta (Colômbia) implementar um Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) que lhes permita oferecer serviços de qualidade, garantindo sua sustentabilidade e rentabilidade. Este trabalho tem como objetivo avaliar o impacto tem tido a certificação ISO 9001 para as empresas da região. Para fins metodológicos utilizou-se um instrumento validado que foi aplicado em 71 empresas. Os resultados quantitativos analisados por estatística descritiva, revelam que 23 dos 24 critérios avaliados são atendidos em mais de 95% das empresas analisadas, sendo a melhoria continua o fator de maior impacto; enquanto o 13% delas revelam que projetos de inovação e desenvolvimento não foram gerados após a implementação de um SGQ.

**Palavras-chave:** sistema de gestão da qualidade, impacto, certificação ISO 9001.

---

\* Autor para dirigir correspondencia. Dirigir a: Universidad Francisco de Paula Santander, Avenida Gran Colombia No. 12E-96, Torre B, 4to piso, Cúcuta, Norte de Santander, Colombia.

Clasificación JEL: L1, L15.

Cómo citar: Martínez Rojas, A.B., Laguado Ramírez, R. I. y Flórez Serrano, E. G. (2018). Factores de éxito de la certificación ISO 9001 en empresas de Cúcuta y su Área Metropolitana. *Estudios Gerenciales*, 34(147), 216-228.

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2599>

Recibido: 24-oct-2017

Aceptado: 22-jun-2018

Publicado: 29-jun-2018

© 2018 Universidad ICESI. Published by Universidad Icesi, Colombia. This is an open access article under the CC BY license [<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>].

## 1. Introducción

La calidad en los bienes y servicios se ha convertido en el eje fundamental de los consumidores de la sociedad actual; por tal razón, las organizaciones se han preocupado por mantener la calidad de sus productos con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. Lo anterior ha generado competencia entre las empresas, llevándolas a adoptar, implementar y actualizar sistemas de gestión que les permita alcanzar altos estándares de calidad para dar respuesta a las exigencias del medio, y diferenciarse de las demás (González, 2015). Un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) puede entenderse como “la articulación de los diferentes métodos, recursos, personas, insumos que como resultado de su articulación generan unos resultados asociados con el uso racional de los recursos y se tiene como propósito la consecución de la satisfacción de los clientes” (Fontalvo, Vergara y de la Hoz, 2012, p. 168); para lograrlo, las empresas han utilizado diferentes métodos o sistemas, siendo el más común la adopción de la norma ISO 9001.

La norma internacional ISO 9001, creada e implementada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por su sigla en inglés de *International Organization for Standardization*), establece los requisitos para un SGC en cualquier organización, orientado a la mejora de la calidad de los bienes y servicios, así como de la satisfacción del cliente (Medina, Lopez y Ruiz, 2017); además, esta norma es la que certifica a las organizaciones y fomenta la mejora continua, por tal motivo la mayoría de organizaciones buscan la certificación de esta norma en sus empresas (Roncancio, Castro y Rivera, 2015). Manders, de Vries y Blind (2016) exponen cómo desde su publicación en 1987, se han efectuado 5 versiones en las que se han incorporado modificaciones en los requisitos de la norma ISO 9001 para adaptarla a las necesidades de los usuarios y otras partes interesadas, convirtiéndose en una herramienta clave para permitir la creciente internacionalización de los negocios y la necesidad de estándares comunes de sistemas de gestión de la calidad (Fonseca, 2015).

En el caso de Colombia, el tema de la calidad empezó a ser una prioridad desde que en los años 90 el Estado inició un proceso de apertura económica, firmando tratados o acuerdos de libre comercio, con los que además de permitir una mayor variedad de bienes y servicios, profundizó la competencia internacional, dando cuenta de que la infraestructura de calidad del país estaba fuertemente rezagada en comparación no solo a los países desarrollados, sino con respecto a los demás países latinoamericanos. Un ejemplo de ello es que a inicios de la primera década del siglo XXI el país no contaba con un organismo nacional de acreditación (Gallego y Gutierrez, 2016), pues fue hasta 2008 cuando se estableció el Organismo Nacional de Acreditación - ONAC (Presidente de la República de Colombia, 2008).

Probablemente, uno de los eventos más importantes en la consolidación del sistema nacional de calidad en Colombia fue la creación del Instituto Colombiano de Normas Técnicas -ICONTEC en 1963, mismo año en el que se afilió

a la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (Copant) y a la Organización Internacional de Normalización - ISO (ICONTEC, 2016). ICONTEC fue una entidad reconocida como Organismo Asesor y Coordinador en Normalización en 1964 (Presidente de la República de Colombia, 1964), Organismo Nacional de Normalización en 1984 (Presidente de la República de Colombia, 1984) y, finalmente, en 1994, como el primero y único Organismo Nacional Certificador en Colombia, autorizado para certificar la calidad de todos los productos del sector industrial y los sistemas de calidad a empresas en Colombia, evidenciándose una dinámica positiva, y convirtiéndose en el único país con crecimiento permanente en el número de certificaciones (Gallego y Gutierrez, 2016).

Según el informe publicado por la ISO (2017a) a 31 de diciembre de 2016, a nivel mundial, la cifra de empresas certificadas en ISO 9001 subió en comparación al año 2015 en un 7%; encontrándose 1.106.356 empresas (1.025.761 certificadas en ISO 9001:2008 y 80.596 en ISO 9001:2015), de las cuales 11.655 son empresas de Colombia, según la Encuesta de Certificaciones Estándar del Sistema de Gestión 2016 (ISO, 2017b).

No obstante, el número de empresas certificadas puede variar de acuerdo al impacto que estos sistemas de gestión generan para mantenerse en el mercado y el impacto de los proyectos de intervención del gobierno. En 2017, el gobierno nacional puso en práctica proyectos para promover la adopción de la ISO 9001 por parte de las microempresas y pymes, apoyándose en las Cámaras de Comercio quienes cuentan con contacto directo con sus asociados. Por ejemplo, la Cámara de Comercio de Cúcuta ha llevado a cabo capacitaciones en SGC, en las que más de 40 empresarios de diversos sectores (como construcción, arcilla y moda) se han visto beneficiados, a través de proyectos que se desarrollan en cofinanciación con el Fondo de Modernización e Innovación para las micro, pequeñas y medianas empresas BANCOLDEX y la Unidad de Gestión de Crecimiento Empresarial del Gobierno Nacional INNPULSA (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2017a; 2017b).

En atención al aumento en la adopción de los estándares de calidad bajo la norma ISO 9001, han surgido numerosos estudios que evalúan el impacto en las empresas alrededor del mundo, buscando explicar esta creciente tendencia y medir los impactos o beneficios empresariales asociados a esta certificación. Se resalta el hecho de que algunos gerentes implementan los estándares de ISO 9001 como respuesta ante una presión externa, convirtiéndola en una herramienta con un fin específico, en algunos casos ajena a los procesos de calidad de bienes y/o prestación de servicios; por ejemplo, como una estrategia neta de mercadeo, lo que finalmente incide en los impactos o beneficios percibidos de esta certificación, los cuales resultan responder solo a la necesidad por la cual fueron diseñados y/o implementados (Boiral, 2011) al igual que a la intención del recurso humano tras su gestión (Boiral, 2003).

Las evaluaciones de impacto son una tendencia mundial, se caracterizan por centrarse en los resultados o productos de la aplicación de una serie de políticas, programas o

implementación de sistemas (Gertler, Martínez, Premand, Rawlings y Vermeersch, 2011), lo cual se convierte en una manera de realizar seguimiento a las metas u objetivos alcanzados con los resultados esperados y, a su vez, compara la planeación con el resultado de la ejecución, con el propósito de mejorar continuamente y tomar buenas decisiones dentro de una organización. Las evaluaciones de impacto están sirviendo cada vez más como la base fundamental para una mayor rendición de cuentas, innovación y aprendizaje, también para examinar si los sistemas están funcionando de la manera esperada al medir los resultados de las intervenciones, en cantidad, calidad y extensión (Abdala, 2004; Baker, 2000).

En este orden de ideas, el presente trabajo tiene por objeto evaluar el impacto que ha tenido la certificación ISO 9001 en las empresas de la ciudad de Cúcuta (Colombia) y su área metropolitana, empleando para efectos metodológicos un instrumento validado, aplicado sobre una muestra de 71 empresas certificadas en ISO 9001. El análisis de la percepción del equipo directivo sobre el SGC se mide a través de 25 criterios de impacto organizados en 7 factores claves en la estructura de la norma NTC ISO 9001. Los resultados de este estudio sirven como iniciativa para aquellas empresas que buscan dar respuesta a sus objetivos estratégicos.

Dado lo anterior, el presente documento se estructura de la siguiente manera: inicialmente se aborda el marco teórico que justifica la investigación, donde se comentan resultados de estudios previos sobre el impacto de los sistemas de gestión de calidad que validan la relevancia y necesidad del trabajo; posteriormente se describe la metodología utilizada en esta investigación, cuyos principales resultados obtenidos del procesamiento de los datos y discusión se presentan subsiguientemente, finalizando con las conclusiones y el soporte bibliográfico del contenido.

## 2. Marco teórico

La estandarización del producto y la producción es una tendencia irreversible de la economía global. Los estándares de ISO 9001 han sido aceptados en todo el mundo como un primer paso útil hacia la gestión de calidad, que pueden implementarse de diferentes maneras dependiendo de los objetivos, recursos y necesidades de cada empresa (Heras y Boiral, 2015).

A pesar de todos los estudios realizados para analizar el impacto de la implementación y certificación de los sistemas de gestión de la calidad en las empresas, las conclusiones alcanzadas hasta la fecha tienen un carácter contradictorio. Se ha relacionado su implementación, con beneficios técnicos asociados a la productividad, la eficacia, la mejora de la calidad, la satisfacción del cliente y la motivación de los empleados, y beneficios no técnicos como aquellos asociados a representar un factor distintivo, por considerarse como una potencial herramienta de regulación global (Heras y Boiral, 2013).

Algunos autores concluyen que existe una relación positiva entre la certificación ISO 9001 y la mejora financiera

de las empresas, mientras que otros no encuentran evidencia que apoye tal relación. Hurtado, Rodríguez, Fuentes y Galleguillos (2009) y Sampaio, Saraiva y Monteiro (2012), exponen cómo diferentes estudios entre 1994 y el 2010 tratan de relacionar el impacto de las prácticas de gestión de calidad con el desempeño organizacional, donde la mayoría de ellos concluye que existe una relación positiva entre estos, estableciéndose “procesos con el objetivo de desarrollar mejores prácticas dentro de la empresa y como consecuencia generar ventajas competitivas sobre los competidores” (Hurtado et al., 2009, p. 24); mientras que otros, aunque en menor proporción, concluyeron que no había una relación estadísticamente significativa entre la certificación ISO 9001, las prácticas de gestión de calidad y los resultados de calidad.

Entre otros estudios, autores como Fontalvo, Mendoza y Morelos (2011), señalan un impacto positivo de los sistemas de gestión de calidad en los indicadores financieros de liquidez y rentabilidad, en coherencia con la teoría financiera, en la que “si una empresa mejora todos sus procesos de gestión administrativa, esta tendrá menos riesgo de entrar en falla ante situaciones financieramente difíciles en el corto plazo” (p. 331). La misma metodología fue usada para evaluar esta relación en otra muestra de empresas de diferentes zonas y ciudades, en el que los resultados respaldan aquellos obtenidos con la primera investigación (Fontalvo, Vergara y De la Hoz, 2012; Morelos, Fontalvo y Vergara, 2013).

Así mismo, evaluaciones del impacto de la certificación ISO 9001 en indicadores no financieros, demuestran que empresas con certificación ISO 9001 tienen mejor desempeño en factores de Administración de la Calidad Total (TQM, por su sigla en inglés de *Total Quality Management*) comparadas con empresas no certificadas (Benzaquen y Convers, 2015; Marín, 2013).

A pesar de estos resultados que señalan un impacto positivo de los sistemas de gestión de Calidad bajo la ISO 9001, autores como Fajardo, Cano y Tobón (2012), exponen que la implementación de un sistema de gestión de calidad no ha ocasionado, hasta el momento, impactos en el diseño organizativo y la innovación en el sector azucarero colombiano; lo que Torres (2008) explica tras las motivaciones que llevan a la certificación, pues se evidencian mejores resultados de rendimiento general en aquellas organizaciones que implementan la gestión de calidad por razones de mejoramiento interno, que en aquellas cuyo interés en la certificación radica en dar respuesta a factores mayormente externos, como la confiabilidad del producto/servicio o el cumplimiento de las exigencias de clientes/consumidores.

Si bien, pueden ser muchos los beneficios internos y externos tras la certificación ISO 9001, las revisiones realizadas por Carmona, Suárez, Calvo y Periañez (2016) y Álvarez, Fraiz y Del Río (2013) los clasifican como se muestra en la tabla 1, a partir de algunos de los beneficios internos y externos que se han evidenciado tras la implementación de la ISO 9001 en más de 500 empresas a nivel mundial. De lo anterior se destaca que internamente los representantes de las empresas afirman encontrar mejoras en la comuni-

**Tabla 1.** Beneficios internos y externos de la certificación ISO 9001

Beneficios internos		Beneficios externos	
<p><a href="#">Carmona et al. (2016)</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora las relaciones dirección-empleado</li> <li>• Mejora en el ambiente de trabajo</li> <li>• Mayor participación de los trabajadores en gestión</li> <li>• Incremento de la motivación/satisfacción de los empleados</li> <li>• Productividad/mejor aprovechamiento de tiempo y recursos</li> <li>• Reducción de costos</li> </ul>	<p><a href="#">Álvarez et al. (2013)</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora en la productividad, el conocimiento de la calidad, en los plazos de entrega, la organización interna</li> <li>• Disminución de la tasa de defectos en los productos, quejas de clientes</li> <li>• Definición de las responsabilidades</li> <li>• Mejoras en la comunicación interna, la calidad del producto y la ventaja competitiva</li> <li>• Motivación del personal</li> </ul>	<p><a href="#">Carmona et al. (2016)</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor conocimiento de las expectativas del cliente</li> <li>• Servicios de calidad</li> <li>• Reducción de quejas</li> <li>• Mejora la satisfacción del cliente</li> <li>• Cuota de mercado</li> <li>• Ventas</li> <li>• Posición competitiva</li> </ul>	<p><a href="#">Álvarez et al. (2013)</a></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a nuevos mercados</li> <li>• Mejora de la imagen corporativa</li> <li>• Mejora de la cuota de mercado</li> <li>• Certificación ISO 9000 como herramienta de marketing</li> <li>• Mejoras en la relación con el cliente</li> <li>• La satisfacción del cliente</li> <li>• Mejoras en la comunicación con el cliente</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con base en [Carmona et al. \(2016\)](#) y [Álvarez et al. \(2013\)](#).

cación interna, la productividad, la calidad del producto y la ventaja competitiva; mientras que de forma externa se ve reflejado en la mejora de la imagen corporativa, un mejor conocimiento del cliente y un aumento en ventas. Adicionalmente, [Botello \(2016\)](#) resalta que las certificaciones de calidad tienen un impacto significativo en la internacionalización de las empresas, aumentando en un 20% la probabilidad de que la empresa se internacionalice.

Por otra parte, [Rodríguez \(2012\)](#) explica el impacto positivo de la implementación y certificación de la norma ISO 9001 en la eficiencia, productividad, competitividad, rentabilidad, el cumplimiento de objetivos en materia de marketing, finanzas y de satisfacción de clientes en organizaciones de algunos países y en Colombia, relacionando la magnitud del impacto al tipo y tamaño de la organización, y según cómo se gestione la calidad.

En estudios recientes, [Torrallba, Betancourth y Fandiño \(2016\)](#) y [Carmona et al. \(2016\)](#), revelan que el número de pequeñas y medianas empresas certificadas es muy reducido en comparación a las grandes empresas, explicando este fenómeno por la carencia de una cultura de calidad (tiempo, responsabilidad, liderazgo, motivación, resistencia al cambio), tanto en los empresarios como en los consumidores y proveedores, la falta de recursos económicos para financiar cada una de las etapas del proceso, el desconocimiento que impera respecto a la norma ISO 9001 por parte de los empresarios, limitaciones en el recurso humano (falta de compromiso y bajo nivel educativo) y en tecnología.

A pesar de que la certificación en ISO 9001, por sí sola, no garantiza un producto o servicio de calidad, asegura que una empresa llevará a cabo una serie de procedimientos que controlaran dicha calidad, contribuyendo en cierta medida al éxito en el mercado en el cual se desarrolla; sin embargo, si los responsables de las empresas simplemente reaccionan a presiones externas para obtener la certificación, pueden enfrentar el registro ISO 9001 como un objetivo principal independiente a la razón de ser de la actividad de la empresa, adoptando un enfoque minimalista, y logrando así un rendimiento interno limitado.

Por lo anterior, certificarse en ISO 9001 puede llegar a

considerarse, además de un reto, una estrategia empresarial que atiende la preocupación de los empresarios de la Ciudad de Cúcuta y su área metropolitana por querer impulsar su formación empresarial, estableciendo nuevas estrategias para sostenerse en el mercado, sin olvidar los costos de producción, y la incidencia de la motivación del talento humano, para así lograr la satisfacción y retroalimentación de los clientes internos y externos ([Rueda, Manzano y Casadiego, 2013](#)); estrategias que responden a la situación de las empresas de la región, que según [Pabón, Bastos y Mogrovejo \(2015\)](#), durante el periodo 2008-2012 no han creado valor, evidenciado por el comportamiento de los retornos sobre los activos (ROA, por sus siglas en inglés de *return on assets*), retornos sobre el capital propio (ROE, por sus siglas en inglés de *return on equity*) y valor económico agregado (EVA, por sus siglas en inglés *economic value added*), en el sector industrial manufacturero de la ciudad de Cúcuta.

### 3. Metodología

La investigación realizada es cuantitativa de carácter descriptivo en cuanto permite evaluar el impacto de los sistemas de gestión de calidad de las empresas certificadas bajo la Norma Técnica Colombiana (NTC) ISO 9001 en la ciudad de Cúcuta y su área metropolitana. Los estudios de tipo descriptivo permiten detallar situaciones y eventos, es decir, se interesa en describir, no en explicar, cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y busca especificar propiedades importantes de un conjunto de sujetos o áreas de interés ([Sampieri, Fernández y Baptista, 2010](#)).

Para este estudio se requiere que los datos representen las respuestas dadas por los gerentes de las empresas a un conjunto de preguntas que se encuentran organizadas en modalidades o categorías, con las que se busca obtener información numérica sobre el desempeño de la empresa con la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Para tal efecto, se tuvieron en cuenta 2 preguntas de caracterización de las empresas según su actividad económica y origen de capital, y 25 criterios de impacto organizados en 7 factores claves en la estructura de la norma NTC ISO

9001 versión 2008, los cuales son: sistemas de gestión de calidad, liderazgo, planificación, las personas y sus competencias, infraestructura, requisitos de bienes y servicios y evaluación de desempeño. Estos factores se organizaron en un instrumento que se sometió a dos ejercicios de validación, por una parte se sometió a juicio de 4 expertos que evaluaron la coherencia de las preguntas con el objetivo de la investigación, seguido de una prueba piloto a 7 empresas con el fin de determinar la validez del contenido de las preguntas, eliminando las ambigüedades o deficiencias en la redacción.

En este sentido, se midió la confiabilidad asociada a la relación entre las preguntas y los 25 criterios de medición de impacto (tabla 2), calculando el índice de discriminación de todos los ítems del instrumento; por otra parte, a nivel general para la prueba, se determina el coeficiente de Alfa de Cronbach cuyo valor obtenido es "bueno" con un alfa de 0,88 (tabla 3), según la escala sugerida por Darren y Paul (2003) donde los rangos para evaluar el valor del alfa de Cronbach son: >0,9 excelente; >0,8 bueno; >0,7 acceptable; >0,6 cuestionable; >0,5 pobre; y <0,5 inacceptable".

Como se aprecia en la tabla 3, los valores de los índices de discriminación de la totalidad de los ítems a escala global oscilan entre -0,434 y 0,883. De acuerdo con Muñoz, Fidalgo, Cueto, Martínez y Moreno (2005), un ítem discrimina muy bien si su índice de discriminación (Id) es al menos 0,40. Si se encuentra en el rango entre 0,30 y 0,39 discrimina bien, mientras que entre 0,10 y 0,29 se debe revisar. Valores inferiores cuestionan la capacidad discriminativa del ítem. El valor promedio de los índices de discriminación es de 0,44, lo que evidencia un buen poder de discriminación. Como se puede observar en la tabla 3, el ítem P9 "La selección de personal permite contar con colaboradores competentes de acuerdo a las necesidades de la empresa" presenta el valor más bajo del índice de discriminación, lo que lo convierte en candidato a salir del instrumento por su pobre poder de discriminación.

Al realizar nuevamente el análisis de confiabilidad considerando la exclusión del ítem 9, se observa mejoría en el valor del coeficiente de Alfa de Cronbach que llega hasta 0,893 (tabla 4), lo que según Muñoz et al. (2005) es un valor bueno que garantiza la validez y confiabilidad del instrumento a utilizar. Observando los índices de discriminación mostrados en la tabla 4, se pueden identificar tres ítems (P1, P10 y P21) con valores negativos y que en el caso que se tome la decisión de eliminarlos de la prueba se podría aspirar a alcanzar un Alfa de Cronbach cercano a 0,901. Por decisión de los autores del presente artículo se concluye que dichos ítems se dejaron en la prueba a pesar de su escaso poder de discriminación.

Posterior a la prueba piloto y según el consenso entre los autores del presente artículo y los expertos, se definen las preguntas y criterios de impacto evaluados que conforman el instrumento, como se muestra en la tabla 4, eliminando a P9.

Para realizar el reconocimiento de la población, descrita como las empresas de la ciudad de Cúcuta y su área metropolitana certificadas bajo la norma NTC ISO 9001, se recu-

rió a fuentes de información secundaria de bases de datos de empresas certificadas de los entes certificadores de la ciudad y se cotejó usando las páginas web de las empresas registradas ante la Cámara de Comercio de Cúcuta, obteniéndose un total de 158 empresas certificadas.

Entendiendo que la población es finita, se realizó el cálculo de la muestra de estudio, buscando que los resultados obtenidos sean representativos para la población, por lo que se usó un error permitido del 5% y un nivel de confianza del 95% empleando un muestreo simple, y aplicando la fórmula (1).

$$n = \frac{p * q * z^2 * N}{N * \epsilon^2 + z^2 * p * q} \quad (1)$$

Donde  $n$  es el número de elementos de la muestra,  $N$  es el número de elementos del universo,  $p$  y  $q$  son, respectivamente, la probabilidad de éxito y de fracaso asociada al suceso,  $Z$  es el valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido asociado con una distribución normal a dos colas y  $\epsilon$  es el margen de error permitido.

Los valores de  $p$  y de  $q$  fueron determinados a partir de los resultados derivados de la prueba piloto de la que se seleccionaron dos ítems asociados a la categoría de "Sistema de Gestión de la Calidad" dentro del instrumento aplicado, y considerando que, dado que el instrumento utiliza una escala Likert a cinco niveles, para valorar el nivel de aceptación o de cumplimiento ( $p$ ) de cada aspecto, se definió como éxito la suma de las frecuencias absolutas de las calificaciones de 4 y 5, y el fracaso ( $q$ ) como la suma de las frecuencias absolutas cuyas calificaciones van de 1 a 3; con ambas frecuencias se calcularon los cocientes y se determinaron las respectivas probabilidades de cada caso.

A cada una de las muestras calculadas se les determinó su valor óptimo, entendiendo este como el ajuste que se realiza al tamaño de muestra cuando se tiene una población finita como objeto de estudio, para ello se usó la ecuación (2), propuesta por Martínez (2012). De los dos valores obtenidos de tamaño de muestra (tabla 5), se elige aquel que corresponda al menor de ellos (56), dada la dificultad para la consecución de la información directamente de la fuente primaria. Una vez determinado el tamaño de muestra y a partir de la lista de empresas construida desde diversas fuentes secundarias y organizadas según su actividad económica, se procedió a aplicar un muestreo sistemático con el fin de garantizar la representatividad de la muestra.

$$n_{\text{optimo}} = \frac{n}{1 - \frac{n}{N}} \quad (2)$$

Para la obtención de la información primaria se realizó inicialmente una llamada telefónica al número de contacto disponible en la base de datos realizada, para sensibilizar a los directivos de las empresas de acuerdo a la importancia de la investigación; posteriormente se aplicó el instrumento de acuerdo a lo indicado por los gerentes vía telefónica: envió del formato de encuesta por correo o visita para encuesta directa.

Se les solicitó a los responsables de cada empresa leer

**Tabla 2.** Variables y medidas utilizadas en el instrumento para el análisis

Factor o grupo	Criterio	Medida*				
Caracterización de la empresa	Carácter de la empresa	Privada Pública Mixta				
	Sector económico de la empresa	Transporte Educación Financiero  Minero y energético  Telecomunicaciones  Agropecuario  Industrial  Comercio  Construcción  Solidario  Otro, ¿Cuál?				
Sistema de Gestión de Calidad	P1: La certificación del SGC ha ayudado a generar nuevos negocios	1	2	3	4	5
	P2: A partir del modelo del sistema de gestión de calidad que tiene implementado, este facilita la implementación de otros modelos de gestión obligatorios (como el decreto 1072 de 2015)	1	2	3	4	5
	P3: La certificación ha disminuido las pérdidas en su organización asociadas al producto o servicio	1	2	3	4	5
	P4: Ha servido para identificar oportunidades de negocios y riesgos en la organización (pérdida de clientes o mercado)	1	2	3	4	5
Liderazgo	P5: El compromiso de la alta dirección con la certificación ha mejorado tanto los procesos como el clima organizacional	1	2	3	4	5
	P6: Existe compromiso del personal de la organización con las metas establecidas en la organización	1	2	3	4	5
Planificación	P7: Los objetivos de calidad contribuyen a la sostenibilidad del negocio de la organización	1	2	3	4	5
	P8: Cuando se identifican o se determina la necesidad de realizar un cambio estos son planificados teniendo en cuenta los propósitos y sus consecuencias potenciales para la organización	1	2	3	4	5
Sobre las personas y competencias	P9: La selección de personal permite contar con colaboradores competentes de acuerdo a las necesidades de la empresa	1	2	3	4	5
	P10: Los mecanismos para selección de personal basados en los criterios de competencia de la ISO 9001 ha disminuido las pérdidas por desvinculación de personal	1	2	3	4	5
	P11: Existen beneficios para el personal el cual mantiene la buena motivación laboral y por ende la eficiencia en sus procesos	1	2	3	4	5
	P12: El personal es consciente de los impactos que trae la omisión de controles en la fabricación de producto o prestación del servicio	1	2	3	4	5
Sobre la infraestructura	P13: Ha propiciado el mejoramiento en las instalaciones de la organización	1	2	3	4	5
	P14: Existe adecuación y disponibilidad de los equipos para la realización de los procesos de la organización	1	2	3	4	5
	P15: Se ha logrado la detección temprana y disminución de fallas debido a los programas de mantenimiento de la infraestructura	1	2	3	4	5
Requisitos para los bienes y servicios	P16: Se ha mejorado la comunicación con el cliente	1	2	3	4	5
	P17: Han disminuido las quejas y reclamos por productos o servicios no conformes	1	2	3	4	5
	P18: Existen proyectos de innovación y desarrollo ya sea para la mejora o creación de nuevos bienes y servicios que han posicionado la organización en el mercado logrando la rentabilidad de la organización	1	2	3	4	5
	P19: Existe pertinencia de los proveedores de bienes y servicios de la organización	1	2	3	4	5
	P20: Existe disminución de productos o servicios no conformes (incumplimiento de requisitos de compra en productos y/o servicios) asociadas al desempeño de los proveedores debido a la evaluación de proveedores	1	2	3	4	5
Evaluación del desempeño	P21: Las características del producto o servicio ofrecido cumple con los requisitos del cliente	1	2	3	4	5
	P22: Existe aumento en felicitaciones por parte del cliente	1	2	3	4	5
	P23: Las auditorias llevadas a cabo son un insumo para la mejora continua de la organización	1	2	3	4	5
	P24: La alta dirección percibe el ejercicio de la revisión por la dirección como elemento estratégico para asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión	1	2	3	4	5
	P25: Los resultados de la revisión por la dirección incluyen decisiones que contribuyen a la mejora	1	2	3	4	5

\* 5: cumple plenamente, 4: cumple en alto grado, 3: se cumple aceptablemente, 2: se cumple insatisfactoriamente, 1: no se cumple.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 3.** Análisis de confiabilidad y coeficiente Alfa de Cronbach

	Media si el elemento se ha suprimido	Varianza si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	104,86	79,810	-0,050	0,888
P2	104,57	67,619	0,883	0,863
P3	104,86	69,143	0,649	0,870
P4	104,86	75,143	0,669	0,874
P5	104,71	75,238	0,294	0,880
P6	104,86	69,143	0,649	0,870
P7	104,71	73,571	0,318	0,881
P8	104,86	69,143	0,649	0,870
P9	104,43	83,619	-0,434	0,893
P10	104,29	80,238	-0,093	0,886
P11	105,00	70,667	0,607	0,871
P12	104,71	68,238	0,670	0,869
P13	104,71	68,238	0,670	0,869
P14	104,29	71,571	0,588	0,872
P15	104,43	78,286	0,116	0,883
P16	104,71	74,238	0,617	0,873
P17	104,71	74,238	0,617	0,873
P18	104,14	75,476	0,616	0,875
P19	104,43	78,286	0,116	0,883
P20	104,43	78,286	0,116	0,883
P21	104,57	79,286	0,010	0,895
P22	105,00	71,000	0,856	0,867
P23	104,29	76,571	0,335	0,879
P24	105,00	65,000	0,848	0,862
P25	104,57	72,619	0,742	0,870
Alfa de Cronbach	0,888			
No. de elementos	25			

Fuente: elaboración propia

cuidadosamente cada una de las afirmaciones en el instrumento, con el fin de evaluar el impacto y conocer los beneficios de mayor importancia asociados a la certificación de la norma ISO 9001 en la empresa, y de acuerdo a su apreciación señalar el grado de cumplimiento (medida), obteniéndose finalmente información de 71 empresas (27% superior al tamaño de la muestra definida inicialmente). El análisis de la información se efectuó mediante estadística descriptiva, usando el software SPSS del que se obtuvo la tabulación especial de los datos para su posterior uso en la herramienta Microsoft Excel, con el que se realizaron las diferentes graficas que permitieron visualizar los resultados de forma más dinámica. Los hallazgos encontrados se contrastan con los antecedentes mencionados.

#### 4. Resultados y discusión

El análisis de las respuestas dadas por los gerentes de las empresas al conjunto de 24 preguntas resultado de la validación del instrumento, sobre el desempeño de la empresa tras la implementación del SGC, se divide en dos grandes grupos que responden a la caracterización de las empresas según su actividad económica y origen de capital, y el impacto en los factores claves en la estructura de la norma NTC ISO 9001-2008, los cuales son: sistemas de

gestión de calidad, liderazgo, planificación, las personas y sus competencias, infraestructura, requisitos de bienes y servicios y evaluación de desempeño.

#### 4.1. Caracterización de las empresas certificadas según su actividad económica

El 84% de las empresas seleccionadas en la muestra pertenecen al sector privado y el 16% al sector público; este fenómeno es habitual, a pesar de que la norma ISO 9001 puede aplicarse a organizaciones de ámbito público o privado y sus beneficios tienen gran repercusión. Ante esto, es importante resaltar que Colombia es el primer Estado en desarrollar y adoptar una norma técnica de calidad para la gestión pública, la NTCGP 1000 (Baez, 2013), de adopción obligatoria en las entidades del sector de administración pública y empresas de servicios públicos a través de la Ley 872 (Congreso de Colombia, 2003, 2004). La NTCGP 1000 está basada y mantiene la misma estructura de la norma ISO 9001, agregando elementos diferenciadores específicos como el alcance integral en todos los procesos, diseño de indicadores para medir eficiencia, eficacia y efectividad, integración de la planificación de la entidad con la de calidad, y gestión de riesgo en el diseño de planes y procesos,

**Tabla 4.** Análisis de confiabilidad y coeficiente Alfa de Cronbach (exclusión de P9)

	Media si el elemento se ha suprimido	Varianza si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	100,29	83,905	-0,060	0,901
P2	100,00	71,000	0,905	0,876
P3	100,29	72,571	0,668	0,884
P4	100,29	79,238	0,630	0,888
P5	100,14	79,476	0,265	0,894
P6	100,29	72,571	0,668	0,884
P7	100,14	77,143	0,333	0,894
P8	100,29	72,571	0,668	0,884
P10	99,71	83,905	-0,059	0,898
P11	100,43	74,286	0,616	0,885
P12	100,14	71,476	0,699	0,882
P13	100,14	71,476	0,699	0,882
P14	99,71	75,238	0,596	0,886
P15	99,86	82,476	0,088	0,896
P16	100,14	78,143	0,607	0,887
P17	100,14	78,143	0,607	0,887
P18	99,57	79,286	0,623	0,888
P19	99,86	82,476	0,088	0,896
P20	99,86	82,476	0,088	0,896
P21	100,00	83,667	-0,034	0,898
P22	100,43	74,952	0,834	0,882
P23	99,71	89,671	0,321	0,892
P24	100,43	68,286	0,867	0,876
P25	100,00	76,333	0,749	0,884
Alfa de Cronbach	0,893			
No. De elementos	24			

Fuente: elaboración propia.

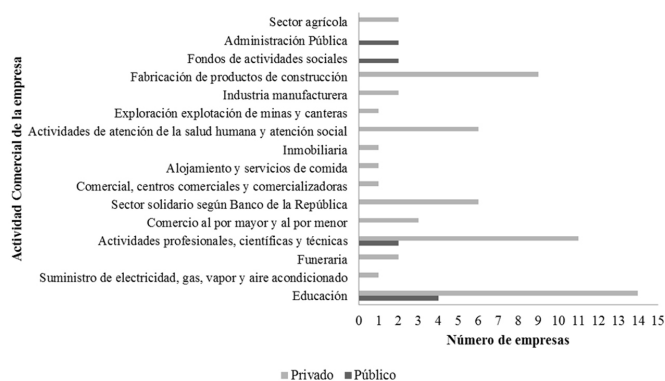


**Tabla 5.** Tamaño de la muestra

Ítem	Probabilidad de éxito $p$	Probabilidad de fracaso $q$	Tamaño de muestra $n$	Tamaño de muestra óptimo
P2	0,8571	0,1429	86	56
P3	0,7143	0,2857	105	63

Fuente: elaboración propia.

que tras su implementación aumentan el valor agregado a la gestión de las entidades públicas (Baez, 2013). Así, que muy a pesar de que las instituciones de carácter público cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad de carácter obligatorio y reglamentado bajo la misma estructura del estándar internacional ISO 9001, estas no manifiestan mayor interés por certificarse con base en estándares internacionales.



**Figura 1.** Clasificación de las empresas certificadas en ISO 9001 según el tipo de actividad económica

Fuente: elaboración propia.

En la Figura 1 se observa que las empresas del sector público de Cúcuta y su área metropolitana, que buscan certificarse en ISO 9001, según las secciones y/o subdivisiones del Clasificación Industrial Internacional Uniforme - Código CIU (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2012), son empresas dedicadas a actividades de educación, seguidas, en igual proporción, por aquellas empresas dedicadas a actividades profesionales, científicas y técnicas, fondos de actividades sociales y de administración pública. Así mismo, las empresas del sector privado certificadas bajo esta norma se dedican a actividades de educación (23%), actividades profesionales, científicas y técnicas (18%), fabricación de productos de construcción (15%), sector solidario (10%) y actividades de atención de la salud humana y atención social (10%).

Es importante resaltar cómo las instituciones de educación superior (IES) han contemplado como una prioridad la implementación de un sistema de gestión de la calidad como una posible decisión estratégica (Gamboa y Melao, 2012), lo que les coadyuva a fortalecerse como "unidades de producción de conocimiento y tecnología" al formar profesionales e investigadores de alto interés para las organizaciones, la industria y el sector gubernamental (Hernández, Arcos y Sevilla, 2013).

Así mismo, se evidencia que las empresas dedicadas a actividades profesionales, científicas y técnicas, definidas como actividades que requieren un alto grado de entrenamiento, conocimiento especializado y habilidades disponibles para los usuarios (DANE, 2012), se han interesado en certificarse en ISO 9001. Este fenómeno podría explicarse por el interés de estas empresas por dar respuesta a la gran dinámica de crecimiento que presenta este sector a nivel nacional, el cual amentó en 29,5% para 2016 (5.206 nuevas empresas) en comparación con las existentes en 2015 (Confecámaras, 2017); situación en la que las certificaciones representan una decisión estratégica.

#### 4.2. Evaluación y análisis del impacto de la certificación en la norma NTC ISO 9001

En la tabla 6 se muestra el consolidado de las respuestas obtenidas de la aplicación del instrumento a las 71 empresas de Cúcuta y su área metropolitana que se encuentran certificadas en ISO 9001 para el año 2017, sobre su percepción del impacto de esta certificación en 24 criterios o preguntas, clasificadas dentro de 7 factores.

De acuerdo a los resultados para el primer factor *Sistema de Gestión de Calidad*, en promedio, el 96,4% de los encuestados consideran que el factor en general se cumple aceptablemente, en alto grado y plenamente. Lo anterior permite inferir que, posiblemente, las empresas han identificado un aumento de la productividad y mejoras en los procesos. La implementación del sistema de gestión de calidad en sus organizaciones les ha permitido disponer de mejor documentación y de un control de los procesos, con lo que les es posible reducir la cantidad de desperdicio y evitar la repetición del trabajo. Así mismo, se reducen las quejas y reclamaciones de los clientes internos y externos.

Ya que evidentemente las empresas consideran que el grado de satisfacción de los clientes ha aumentado debido a que la organización se ha vuelto más centrada en el cliente, y esto les ha permitido identificar oportunidades de negocios, se concluye que aquellas empresas que cuentan con la certificación de calidad ISO 9001 han logrado una mejora notable en su ejercicio financiero en comparación con aquellas empresas que no cuentan con esta certificación, tal como lo afirman Valenzuela y Torres (2008), al indicar que esta certificación contribuye a lograr el éxito y rentabilidad de una organización al reforzar la lealtad de los clientes, mantener y aumentar el nivel de ventas, considerándola como una estrategia de marketing.

Con respecto al factor *liderazgo*, el 100% de los encuestados consideran que en general este se cumple aceptablemente, en alto grado y plenamente. Es de resaltar que este factor no presentó valoraciones de no cumplimiento o cumplimiento insatisfactorio, por lo que se deduce que la alta dirección ha demostrado su liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de calidad, asegurándose de que los objetivos y la política de calidad se establecen y son compatibles con la dirección estratégica y con el contexto de la organización. Marin y Vanoni (2016) destacan la importancia de las competencias para manejar este tipo

de escenarios, destacando que todas las capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas no poseen ningún valor si no se logra guiar y desarrollar el desempeño eficaz de las tareas, logrando el éxito organizacional y la realización plena de la persona, que según lo expone [Serrano \(2017\)](#), es el único camino efectivo para dotarle sentido a la función directiva.

El factor 3, *planificación*, recibió ponderaciones de cumplimiento aceptable, en alto grado y plenamente por el 99,3% de los encuestados. Esto significa que la implementación del SGC ha contribuido a que los objetivos de la calidad se ajusten a la política empresarial, siendo relevantes para la conformidad de los productos o servicios, y ayudando a mejorar la satisfacción del cliente, lo que contribuye a la sostenibilidad del negocio de la organización. De igual forma, la planificación del sistema de calidad se centra en la identificación de riesgos y oportunidades los cuales son proporcionales al impacto potencial que puedan tener en la conformidad del producto o servicio.

Del factor 4, *sobre las personas y sus competencias*, se evidencia que el 97,5% de los encuestados consideran que

el factor se cumple como efecto de la implementación de un SGC bajo la ISO 9001. A pesar de que algunos de los encuestados manifiestan que los criterios P10 y P11 poseen algunas no conformidades en el departamento de recursos humanos partiendo de los mecanismos de selección, vinculación y permanencia del personal y la ausencia de beneficios para motivar a las personas, se evidencia cómo la implementación de un SGC contribuye a que las empresas determinen y proporcionen las personas necesarias, no solo en cantidad, sino también de acuerdo a sus competencias, para la implementación eficaz del propio sistema y para la operación y control de sus procesos. La ausencia de políticas y procedimientos para incentivar a los empleados para que actúen voluntariamente hacia una mejora continua, tanto de calidad del producto como del servicio al cliente, son comunes en las pequeñas y medianas empresas, las cuales por su tamaño reducido suponen una limitación para el desarrollo y el crecimiento empresarial ([Gutiérrez y Rubio, 2010](#)).

Los criterios del factor *infraestructura* fueron evaluados resultando que, en promedio, el 97,5% de los encuestados

**Tabla 6.** Percepción del impacto de los sistemas de gestión de calidad

		No se cumple (%)	Se cumple insatisfactoriamente (%)	Se cumple aceptablemente (%)	Se cumple en alto grado (%)	Se cumple plenamente (%)
Sistema de Gestión de Calidad	P1	4,29	1,43	15,71	35,71	42,86
	P2			8,57	30,00	61,43
	P3	1,43	2,86	14,29	45,71	35,71
	P4	2,86	1,43	12,86	35,71	47,14
Liderazgo	P5			11,43	24,29	64,29
	P6			10,00	35,71	54,29
Planificación	P7	1,43		4,29	31,43	62,86
	P8			10,00	38,57	51,43
Sobre las personas	P10	1,43	4,29	18,57	31,43	44,29
	P11	1,43	1,43	20,00	45,71	31,43
	P12			11,43	40,00	48,57
Infraestructura	P13			7,14	35,71	57,14
	P14			7,14	32,86	60,00
	P15	1,43		5,71	48,57	44,29
Requisitos para los productos	P16			4,29	37,14	58,57
	P17	1,43		7,14	42,86	48,57
	P18	7,14	5,71	24,29	30,00	32,86
	P19		1,43	10,00	52,86	35,71
Evaluación de desempeño	P20	1,43		10,00	55,71	32,86
	P21			2,86	34,29	62,86
	P22			15,71	50,00	34,29
	P23			5,71	24,29	70,00
	P24			8,57	34,29	57,14
	P25			10,00	25,71	64,29

Fuente: elaboración propia.

consideran que el factor en general se cumple aceptablemente, en alto grado y plenamente, encontrándose solo una no conformidad con la afirmación del criterio P15. Con lo anterior, se concluye que la implementación del SGC les ha permitido a estas empresas realizar una correcta gestión de las infraestructuras de la organización al identificar los equipos e infraestructuras, definir las operaciones de mantenimiento, la realización de un plan anual de mantenimiento, mantener un registro de las operaciones ejecutadas, y realizar una adecuada revisión y actualización de los planes.

Los resultados de la evaluación de impacto sobre el factor 6, *requisitos de los productos y servicios*, arrojaron que en promedio el 96,1% de los encuestados consideran que el factor en general se cumple aceptablemente, en alto grado y plenamente, encontrándose las valoraciones más bajas en el P18, donde cerca del 13% de los encuestados consideran que este criterio no se cumple o lo hace de forma insatisfactoria, quedando en juicio el aprovechamiento de los sistemas de gestión de calidad en las etapas desarrollo de proyectos para la mejora o creación de nuevos bienes y servicios.

Sin embargo, las altas valoraciones de cumplimiento tras la implementación del sistema de gestión de calidad, permite inferir que este sistema facilita la determinación de procesos necesarios para asegurar una buena comunicación con el cliente, proporcionando información sobre su producto o servicio y considerando esencial la retroalimentación del cliente para el proceso de mejora constante. Este proceso de retroalimentación le permite a las empresas analizar y resolver las quejas sobre los productos o servicios que ofrecen.

Además, se evidencia que los SGC permiten garantizar el control de los procesos, bienes y servicios suministrados externamente, en la medida en que realiza la evaluación de proveedores o distribuidores para garantizar el cumplimiento de los requisitos de calidad, vigilando el impacto de producto/servicio/proceso externo en el diseño, fabricación del producto o prestación del servicio y se mantiene la comunicación con proveedores o distribuidores acerca de los requisitos.

Por último, del factor 7 *evaluación del desempeño*, el 100% de los encuestados consideran que se cumple aceptablemente, en alto grado y plenamente. En otras palabras, una correcta implementación de un SGC permite analizar y evaluar datos para asegurarse que los procesos se encuentran en buen funcionamiento, según las necesidades de la organización. Es claro el hecho de que las auditorías internas y la revisión por la dirección han sido tomadas por las empresas como mecanismos para la toma de decisiones que generen acciones correctivas e identifiquen oportunidades para la mejora continua de los procesos, por lo que las decisiones que se toman están basadas en hechos reales y no en conjeturas.

Es importante revisar el impacto de la certificación ISO 9001 en el criterio P18 "Existen proyectos de innovación y desarrollo ya sea para la mejora o creación de nuevos bienes y servicios que han posicionado la organización en el

mercado logrando la rentabilidad de la organización", el cual mostró un gran número de valoraciones de no cumplimiento. Según Roberts (1996), la gestión de la innovación es la forma en la que una organización dirige sus recursos humanos y económicos, con el objetivo de generar conocimientos, proyectos e ideas para la fabricación de nuevos productos, procesos y servicios o la mejora de los ya existentes.

En una de sus publicaciones, el Banco Mundial (2013) expone que las empresas latinoamericanas introducen productos nuevos a un ritmo menor que sus contrapartes en otras regiones en desarrollo, lo que representa un desafío, que compromete la competitividad, frena el crecimiento y repercute en la generación de puestos de trabajo de calidad. También expone cuatro posibles causas: (1) escasez de capital humano capacitado en ciencia y tecnología, (2) la ardua tarea burocrática en la que se ha convertido garantizar los derechos de propiedad intelectual para la protección a los creadores de un producto, desalentando la inversión en investigación y desarrollo de nuevos productos, (3) la timidez social asociada al fracaso que se evidencia en la desconfianza del empresario por invertir en investigación y desarrollo, especialmente en el sector privado, y (4) la baja calidad de los servicios públicos, enlaces de comunicación e infraestructura de transporte que multiplican los obstáculos que enfrenta la región a la hora de mejorar su capacidad de producción.

Cabe recordar que las empresas pueden optar por generar internamente el conocimiento necesario para llevar a cabo la innovación, mediante la investigación y desarrollo, o adquirirlo del exterior. Sin embargo, muchas no se esfuerzan en adoptarlo voluntariamente, hasta tanto el mercado no lo demande, independientemente del sector al que pertenezcan (primario, secundario o terciario) (Revilla, 2001), principalmente por la falta de recursos financieros, y un probable desconocimiento de los incentivos tributarios que aprueba el gobierno para quienes invierten en innovación, que se limitan principalmente a las empresas nuevas (Antolín, Martínez y Céspedes, 2016).

Relacionando esta situación con la certificación en ISO 9001, es importante reconocer que la implementación de este sistema permite gestionar la innovación en las organizaciones a través de los requisitos de medición, análisis y mejora de indicadores relevantes a sus productos y/o servicios, procesos, la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas, entre otros; sin embargo, el análisis de la literatura demuestra que no existe una estrecha relación entre la gestión de la calidad y la innovación y el conocimiento (Ruiz, Ayala, Alomoto y Acero, 2015), pues pueden intervenir factores como la orientación estratégica, la estructura financiera o la intensidad innovadora que también inciden en la innovación (García, 2016).

## 5. Conclusiones

Las empresas dedicadas a actividades de educación, independientemente del origen de su capital (sector público o privado), son las que cuentan con la mayor cantidad de

certificaciones al SGC certificado bajo la NTC ISO 9001, representando el 23% de las empresas estudiadas, seguidas por aquellas dedicadas a actividades profesionales, científicas y técnicas, con un 18%. Es importante resaltar cómo las instituciones de educación superior (IES) han contemplado como una prioridad la implementación de un sistema de gestión de la calidad como una decisión estratégica de la institución, vinculando la calidad a cada uno de sus procesos, lo que contribuye a la formación idónea de sus estudiantes, quienes esperan que el conocimiento y la formación recibidos sean acordes a las habilidades y competencias demandadas en el área laboral y de acuerdo con las necesidades regionales y globales.

Las empresas, independientemente del origen de capital y su actividad económica, han identificado un aumento de la productividad y mejoras en los procesos. La implementación de este sistema le ha permitido, al 96,4% de las empresas encuestadas, disponer de mejor documentación y de un control de los procesos, con lo que les es posible reducir la cantidad de desperdicio y evitar la repetición del trabajo, ejecutando los planes y procesos que permiten a la organización alcanzar los requisitos del cliente, así como el diseño de bienes y servicios. Así mismo, se reducen las quejas y reclamaciones de los clientes internos y externos, pudiendo lograr una mejora significativa en su desempeño financiero en comparación con aquellas empresas que no cuentan con esta certificación, contribuyendo al futuro éxito y rentabilidad de su empresa.

Se evidenció que en el 100% de las empresas, la alta dirección ha demostrado su liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de calidad asegurándose de que los objetivos y la política de calidad se establecen y son compatibles con la dirección estratégica y con el contexto de la organización.

En el 99% de las empresas, los objetivos de la calidad se ajustan a la política de calidad de cada una de las organizaciones estudiadas, siendo este factor relevante para la conformidad de los productos o servicios, y ayudando a mejorar la satisfacción del cliente, lo que contribuye a la sostenibilidad del negocio de la organización.

Además, la implementación del SGC le ha permitido al 99,5% de estas empresas realizar una correcta gestión de las infraestructuras necesarias para desarrollar sus actividades productivas, administrativas y auxiliares.

El hecho de que el 100% de los criterios en el factor de evaluación del desempeño se cumplieran, evidencia que las auditorías internas y la revisión por la dirección han sido tomadas como herramientas para identificar la necesidad de tomar acciones correctivas e identificar oportunidades para la mejora continua de los procesos de las organizaciones, por lo que las decisiones que se toman están basadas en hechos reales y no en conjeturas.

A pesar de que se evidenciaron disconformidades, en una proporción inferior al 6% de las empresas encuestadas, en los mecanismos de selección, vinculación y permanencia del personal y la ausencia de beneficios para motivar a las personas, se evidencia cómo la implementación de un SGC contribuye a que las empresas determinen y proporcionen

las personas necesarias, no solo en cantidad, sino también de acuerdo a sus competencias, para la implementación eficaz del propio sistema y para la operación y control de sus procesos.

La mayor disconformidad se evidenció en el aprovechamiento de los sistemas de gestión de calidad en las etapas desarrollo de proyectos para la mejora o creación de nuevos bienes y servicios, pues a pesar de que la implementación del sistema de gestión de calidad, a través de los requisitos de medición, análisis y mejora permite la determinación de procesos necesarios para asegurar una buena comunicación con el cliente, proporcionando información sobre su producto o servicio y considerando esencial la retroalimentación del cliente para el proceso de mejora constante, en el 13% de las empresas analizadas no se han realizado actividades de innovación internas o adquiridas, como resultado de la implementación del SGC, siendo usual en esta región encontrarse con pequeñas innovaciones incrementales que añaden algo de eficiencia a los procesos de las organizaciones.

Si bien es importante aclarar que los resultados de esta investigación no pretenden afirmar que implementar y certificar un sistema de gestión de calidad en ISO 9001 conlleva de forma directa al logro de los objetivos organizacionales y de los 24 criterios expuestos, se observa cómo este ha tenido un impacto positivo en las empresas evaluadas, relacionándose además algunos aspectos por mejorar en el interior de las organizaciones que influyen en el éxito del sistema, sirviendo como ejemplo para las demás organizaciones que no cuentan con esta certificación.

Como limitación de la presente investigación, y a pesar de la importancia que tiene para las empresas conocer el impacto de sus sistemas de gestión de calidad, que les permita contemplarlo como una buena inversión y no un gasto, algunos de los representantes de las empresas se negaron a contribuir con su apoyo a la presente investigación, manifestando no tener tiempo para el diligenciamiento de la encuesta, mientras que otros simplemente hicieron caso omiso a la invitación.

Igualmente, se considera importante profundizar en el área de la innovación de bienes y servicios apoyados en sistemas de gestión de calidad, buscando la forma de que estos se vean impulsados por su implementación.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Bibliografía

- Abdala, E. (2004). La evaluación del impacto: tipos, modelos teóricos y proceso técnico. En *Manual para la evaluación de impacto en programas de formación para jóvenes* (p. 25-40). Montevideo: Cinterfor.
- Álvarez, J., Fraiz, J. A. y Del Río, M. (2013). Implantación de un sistema de gestión de calidad: beneficios percibidos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(63), 379-407.
- Antolín, R., Martínez, J. y Cespedes, J. (2016). Fomentando la innovación de producto en las empresas nuevas: ¿Qué instrumentos públicos son más efectivos? *European Research on Management and Business*

- Economics*, 22(1), 38-46.
- Baez, L. (2013). Mejoramiento de la gestión pública con ISO 9001:2008. Estudio de caso. *Scientia et Technica*, 18(1), 126-131.
- Baker, J. L. (2000). *Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza: Manual para profesionales*. Washington D.C.: LCSRP/PRMPO, Banco Mundial.
- Banco Mundial. (5 de Diciembre de 2013). *América Latina: la falta de innovación dificulta la creación de empleos de calidad*. Recuperado el 17 de septiembre del 2017 de: <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2013/12/05/latin-america-many-entrepreneurs-little-innovation-growth>
- Benzaquen, J. y Convers, J. (2015). El ISO 9001 y TQM en las empresas de Colombia. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 9(3), 107-128. <http://doi.org/10.3232/GCG.2015.V9.N3.05>
- Boiral, O. (2003). ISO 9000: Outside the Iron Cage. *Organizaaton Science*, 4(6), 720-737.
- Boiral, O. (2011). Managing with ISO systems: lessons from practice. *Long Range Planning*, 44(3), 197-220.
- Botello, H. A. (2016). Las certificaciones de calidad y la internacionalización de las firmas industriales colombianas. *Suma de Negocios*, 7(16), 73-81. <http://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.009>
- Camara de Comercio de Cúcuta. (2017a). *12 empresas del sector de la construcción se fortalecen en innovación, sistema de gestión de calidad y seguridad*. Noticias de Desarrollo Empresarial. Recuperado el 16 de septiembre del 2017 de: <http://www.cccucuta.org.co/noticias-7-m/484-12-empresas-del-sector-de-la-construccion-se-fortalecen-en-innovacion%2C-sistema-de-gestion-de-calidad-y-seguridad.htm>
- Cámara de Comercio de Cúcuta. (2017b). *Culminó con éxito capacitación en Sistemas de Gestión de Calidad a empresarios*. Noticias de Desarrollo Empresarial. Recuperado el 16 de septiembre del 2017 de: <http://www.cccucuta.org.co/noticias-7-m/397-culmino-con-exito-capacitacion-en-sistemas-de-gestion-de-calidad-a-empresarios.htm>
- Carmona, M. A., Suárez, E. M., Calvo, A. y Periañez, R. (2016). Sistemas de gestión de la calidad: un estudio en empresas del sur de España y norte de Marruecos. *European Research on Management and Business Economics*, 22, 8-16. <http://doi.org/10.1016/j.iedee.2015.10.001>
- Confecámaras. (Enero de 2017). *Informe de dinámica empresarial en Colombia*. Recuperado el 18 de septiembre de 2017 de: <http://www.ccpalmira.org.co/portal/images/Docs/Informe%20de%20Dinamica%20Empresarial%202016.pdf>
- Congreso de Colombia. (30 de Diciembre de 2003). Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios. *Ley 872*. Bogotá, Colombia: Diario oficial Nº. 45418.
- Congreso de Colombia. (9 de Diciembre de 2004). Por el cual se reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública. *Decreto 4110*. Bogotá, Colombia: Diario oficial Nº. 45761.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (31 de Enero de 2012). Por el cual se establece la clasificación de actividades económicas - CIIU Rev 4. *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas*. Bogotá, Colombia.
- Darren, G. y Paul, M. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4 ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Fajardo, M., Cano, L. M. y Tobón, M. C. (2012). Impacto de la gestión de calidad en la estructura organizativa y en la innovación de la industria azucarera colombiana. *Estudios gerenciales*, 28(edicción especial), 317-338.
- Fonseca, L. (2015). From quality gurus and TQM to ISO 9001:2015: A review of several quality paths. *International Journal for Quality Research*, 9(1), 167-180.
- Fontalvo, T. J., Vergara, J. C. y de la Hoz, E. J. (2012). Evaluación del impacto de los sistemas de gestión de la calidad en la liquidez y rentabilidad de las empresas de la Zona Industrial Vía 40. *Pensamiento y Gestión*, (32), 165-189.
- Fontalvo, T., Mendoza, A. y Morelos, J. (2011). Evaluación del impacto de los sistemas de gestión de la calidad en la liquidez y rentabilidad de las empresas de la Zona Industrial de Mamonal (Cartagena-Colombia). *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (34), 314-341.
- Fontalvo, T., Vergara, J. C. y De la Hoz, E. (2012). Evaluación del impacto de los sistemas de gestión de la calidad en la liquidez y rentabilidad de las empresas de la Zona Industrial Vía 40. *Pensamiento y Gestión*, (32), 165-189.
- Gallego, J. y Gutierrez, L. (2016). *El Sistema Nacional de Calidad en Colombia: Un análisis cualitativo del desarrollo del sistema*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado el 11 de Febrero de 2018 de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/7765/El-Sistema-Nacional-de-Calidad-en-Colombia-un-analisis-cualitativo-del-desarrollo-del-sistema.pdf?sequence=1>
- Gamboá, A. J. y Melao, N. (2012). The impacts and success factors of ISO 9001 in education: Experiences from Portuguese vocational schools. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(4), 384-401. <http://doi.org/10.1108/02656711211224848>
- García, M. (2016). Influencia de la gestión de la calidad en los resultados de innovación a través de la gestión del conocimiento. Un estudio de casos. *Innovar*, 26(161), 45-64.
- Gertler, P. J., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L. y Vermeersch, C. (2011). *La evaluación del impacto en la práctica*. Washington D.C.: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial. <http://doi.org/10.1596/978-0-8213-8541-8>
- González, Y. P. (Octubre de 2015). Las normas reflejan lo que el mundo pide a cualquier organización (A. Alba, Entrevistador). *ICONTEC: Revista Estándares*. Recuperado el 16 de Abril de 2017 de: <http://www.icontec.org/Actualizacion/Paginas/art.aspx>
- Gutierrez, S. y Rubio, M. (2010). Relación entre gestión de la calidad total y dirección de recursos humanos en la PYME: La necesidad de un cambio en la cultura. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 1(2), 1-22.
- Heras, I. y Boiral, O. (2013). ISO 9001 and ISO 14001: towards a research agenda on management system standards. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 47-65.
- Heras, I. y Boiral, O. (2015). Symbolic adoption of ISO 9000 in small and medium-sized enterprises: The role of internal contingencies. *International Small Business Journal*, 33(3), 299-320.
- Hernández, G., Arcos, J. y Sevilla, J. (2013). Gestión de la calidad bajo la Norma ISO 9001 en instituciones públicas de educación superior en México. *Calidad en la educación*, (39), 82-115.
- Hurtado, R., Rodríguez, W., Fuentes, H. y Galleguillos, C. (2009). Impacto de los beneficios de la implementación de las normas de calidad ISO 9000 en las empresas. *Revista de la Facultad de Ingeniería*, (23), 17-26.
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas - ICONTEC. (2016). *Nuestra Historia*. ICONTEC. Recuperado el 11 de Febrero de 2018 de: <http://www.icontec.org/NC/QS/Paginas/Nh.aspx>
- International Organization for Standardization - ISO. (2017a). *The ISO Survey of Management System Standard Certifications 2016*. ISO. Recuperado el 20 de Septiembre de 2017 de: <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>
- International Organization for Standardization - ISO. (12 de septiembre de 2017b). *ISO Survey of Management System Standard Certifications 2016 - Industrial Sectors: Industrial sectors per countries - data for 2016*. Recuperado el 20 de septiembre de 2017 de: <http://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>
- Manders, B., de Vries, H. y Blind, K. (2016). ISO 9001 and product innovation: A literature review and research framework. *Technovation*, 48-49, 41-55. <http://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.11.004>
- Marín, L. M. (2013). Gestión de la Calidad Total e indicadores no financieros: reflejo del valor de la certificación ISO 9001:2000. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22(2), 97-106. <http://doi.org/10.1016/j.redee.2012.11.002>
- Marin, M. y Vanoni, G. (2016). Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI. *Suma de negocios*, 7(16), 113-124. <http://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.005>
- Martínez, C. (2012). *Estadística y muestreo* (13 ed.). Bogotá, D.C.: Ecoe ediciones.
- Medina, F., Lopez, A. y Ruiz, C. (2017). Sistema de Gestión ISO 9001-2015: Técnicas y herramientas de ingeniería de calidad para su implementación. *Ingeniería, Investigación y Desarrollo*, 17(1), 59-69.
- Morelos, J., Fontalvo, T. y Vergara, J. C. (2013). Incidencia de la certificación ISO 9001 en los indicadores de productividad y utilidad finan-

- ciera de empresas de la zona industrial de Mamonal en Cartagena. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 99-109. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70025-1](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70025-1)
- Muñiz, J., Fidalgo, A. M., Cueto, E., Martínez, R. y Moreno, R. (2005). *Análisis de los ítems*. Madrid: La Muralla.
- Pabón, J. A., Bastos, L. M. y Mogrovejo, J. M. (2015). Valor económico agregado en las empresas del sector industrial manufacturero de Cúcuta periodo 2008-2012. *Respuestas*, 20(2), 54-72.
- Presidente de la República de Colombia. (7 de Abril de 1964). Decreto 767 de 1964. *Por el cual se modifica el Decreto 2253 de 1961 sobre Normas y Calidades, y se da al Instituto Colombiano de Normas Técnicas ICONTEC, el carácter de asesor y coordinador del Gobierno Nacional en materia de normalización*. Bogotá, Colombia: Diario Oficial. Año C. N° 31351. 25.
- Presidente de la República de Colombia. (6 de Noviembre de 1984). Decreto 2746 de 1984. *Por el cual se dictan disposiciones sobre normalización técnica, control de las calidades; certificación; pesas y medidas*. Bogotá, Colombia: Diario Oficial, Año CXXI. N° 36807.
- Presidente de la República de Colombia. (15 de Diciembre de 2008). Decreto 4738 de 2008. *por el cual se dictan normas sobre intervención en la economía para ejercicio de las funciones de acreditación de organismos de evaluación de la conformidad que hagan parte del Subsistema Nacional de la Calidad y se modifica la estructura de la SIC*. Bogotá, Colombia.
- Revilla, E. (2001). La Innovación. En *Innovación Tecnológica: Ideas Básicas* (p. 9-18). Madrid: Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica.
- Roberts, E. (1996). *Gestión de la Innovación tecnológica (N° 1)*. Madrid: Clásicos Cotec.
- Rodríguez, F. (2012). Incidencia de la norma ISO 9000 en Colombia y en algunas empresas del mundo. *Revista Ciencias Estratégicas*, 20(27), 149-160.
- Roncancio, M. A., Castro, J. A. y Rivera, A. (2015). Análisis comparativo de las normas ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 y OHSAS 18001:2007, para su aplicación integral en procesos de construcción para empresas de Ingeniería Civil. *Respuestas*, 20(1), 95-11.
- Rueda, G., Manzano, S. J. y Casadiego, Y. R. (2013). La valoración de empresas aplicada en las Mipymes de confecciones textiles de Cúcuta. *Respuestas*, 18(1), 43-49.
- Ruiz, A., Ayala, J., Alomoto, N. y Acero, J. (2015). Revisión de la literatura sobre gestión de la calidad: caso de las revistas publicadas en Hispanoamérica y España. *Estudios Gerenciales*, 31(136), 319-334. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.01.004>
- Sampaio, P., Saraiva, P. y Monteiro, A. (2012). ISO 9001 certification pay-off: myth versus reality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(8), 891-914. <http://doi.org/10.1108/02656711211270351>
- Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ta ed.). Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Serrano, G. (2017). Competencias directivas y virtudes: un camino a la excelencia. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 208-216. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.03.004>
- Torralba, X. A., Betancourth, H. y Fandiño, R. (2016). Impacto de los sistemas de gestión integrados en la competitividad de las mipymes. *Gestión, Ingenio y Sociedad*, 1(1), 48-54.
- Torres, E. (2008). Impacto de la gestión de la Calidad en el rendimiento organizacional de empresas bolivianas. *Investigación y desarrollo*, (8), 64-72.
- Valenzuela, L. y Torres, E. (2008). Gestión empresarial Orientada al valor del cliente como una fuente de ventaja competitiva. Propuesta de un modelo explicativo. *Estudios Gerenciales*, 24(109), 65-86. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70053-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70053-6)

Artículo de revisión

## Los experimentos en la investigación de estrategia: una mirada múltiple

María Valle Santos-Álvarez \*

Profesora Titular, Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados, Universidad de Valladolid, Valladolid, España.

[mvalle@eco.uva.es](mailto:mvalle@eco.uva.es)

Teresa García-Merino

Profesora Titular, Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados, Universidad de Valladolid, Valladolid, España.

### Resumen

El objetivo de este artículo es mostrar la aplicabilidad de la metodología experimental en la investigación de estrategia empresarial. Para ello se delimita la metodología experimental, se destacan sus cualidades y limitaciones y se revisa su uso en el campo de la estrategia. La metodología utilizada es la revisión de literatura tanto de la caracterización de la metodología experimental como de su utilización en el campo de estrategia. Este artículo refleja la utilidad de la experimentación como metodología de investigación, destaca su complementariedad con otras metodologías e ilustra su abanico de aplicaciones en distintas temáticas. Además, se destaca su potencial de aplicación en los tópicos de investigación más recientes del campo de la estrategia.

**Palabras clave:** análisis experimental, estrategia empresarial, análisis cuantitativo, datos observacionales.

### Experiments in corporate strategy research: a multiple gaze

#### Abstract

This paper aims to show the applicability of experimental methodology in corporate strategy research. To meet this goal, experimental methodology is defined, its benefits and drawbacks are highlighted and its use in the realm of corporate strategy is addressed. Literature was reviewed about definitions of experimental methodology and about its use in the field of corporate strategy. This paper shows the usefulness of experimentation as a research methodology, highlights its complementarity with other methodologies and illustrates its range of applications to a variety of topics. In addition, it highlights its potential application in the most recent research topics in the field of corporate strategy.

**Keywords:** experimental analysis, corporate strategy, quantitative analysis, observational data.

### Os experimentos na pesquisa estratégica: um olhar múltiplo

#### Resumo

O objetivo deste artigo é mostrar a aplicabilidade da metodologia experimental na pesquisa de estratégia empresarial. Para este fim delimita-se a metodologia experimental, destacam-se suas qualidades e limitações e revisa-se seu uso no campo da estratégia. A metodologia usada é a revisão de literatura da caracterização da metodologia experimental e seu uso no campo da estratégia. Este artigo reflete a utilidade da experimentação como metodologia de pesquisa, enfatiza sua complementariedade com outras metodologias e ilustra sua variedade de aplicações em diferentes tópicos. Além disso, destaca-se seu potencial de aplicação nos tópicos de pesquisa mais recentes no campo da estratégia.

**Palavras-chave:** análise experimental, estratégia empresarial, análise quantitativa, dados observacionais.

\* Autor para dirigir correspondencia. Dirigir a: Avda. Valle de Esgueva, nº 6, 47011, Valladolid, España.

Clasificación JEL: M1, A2, C9.

Cómo citar: Santos-Álvarez, M.V. y García-Merino, T. (2018). Los experimentos en la investigación de estrategia: una mirada múltiple. *Estudios Gerenciales*, 34(147), 229-237.

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2591>

Recibido: 11-sep-2017

Aceptado: 26-abr-2018

Publicado: 29 -jun-2018

© 2018 Universidad ICESI. Published by Universidad Icesi, Colombia. This is an open access article under the CC BY license [<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>].

## 1. Introducción

El campo de investigación de la estrategia empresarial se enfrenta a distintos desafíos que condicionan su trayectoria y marcan los límites de su progreso. Algunos de ellos devienen de la naturaleza compleja y social del objeto de estudio: las empresas y las organizaciones. En este sentido, no hay que olvidar que las empresas son entes sociales complejos, con múltiples niveles de análisis y procesos; adicionalmente, la estrategia empresarial abarca diversas cuestiones, entre otras, la asignación de recursos, liderazgo, objetivos, ventajas competitivas, procesos de decisión, planificación, heterogeneidad empresarial, alianzas entre empresas y capacidades. La investigación en el campo de estrategia empresarial resulta compleja por esa diversidad temática, la ambigua delimitación de sus límites y la imprecisión en las proposiciones teóricas (Astley y Zammuto, 1992; Bacharach, 1989). Por lo tanto, la investigación recoge teorías que se sitúan en distintos niveles de análisis (Donaldson, 1995) y con proposiciones divergentes entre las que resulta muy difícil la integración (Miller y Tsang, 2010). Estos aspectos, entre otros, complican el desarrollo de la investigación y, por ende, el avance del conocimiento en este campo.

La investigación en estrategia empresarial comenzó con la aplicación de estudios de caso (Chandler, 1962), pero progresivamente ha ido evolucionando hacia la investigación extensiva y la aplicación de técnicas cuantitativas. Actualmente, el panorama de investigación muestra un exceso de dependencia de un conjunto limitado de métodos de investigación, sobre todo de aquellos cuantitativos que se sustentan en muestras extraídas de datos observacionales, en detrimento de la aplicación de otras metodologías.

La investigación en este campo está protagonizada por el recurso a los datos observacionales, extraídos de archivos o fuentes primarias y sometidos a técnicas cuantitativas dirigidas a detectar regularidades empíricas (Croson, Anand y Agarwal, 2007). Este procedimiento proporciona a los investigadores la sensación de retratar con fidelidad el mundo real. Además, la amplitud en el tamaño de las muestras utilizadas avala la generalización de los resultados obtenidos. A pesar de las cualidades evidentes, esta metodología no está exenta de inconvenientes. En la realidad empresarial normalmente se encuentra el objeto de estudio interactuando con otros y no en aislado. Todo ello complica el análisis y oscurece las relaciones objeto de investigación. Así, la información obtenida por observación directa puede que no siempre sea la más adecuada para contrastar proposiciones teóricas, dado que, por la complejidad e interacción mencionadas, podría no recoger sólo el tópico que en ese momento se quiera estudiar sino estar mezclado con otros próximos (Croson et al., 2007).

Por otro lado, la investigación plantea con frecuencia el reto de manejar variables no observables (por ejemplo aquellas en las que no se dispone de un instrumento de medida) y/o estados no observables (por ejemplo, aquellos que se presentan entremezclados con otros o en los que la observación perturba el estado) y que, por tanto, el investi-

gador no puede extraer directamente del *mundo real* (Godfrey y Hill, 1995; Levine, Bernard y Nagel, 2017). Asimismo, hay que tener en cuenta que los individuos no siempre resultan informadores fiables, la percepción individual a lo largo del tiempo es sesgada e imprecisa (Starbuck y Mezias, 1996). Por lo tanto, recoger información directamente de los actores empresariales no siempre proporciona garantía de información fiable y representativa del comportamiento de la empresa. Además, el investigador puede contaminar la recogida de información. Por otro lado, las técnicas cuantitativas de investigación analizan posibles correlaciones empíricas, lo que no siempre va asociado a la existencia de causalidad. Estos argumentos revelan las limitaciones de la metodología cuantitativa con datos procedentes de la observación. En este contexto, se plantea el interés de completar los análisis utilizando otras metodologías y enriquecer con ello la investigación en estrategia empresarial.

Además, la investigación en estrategia progresivamente se va ampliando y se van explorando nuevos horizontes que a su vez plantean nuevos retos de investigación y nuevos desafíos en la metodología utilizada. Así, por ejemplo, el desarrollo de la *estrategia del comportamiento*, con el soporte del enfoque cognitivo y la psicología social, reclama metodologías que permitan aislar y analizar fenómenos que se sitúan a nivel micro (Molina-Azorín, 2014). En esta línea la literatura muestra una tendencia hacia diseños de investigación complejos, que plantean el uso combinado y complementario de distintas metodologías que propician una investigación más profunda y rigurosa (Aguinis y Molina-Azorín, 2015). La diversidad metodológica se convierte así en un requisito esencial para impulsar el avance del conocimiento en el campo de la estrategia (Powell, Lovullo y Fox, 2011).

En definitiva, actualmente la investigación en estrategia empresarial se sustenta mayoritariamente en técnicas cuantitativas que no siempre resuelven los desafíos que plantea la diversidad de tópicos que conviven en este campo de conocimiento. Con estos antecedentes se constata la necesidad de ampliar el conocimiento sobre el espectro de métodos de investigación utilizados en estrategia, de cara a mejorar la medición de distintos conceptos, generar nuevas ideas, examinar los fenómenos desde ópticas distintas y expandir las teorías y las cuestiones de investigación (Scherbaum y Meade, 2013; Aguinis, Pierce, Bosco y Muslin, 2009). Así, el objetivo en este artículo es mostrar la aplicabilidad de la experimentación en la investigación de estrategia empresarial y su capacidad para contribuir al avance del conocimiento. El desarrollo de esta investigación se apoya en la revisión de literatura, tanto referida a metodología experimental como de los requerimientos metodológicos en el campo de estrategia. Como resultado, esta investigación refleja la utilidad de la experimentación como metodología de investigación, destaca su complementariedad con otras metodologías y justifica su aplicación en los tópicos de investigación más recientes del campo de la estrategia.

El artículo se organiza como sigue: a continuación en la sección 2 se proporciona una breve explicación y deli-



mitación de esta metodología; después en la sección 3 se revisan sus cualidades; posteriormente, en la sección 4 se comentan estudios previos en estrategia y, finalmente, en la sección 5 se destaca el potencial para investigaciones futuras.

## 2. Análisis experimental: una mirada al interior

La experimentación cuenta con una larga tradición en ciencias naturales, en ciencias sociales -por ejemplo en psicología y sociología- y ha sido también utilizada en el ámbito de la economía para probar teorías en áreas como la macro y la microeconomía (Castañeda, Arango y Olaya, 2009; Banerjee y Duflo, 2009). Sin embargo, en el campo del *management* y de la estrategia empresarial su utilización ha sido más limitada (Chatterji, Findley, Jensen, Meier y Nielson, 2016).

La esencia de un experimento reside en planificar y después realizar una determinada experiencia o situación, en la que ciertas variables son objeto de control por parte del investigador, con el objeto de estudiar posibles influencias entre variables. Se produce así lo que se denomina una *variación controlada*. La experimentación implica, por tanto, generar una situación controlada en la que se representa el fenómeno objeto de estudio y el investigador controla el objetivo y las condiciones en las que se desarrolla el experimento. La investigación se sustenta en el análisis del comportamiento o la respuesta de decisores individuales que se someten a esas condiciones y a variaciones sobre ellas -lo que se conoce como tratamientos o escenarios-. El objetivo último del investigador es contrastar la hipótesis causal sobre la que gira su investigación y contrastar o refutar la relación entre las variables que recoge la hipótesis.

El desarrollo del experimento se sustenta sobre los principios de conformación aleatoria del grupo experimental y de valor inducido (Smith, 1976). La asignación aleatoria, en promedio, elimina la endogeneidad que puede aparecer en el contexto natural (Kirk, 2003). El principio de valor inducido se traduce en la dotación de incentivos a los participantes, en función de sus respuestas, para evitar la aleatoriedad (Agarwal, Croson y Mahoney, 2010; Ariely y Norton, 2007). Los incentivos son comunes en economía experimental y en psicología. El diseño de los incentivos, para que resulten efectivos, debe tomar como referencia el coste de oportunidad de los participantes. En este sentido véase el diseño experimental de Burmeister-Lamp, Lévesque y Schade (2012), que utiliza dos grupos de participantes (empresarios recientes y estudiantes) y, en sintonía con los distintos perfiles de ambos grupos, establece unos incentivos diferentes para cada uno de ellos. Consideraciones éticas indican que el diseño de los incentivos debe impedir que los participantes puedan asumir pérdidas (Corgnet, Gonzalez, Kujal y Porter, 2015).

Por lo tanto, se deduce que un experimento consiste en una metodología de investigación que implica recoger datos primarios de decisores individuales que se enfrentan a un contexto controlado y que son remunerados en función

de sus respuestas (Croson et al., 2007). La realización de un análisis experimental conlleva los siguientes componentes:

- Diseño del experimento, con la definición de todos los procedimientos relativos al experimento.
- Concreción de variables, con atención a:
  - Variable(s) dependiente(s), determinada(s) por el objetivo del estudio.
  - Variables independientes, controladas por el investigador.
  - Variables extrínsecas, distintas a las anteriores y que pueden incidir en la conducta de las unidades de la prueba y alterar el comportamiento de las variables dependientes.
- Delimitación de unidades de prueba, que se corresponden con los individuos que son objeto de análisis y cuya participación descansa en dos principios: participación voluntaria y comportamiento inducido.

El investigador mide y analiza el efecto que genera la variación de las variables independientes sobre el comportamiento de la variable dependiente para, con ello, contrastar la hipótesis causal, refutando o confirmando la relación prevista entre variables. Resulta crucial que el desarrollo del experimento garantice la validez de los resultados obtenidos. En este sentido, se distingue entre validez interna y externa. La primera atiende a la posible incidencia de variables extrínsecas en los efectos que se observan sobre la variable dependiente. La validez externa alude a las posibilidades de generalización de las relaciones causa-efecto que aparecen en el experimento (Zelditch, 1969; Plott, 1991; Chatterji et al., 2016). De ahí la importancia de que las unidades de prueba sean seleccionadas de forma aleatoria y contrastados los resultados con un grupo de control.

Dado lo anterior, una reducida validez interna implicará ausencia de validez externa. La preocupación por alcanzar la validez interna intensifica el control y el aislamiento del experimento, alejándose así del fenómeno real que se analiza y reduciendo, a la vez, la validez externa. En definitiva, el investigador debe prestar especial atención al diseño del experimento para controlar las condiciones de realización a la vez que garantiza su validez. Así, la redacción de las instrucciones deben resultar claras para evitar ambigüedades y confusión en las respuestas. Además, el diseño del experimento debe evitar cualquier tipo de ruido o efecto no controlado que distorsione los resultados.

## 3. Análisis experimental: una mirada al exterior

La aplicación del análisis experimental presenta una serie de ventajas a la vez que genera una serie de puntos de controversia, tal y como se recoge a continuación. Entre las primeras cabe destacar que los experimentos resultan fácilmente replicables, lo cual, desde la óptica científica, supone una garantía para el investigador (Ehmke y Shogren, 2010). Asimismo, el análisis experimental permite al investigador diseñar y disponer de medidas claras

y sin elementos de confusión para diferentes fenómenos o variables. Los experimentos permiten reducir el riesgo de sesgos en métodos comunes (variación derivada del método de medida más que del constructo que se intenta medir) (Podsakoff, Mackenzie, Lee y Podsakoff, 2003). Esta cualidad resulta especialmente importante en el campo de la estrategia, por cuanto los factores de análisis frecuentemente se refieren a constructos latentes que no son directamente observables y que pueden existir en diferentes niveles de análisis (Miller y Tsang, 2010; Scherbaum y Meade, 2013; Chatterji et al., 2016). Al respecto, un ejemplo sería la investigación sobre procesos de aprendizaje, transferencia de conocimiento, sesgos cognitivos y, en general, todos aquellos aspectos que se engloban en lo que se conoce actualmente como los microfundamentos de la estrategia (Foss, 2010, 2011; Powell et al., 2011).

La experimentación permite también delimitar el ámbito de aplicación de proposiciones alternativas o contradictorias, permitiendo, por tanto, separarlas y/o reconciliarlas. Así, por ejemplo, el análisis experimental de Sutcliffe y Zaher (1998) permitió reconciliar las diversas posturas planteadas en la literatura respecto a la relación entre integración vertical e incertidumbre. El análisis experimental permite además analizar relaciones causales con solvencia, de forma que permite detectar relaciones de dependencia entre variables y además discriminar cuáles son las variables que generan variaciones sobre otras (Croson et al., 2007; Chatterji et al., 2016).

El interés por retratar el mundo real complica el diseño del experimento. Así, es lógico advertir que los experimentos no resultan ser una alternativa viable cuando el marco natural es una parte indispensable de la investigación. No obstante, los experimentos permiten a los investigadores equilibrar contexto y control (Ehmke y Shoren, 2010).

La cuestión del realismo ha sido, sin duda, una de las críticas más frecuentes que se atribuyen al análisis experimental. Así, hay voces que señalan que los resultados de un experimento no sirven para explicar el comportamiento en el mundo real debido a que se derivan de un diseño artificial (para una discusión en profundidad véase Zelditch, 1969). Esta crítica está basada en una jerarquía implícita en términos de generación de datos, de forma que se asume que los datos de campo son superiores a los datos de laboratorio (Falk y Heckman, 2009). En respuesta a esta cuestión se plantean dos matizaciones. En primer lugar, la cuestión del realismo no es una objeción distintiva de datos de laboratorio respecto a datos de campo (Falk y Heckman, 2009). En cualquier proceso de recogida de información el investigador debe plantearse la fiabilidad de la fuente y la representatividad de los datos. Así, por ejemplo, en la obtención de información a través de entrevistas directas los datos adolecen de sesgos derivados del papel del entrevistador (Caven, 2012) y de las imprecisiones que se alojan en la percepción del entrevistado (Santos y García, 2006; Mezas y Starbuck, 2003; Starbuck y Mezas, 1996; Sutcliffe, 1994). En segundo lugar, la cuestión verdaderamente relevante no es cómo se obtienen los datos sino determinar

cuál es el mejor camino para aislar el efecto causal que interesa investigar (Falk y Heckman, 2009). No obstante, la literatura recoge diseños metodológicos que combinan análisis experimental con análisis de campo (Dávila, 2005; Bardolet, Fox y Lovallo, 2011; Cain, Moore y Haran, 2015) y concluyen en la sintonía de los resultados obtenidos.

Desde el punto de vista operativo, el análisis experimental ha sido criticado repetidamente por la utilización de estudiantes como unidades de análisis. La literatura aporta varios argumentos (Trottier y Gordon, 2016). La frecuente utilización de estudiantes (normalmente estudiantes universitarios de titulaciones relacionadas con la dirección de empresas) responde a la facilidad de acceso para los investigadores y a su carácter representativo de decisores empresariales, pero con un inferior coste de oportunidad, lo que reduce la inversión del experimento. No obstante, la literatura ofrece ejemplos interesantes de análisis experimental con otros grupos de participantes. Así, Burmeister-Lamp et al. (2012) realizan un experimento con dos grupos de participantes: estudiantes y empresarios recientes. Asimismo, en otros estudios se recurre a ejecutivos que están cursando un programa de formación MBA y, por tanto, son decisores empresariales con la facilidad de acceso de los estudiantes (Tong, Reuer, Tyler y Zhang, 2015; Bardolet et al., 2011). Por otro lado, las nuevas tecnologías facilitan la participación de otras unidades de análisis. Así, por ejemplo, en la investigación de Di Stefano, King y Verona (2014) se recurre directamente a decisores de la industria analizada -chef italianos- como unidades de análisis. La literatura subraya, además, que la utilización de estudiantes como unidades de análisis proporciona resultados similares a otros grupos de participantes (Fehr, Kirchner, Weichbold y Gächter, 1998; Hodgkinson, Bown, Maule, Glaister y Pearman, 1999; Carpenter, Burks y Verhoogen, 2004).

Respecto al comportamiento de los participantes, con frecuencia se ha cuestionado la relevancia de los incentivos. Sin embargo, la literatura destaca su efecto disciplinario si están correctamente diseñados (Carpenter, Verhoogen y Burks, 2005) y, para ello, advierte de la necesidad de considerar el coste de oportunidad de los participantes. Otras críticas se dirigen a la influencia que ejerce en la respuesta de los sujetos analizados el saber que son observados -efecto Hawthorne-. Esta cuestión no es exclusiva de la experimentación, también está presente en los estudios de campo. Así, por ejemplo, en la investigación que se sustenta en datos obtenidos a través de encuesta directa, los entrevistados también son conscientes de que su respuesta es objeto de análisis y, por tanto, también están sometidos a diferentes tipos de sesgos (Schwarz, Groves y Schuman, 1998; Schwenk, 1986). Así pues, el efecto Hawthorne es un elemento a tener en cuenta por el investigador cuando recurre a distintos métodos de recogida de información y no solo con el análisis experimental. La alternativa es recurrir a técnicas no intrusivas (Webb, Campbell, Schwartz y Sechrest, 2000) cuando el objeto de estudio y el objetivo de la investigación así lo permitan. Además, hay que recordar que todas estas

Tabla 1. Revisión de tópicos

Autor/es	Año	Revista	Título	Tópico
London y Oldham	1977	ASQ	A comparison of group and individual incentive plans	Compensación;
Freedman	1978	AMJ	Some determinants of compensation decisions	incentivos; productividad Compensación; toma de decisiones
Sutcliffe y Zaheer	1998	SMJ	What executive notice: accurate perceptions in top management teams	Relación entre integración vertical e incertidumbre
Camerer y Weigelt	1988	Econ.	Experimental tests of a sequential equilibrium reputation model	Reputación
Weigelt y Camerer	1988	SMJ	Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications	Reputación
Bateman y Zeithaml	1989	SMJ	The psychological context of strategic decisions: A model and convergent experimental findings	Sesgos cognitivos; decisiones
Bettenhausen y Murnighan	1991	ASQ	The development of an intragroup norm and the effects of interpersonal and structural challenges	Normas; negociación; cultura corporativa
Schotter y Weigelt	1992	QJE	Asymmetric tournaments, equal opportunity laws, and affirmative action: Some experimental results	Compensación; incentivos
Adler, Brahm y Graham	1992	SMJ	Strategic implementation: A comparison of face-to-face negotiation in the People's Republic of China and the United States	Negociación; decisión en grupo
Schoemaker	1993	SMJ	Multiple scenario development: Its conceptual and behavioral foundation	Planificación estratégica; sesgos cognitivos
Knez y Camerer	1994	SMJ	Creating expectational assets in the laboratory: Coordination in 'Weakest-Link' games	Negociación y decisión en grupos pequeños
Pinkley y Northcraft	1994	AMJ	Conflict frames of reference: Implications for dispute processes and outcomes	Negociación; conflicto
Parks y Conlon	1995	AMJ	Compensation contracts: do agency theory assumptions predict negotiated agreements	Asignación de recursos; incentivos; salario
Bhappu, Griffith y Northcraft	1997	OBHP	Media effects and communication bias in diverse groups	Negociación; decisión; comunicación
Tosi, Katz y Gomez-Mejia	1997	AMJ	Disaggregating the agency contract: the effects of monitoring, incentive alignment, and term in office on agent decision making	Decisiones gerenciales; incentivos; empleo
Tenbrunsel	1998	AMJ	Misrepresentation and expectations of misrepresentation in an ethical dilemma: the role of incentives and temptation	Negociación; incentivos; compensación
Polzer, Mannix y Neale	1998	AMJ	Interest alignment in coalitions in multiparty negotiations	Negociación; coalición; alianzas
Hodgkinson, Bown, Maule, Glaiser y Pearman	1999	SMJ	Breaking the frame: An analysis of Strategic cognition and decision making under uncertainty	Sesgos cognitivos
Weber, Camerer, Rottenstreich y Knez	2001	OS	The illusion of leadership: Misattribution of cause in coordination games	Liderazgo; Coordinación; sinergias
Weber y Camerer	2003	MS	Cultural conflict and merger failure: An experimental approach	Cultura corporativa; fusiones
Thomas-Hunt, Ogden y Neale	2003	MS	Who's really sharing? Effects of social and expert status on knowledge exchange within groups	Estatus social; conocimiento; negociación
Flynn y Staw	2004	SMJ	Lend me your wallets: The effect of charismatic leadership on external support for an organization	Liderazgo; propensión al riesgo; entorno
Burmeister y Schade	2007	JBV	Are entrepreneurs influenced by risk attitude, regulatory focus or both? An experiment on entrepreneurs' time allocation	Sesgos cognitivos; asignación de tiempo
Agarwal, Anand y Croson	2007a	WP	Do pre-acquisition alliances help in post-acquisition coordination: An experimental approach	Coordinación; comunicación; alianzas
Argarwal, Croson y Mahoney	2007b	WP	Decision making in strategic alliances: An experimental investigation	Alianzas; creación de valor
Agarwal, Croson y Mahoney	2010	SMJ	The role of incentives and communication in strategic alliances: an experimental investigation	Alianzas; adquisiciones; creación de valor
Kunc y Morecroft	2010	SMJ	Managerial decision making and firm performance under a resource-based paradigm	Asignación de recursos; ventaja competitiva
Grégoire, Shepherd y Lamber	2010	ORM	Measuring Opportunity-Recognition Beliefs. Illustrating and Validating an Experimental Approach	Reconocimiento de oportunidades;
Bardolet, Fox y Lovallo	2011	SMJ	Corporate capital allocation: a behavioral perspective	incertidumbre Oportunidades de negocio; unidades de negocio; decisiones de inversión
Agarwal, Anand, Bercovitz y Croson	2012	SMJ	Spillovers across organizational architectures: the role of prior resource allocation and communication in post-acquisition coordination outcomes	Asignación de recurso, comunicación; arquitectura organizativa

Tabla 1. (Continuación)

Burmeister-Lamp, Lévesque y Shade	2012	JBV	Are entrepreneurs influenced by risk attitude, regulatory focus or both? An experiment on entrepreneurs' time allocation	Asignación de tiempo; riesgo financiero; retornos
Gary, Wood y Pillinger	2012	SMJ	Enhancing mental models, analogical transfer, and performance in strategic decision making	Procesamiento de información; experiencia previa; conocimiento; decisiones
Reuer, Tong, Tyler, Ariño	2013	SMJ	Executive preferences for governance modes and exchange partners: An information economics perspective	Información; asimetrías informativas; <i>joint ventures</i> internacionales; adquisiciones
Di Stefano, King y Verona	2014	SMJ	Kitchen confidential? Norms for the use of transferred knowledge in gourmet cuisine	Trasferencia de conocimiento; normas sociales
Tong, Reuer, Tyler y Zhang	2015	SMJ	Host country executives' assessments of international joint ventures and divestitures: An experimental approach	Inversión directa; modos de entrada en mercados internacionales; <i>joint ventures</i> internacionales
Fonti, Maoret y Whitbred	2017	SMJ	Free-riding in multi-party alliances: the role of perceived alliance effectiveness and peers' collaboration in a research consortium	Alianzas estratégicas, redes y cognición gerencial

Revista: ASQ (Administrative Science Quarterly); AMJ (Academy of Management Journal); SMJ (Strategic Management Journal); Econ (Econometrica); QJE (Quarterly Journal of Economics); OBHP (Organizational Behavior and Human Performance); OS (Organizational Science); MS (Management Science); JBV (Journal of Business Venturing); WP (Working paper), ORM (Organizational Research Methods).

Fuente: elaboración propia.

fuentes de variación en el análisis experimental pueden ser medidas y controladas por el investigador (Croson et al., 2007).

El contraste de resultados entre el grupo experimental y el grupo de control, la aleatoriedad en la formación del grupo experimental y el adecuado diseño de incentivos avalan la validez de los resultados generados en el experimento.

#### 4. Análisis experimental: una mirada al pasado

La investigación en el campo de la estrategia se ha centrado últimamente, aunque de forma todavía escasa, en el análisis experimental para abordar algunos estudios. La tabla 1 recoge una muestra de la diversidad de tópicos analizados en el campo de la estrategia empresarial con metodología experimental.

Esta recopilación permite apreciar cómo el análisis experimental ha servido para la investigación de tópicos muy variados, que van desde la transferencia de conocimiento hasta los movimientos estratégicos de alianzas, adquisiciones o integración vertical. Se deduce, por tanto, que la aplicación del análisis experimental no está focalizada en un estrecho rango temático sino que se desliza por distintos temas que se sitúan en distintos niveles de análisis estratégico. Incluso cabe pensar que la investigación y el avance en el conocimiento de ciertos tópicos de más reciente desarrollo, como, por ejemplo, el análisis minucioso del proceso interno de adopción de decisiones directivas, vienen impulsados por los resultados derivados del análisis experimental. Asimismo, la investigación de los microfundamentos de la estrategia empresarial encuentra en el análisis experimental una metodología adecuada y consistente que permite el avance de la disciplina.

#### 5. Análisis experimental: una mirada al futuro

La investigación en el campo de la estrategia empresarial ha confiado de forma mayoritaria en la aplicación de metodología cuantitativa con datos observacionales. Este dominio de la metodología cuantitativa apunta también los límites de su aplicación y subraya el interés de recurrir a otras metodologías. Con este punto de partida, este artículo profundiza en el análisis experimental y su potencial de aplicación en la investigación de la estrategia empresarial.

El análisis experimental consiste en generar una situación controlada en la que se representa el fenómeno objeto de estudio y se analiza el comportamiento de un grupo de participantes a los que se remunera para evitar la aleatoriedad en las respuestas. El correcto desarrollo del experimento exige la atención a los elementos básicos: conformación aleatoria del grupo experimental y de control, verificación empírica de una hipótesis causal, manipulación y control de la variable independiente, medición del efecto de la variable independiente sobre la dependiente y, finalmente, contraste de resultados para demostrar o refutar las relaciones previstas en la investigación.

Precisamente esa construcción artificial del fenómeno objeto de estudio y la utilización de estudiantes como participantes conscientes de que su comportamiento está siendo observado son las críticas más habituales que se le atribuyen. A cambio, el análisis experimental permite el diseño y el manejo de variables representativas de fenómenos o elementos difícilmente observables. Asimismo, el diseño experimental va más allá de la identificación de relaciones de dependencia entre variables, ya que permite reconocer relaciones causales y, lo que es más importante, la dirección de causalidad.

Por lo tanto, la experimentación muestra cualidades interesantes como para ser incluida en el catálogo de metodologías de investigación útiles y relevantes en el campo de la estrategia empresarial. Así, desde finales de la década de los 70 hasta la actualidad, se encuentran ejemplos interesantes de investigaciones en este campo que recurren a la metodología experimental y que abordan tópicos tan diversos como alianzas, sesgos cognitivos, procesos de negociación o liderazgo. A la vista de las aplicaciones desarrolladas, la experimentación se ha revelado como una metodología versátil que se desliza a lo largo de distintos tópicos y que se acomoda a las necesidades de los diseños de investigación cada vez más complejos. Así, mientras en un primer momento las investigaciones recurrían a los estudiantes como unidades de análisis, actualmente se encuentran diseños más complejos que combinan distintos grupos de participantes o que combinan la metodología experimental con otras. Un ejemplo es el estudio de Bapuji, Hora y Saeed (2012) el cual recurre al análisis experimental y también a la realización de entrevistas.

En lo que se refiere al campo de la estrategia empresarial, la investigación avanza hacia una conclusión irrefutable: no hay estrategias universalmente válidas y cualquier estrategia resulta adecuada en un rango determinado de circunstancias. En este sentido, la experimentación constituye una herramienta útil para avanzar en el conocimiento de cuáles son esas circunstancias en las que determinadas estrategias pueden resultar más adecuadas y cuáles son las variables críticas en el éxito de la estrategia. Además, los investigadores en estrategia dirigen notables esfuerzos hacia la identificación de los factores que aseguran las ventajas competitivas. En esta línea, los resultados apuntan hacia variables como las capacidades dinámicas, el aprendizaje organizativo, la información, la red de relaciones, el ajuste estratégico –interno y externo– y las capacidades directivas. Estas variables son de naturaleza intangible, difícilmente observables y extremadamente complejas de representar en variables estandarizadas válidas para completar muestras de empresas con las que configurar una amplia base de datos. Así, la investigación apunta la necesidad de ampliar el catálogo de metodologías de análisis y recurrir, entre otras, a la experimentación como herramienta útil para avanzar en el conocimiento y representación de todas esas variables que la investigación tilda de relevantes, pero que resultan tan difíciles de manejar.

En suma, el análisis experimental permite enfrentar los desafíos que se plantean en un campo de investigación tan diverso y dinámico como es el de la estrategia empresarial; en este sentido, este artículo supone una invitación a los investigadores para que lo incluyan en su repertorio metodológico.

### Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

### Bibliografía

- Adler, N.J., Brahm, R. y Graham, J.L. (1992). Strategic implementation: A comparison of face-to-face negotiation in the People's Republic of China and the United States. *Strategic Management Journal*, 13, 449-466. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250130605>
- Agarwal, R., Anand, J. y Croson, R. (2007a). Do pre-acquisition alliances help in post-acquisition coordination: An experimental approach. *Working paper*, University of Illinois, Champaign, Illinois.
- Agarwal, R., Croson, R. y Mahoney, J. (2007b). Decision making in strategic alliances: An experimental investigation. *Working paper*, University of Illinois, Champaign, Illinois.
- Agarwal, R., Croson, R. y Mahoney, J. (2010). The role of incentives and communication in strategic alliances: an experimental investigation. *Strategic Management Journal*, 31, 413-437.
- Agarwal, R., Anand, J., Bercovitz, J. y Croson, R. (2012). Spillovers across organizational architectures: the role of prior resource allocation and communication in post-acquisition coordination outcomes. *Strategic Management Journal*, 33, 710-733. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.1965>
- Aguinis, H. y Molina-Azorín, J.F. (2015). Using multilevel modeling and mixed methods to make theoretical progress in microfoundations for strategy research. *Strategic Organization*, 13(4), 353-364.
- Aguinis, H., Pierce, C.A., Bosco, F.A. y Muslin, I.S. (2009). First decade of organizational research methods: Trends in design, measurement, and data-analysis topics. *Organizational Research Methods*, 12, 69-112. <http://dx.doi.org/10.1177/1094428108322641>
- Ariely, D. y Norton, M.I. (2007). Psychology and experimental economics—a gap in abstraction. *Current Directions in Psychological Science*, 16(6), 336-339.
- Astley, W.G. y Zammuto, R.F. (1992). Organization science, managers, and language games. *Organization Science*, 3, 443-460. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.3.4.443>
- Bacharach, S.B. (1989). Organizational theories: some criteria for evaluation. *Academy of Management Review*, 14, 496-513. <http://dx.doi.org/10.2307/258555>
- Banerjee, A.V. y Duflo, E. (2009). The experimental approach to development economics. *Annual Review of Economics*, 1, 151-178.
- Bapuji, H., Hora, M. y Saeed, A.M. (2012). Intentions, Intermediaries, and Interaction: Examining the Emergence of Routines. *Journal of Management Studies*, 49, 1586-1607. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01063.x>
- Bardolet, D., Fox, C.R. y Lovallo, D. (2011). Corporate capital allocation: a behavioral perspective. *Strategic Management Journal*, 32, 1465-1483. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.966>
- Bateman, T.S. y Zeithaml, C.P. (1989). The psychological context of strategic decisions: A model and convergent experimental findings. *Strategic Management Journal*, 10, 59-74. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250100106>
- Bettenhausen, K.L. y Murnighan, J.K. (1991). The development of an intragroup norm and the effects of interpersonal and structural challenges. *Administrative Science Quarterly*, 36, 20-35. <http://dx.doi.org/10.2307/2393428>
- Bhappu, A., Griffith, T. y Northcraft, G. (1997). Media effects and communication bias in diverse groups. *Organizational Behavior and Human Performance*, 70, 199-205. <http://dx.doi.org/10.1006/obhd.1997.2704>
- Burmeister, K. y Schade, C. (2007). Are entrepreneurs' decisions more biased? An experimental investigation of the susceptibility to status quo bias. *Journal of Business Venturing*, 22, 340-362. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.04.002>
- Burmeister-Lamp, K., Lévesque, M. y Schade, C. (2012). Are entrepreneurs influenced by risk attitude, regulatory focus or both? An experiment on entrepreneurs' time allocation. *Journal of Business Venturing*, 27, 456-476. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.12.001>
- Cain, D.M., Moore, D.A. y Haran, U. (2015). Making sense of overconfidence in market entry. *Strategic Management Journal*, 36, 1-18. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2196>
- Camerer, C. y Weigelt, K. (1988). Experimental tests of a sequential equilibrium reputation model. *Econometrica*, 56, 1-36. <http://dx.doi.org/10.2307/1911840>
- Carpenter, J.P., Burks, S. y Verhoogen, E. (2004). Comparing students to workers: the effects of social framing on behavior in distribution

- games. *Research in Experimental Economics*, 10, 261-289. [http://dx.doi.org/10.1016/S0193-2306\(04\)10007-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0193-2306(04)10007-0)
- Carpenter, J.P., Verhoogen, E. y Burks, S. (2005). The effect of stakes in distribution experiments. *Economics Letters*, 86, 393-398. <http://dx.doi.org/10.1016/j.econlet.2004.08.007>
- Castañeda, J.A., Arango, S. y Olaya, Y. (2009). Economía Experimental en la toma de decisiones en ambientes dinámicos y complejos: una revisión de diseños y resultados. *Cuadernos de Administración*, 22, 31-57.
- Caven, V. (2012). Agony aunt, hostage, intruder or friend? The multiple personas of the interviewer during fieldwork. *Intangible Capital*, 8, 548-563.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the great American enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Chatterji, A.K., Findley, M., Jensen, N.M., Meier, S. y Nielson, D. (2016). Field experiments in strategy research. *Strategic Management Journal*, 37(1), 116-132. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2449>.
- Corgnet, B., Gonzalez, R.H., Kujal, P. y Porter, D. (2015). The effect of earned vs. House money on price bubble formation in experimental asset markets. *Review of Finance*, 19(4), 1455-1488.
- Crosno, R., Anand, J. y Agarwal, R. (2007). Using experiments in corporate strategy research. *European Management Review*, 4, 173-181. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.emr.1500082>
- Dávila, J.C. (2005). El perdón en la organización: la importancia de una disculpa sincera. *Revista Latinoamericana de Administración*, 35, 11-32.
- Di Stefano, G., King, A.A. y Verona, G. (2014). Kitchen confidential? Norms for the use of transferred knowledge in gourmet cuisine. *Strategic Management Journal*, 35, 1645-1670. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2179>
- Donaldson, L. (1995). *American Anti-management Theories of Organization: A Critique of Paradigm Proliferation*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Ehmke, M. y Shogren, J.F. (2010). The experimental mindset within development economics: Proper use and handling are everything. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 32, 549-563. <http://dx.doi.org/10.1093/aep/ppq025>
- Falk, A. y Heckman, J.J. (2009). Lab experiments are a major source of knowledge in the social sciences. *Science*, 326, 535-538. <http://dx.doi.org/10.1126/science.1168244>
- Fehr, E., Kirchler, E., Weichbold, A. y Gächter, S. (1998). When social norms overpower competition: Gift exchange in experimental labor markets. *Journal of Labor Economics*, 16, 324-351. <http://dx.doi.org/10.1086/209891>
- Flynn, F.J. y Staw, B.M. (2004). Lend me your wallets: The effect of charismatic leadership on external support for an organization. *Strategic Management Journal* 25, 309-330. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.377>
- Fonti, F., Maoret, M. y Whitbred, R. (2017). Free-riding in multi-party alliances: the role of perceived alliance effectiveness and peers' collaboration in a research consortium. *Strategic Management Journal*, 38, 363-383.
- Foss, N. (2010). Micro-foundations for management research: What, why, and whither? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 42, 11-34. [http://dx.doi.org/10.1016/S1138-5758\(10\)70002-5](http://dx.doi.org/10.1016/S1138-5758(10)70002-5)
- Foss, N. (2011). Why micro-foundations for resource-based theory are needed and what they may look like. *Journal of Management*, 37, 1413-1428. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206310390218>
- Freedman, S.M. (1978). Some determinants of compensation decisions. *Academy of Management Journal*, 21, 397-409. <http://dx.doi.org/10.2307/255722>
- Gary, M.S., Wood, R.E. y Pillinger, T. (2012). Enhancing mental models, analogical transfer, and performance in strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 33, 1229-1246. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.1979>
- Godfrey, P.C. y Hill, C.W.L. (1995). The problem of unobservable in strategic management research. *Strategic Management Journal*, 16, 519-533. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250160703>
- Grégoire, D.A., Shepherd, D.A. y Lambert, L.S. (2010). Measuring Opportunity-Recognition Beliefs. Illustrating and Validating an Experimental Approach. *Organizational Research Methods*, 13(1), 114-145. <http://dx.doi.org/10.1177/1094428109334369>
- Hodgkinson, G.P., Bown, N.J., Maule, J., Glaister, K.W. y Pearman, A.D. (1999). Breaking the frame: An analysis of Strategic cognition and decision making under uncertainty. *Strategic Management Journal*, 20 (10), 977-985. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199910\)20:10<977::AID-SMJ58>3.0.CO;2-X](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199910)20:10<977::AID-SMJ58>3.0.CO;2-X)
- Kirk, R.E. (2003). Experimental design. En J.A. Schinka y W.F. Velicer (Eds.) *Handbook of psychology* 2 (3-32). Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.
- Knez, M. y Camerer, C. (1994). Creating expectational assets in the laboratory: Coordination in 'Weakest- Link' games. *Strategic Management Journal*, 15 (Special Issue: Competitive Organizational Behavior), 101-119. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250150908>
- Kunc, M.H. y Morecroft, J.D.W. (2010). Managerial decision making and firm performance under a resource-based paradigm. *Strategic Management Journal* 31, 1164-1182. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.858>
- Levine, S., Bernard, M. y Nagel, R. (2017). Strategic Intelligence: The cognitive capability to anticipate competitor Behavior. *Strategic Management Journal*, 38, 2390-2423.
- London, M., y Oldham, G. (1977). A comparison of group and individual incentive plans. *Administrative Science Quarterly*, 20, 34-41. <http://dx.doi.org/10.2307/255460>
- Mezias, J.M. y Starbuck, W.H. (2003). Studying the accuracy of managers' perceptions: a research odyssey. *British Journal of Management*, 14, 3-17. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.00259>
- Miller, K.D. y Tsang, E.W.K. (2010). Testing management theories: critical realist philosophy and research methods. *Strategic Management Journal*, 32, 139-158.
- Molina-Azorín, J.F. (2014). Microfoundations of strategic management: Toward micro-macro research in the resource-based theory. *Business Research Quarterly*, 17(2), 102-114.
- Parks, J.M. y Conlon, E.J. (1995). Compensation contracts: do agency theory assumptions predict negotiated agreements? *Academy of Management Journal*, 38, 821-838. <http://dx.doi.org/10.2307/256747>
- Pinkley, R.L. y Northcraft, G.B. (1994). Conflict frames of reference: Implications for dispute processes and outcomes. *Academy of Management Journal*, 37, 193-206. <http://dx.doi.org/10.2307/256777>
- Plott, C.R. (1991). Will economics become an experimental science? *Southern Economic Journal*, 57, 901-919. <http://dx.doi.org/10.2307/1060322>
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Lee, J.Y. y Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Polzer, J.T., Mannix, E.A. y Neale, M.A. (1998). Interest alignment in coalitions in multiparty negotiations. *Academy of Management Journal*, 41, 42-55. <http://dx.doi.org/10.2307/256896>
- Powell, T.C., Lovallo, D. y Fox, C.R. (2011). Behavioral strategy. *Strategic Management Journal*, 32, 1369-1386. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.968>
- Reuer, J.J., Tong, T.W., Tyler, B.B. y Ariño, A. (2013). Executive preferences for governance modes and exchange partners: An information economics perspective. *Strategic Management Journal*, 34, 1104-1122. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2064>
- Santos, M.V. y García, M.T. (2006). Managers' opinions: reality or fiction: A narrative approach. *Management Decision*, 44, 752-770. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740610673314>
- Scherbaum, C.A. y Meade, A.W. (2013). New Directions for Measurement in Management Research. *International Journal of Management Reviews*, 15, 132-148. <http://dx.doi.org/10.1111/ijmr.12003>
- Schoemaker, P.J.H. (1993). Multiple scenario development: Its conceptual and behavioral foundation. *Strategic Management Journal*, 14, 193-213. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250140304>
- Schotter, A. y Weigelt, K. (1992). Asymmetric tournaments, equal opportunity laws, and affirmative action: Some experimental results. *The Quarterly Journal of Economics*, 107, 511-539. <http://dx.doi.org/10.2307/2118480>
- Schwarz, N., Groves, R. y Schuman, H. (1998). *Survey methods*. En D. Gilbert, S. Fiske y G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (4<sup>th</sup> edition) (143-179). New York: McGraw-Hill.
- Schwenk, C. (1986). Information cognitive biases and commitment to a course of action. *Academy of Management Review*, 11, 298-310.

- Smith, V.L. (1976). Experimental economics: Induced value theory. *The American Economic Review*, 66, 274-279.
- Starbuck, W.H. y Mezas, J.M. (1996). Opening Pandora's box: studying the accuracy of managers' perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 99-117. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199603\)17:2<99::AID-JOB743>3.0.CO;2-2](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199603)17:2<99::AID-JOB743>3.0.CO;2-2)
- Sutcliffe, K. (1994). What executive notice: accurate perceptions in top management teams. *Academy of Management Journal*, 37, 1360-1378. <http://dx.doi.org/10.2307/256677>
- Sutcliffe, K.M. y Zaheer, A. (1998). Uncertainty in the transaction environment: an empirical test. *Strategic Management Journal*, 19, 1-23. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199801\)19:1<1::AID-SMJ938>3.0.CO;2-5](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199801)19:1<1::AID-SMJ938>3.0.CO;2-5)
- Tenbrunsel, A.E. (1998). Misrepresentation and expectations of misrepresentation in an ethical dilemma: the role of incentives and temptation. *Academy of Management Journal*, 41, 330-339. <http://dx.doi.org/10.2307/256911>
- Thomas-Hunt, M.C., Ogden, T.Y. y Neale, M.A. (2003). Who's really sharing? Effects of social and expert status on knowledge exchange within groups. *Management Science*, 49, 464-477. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.49.4.464.14425>
- Tong, T.W., Reuer, J.J., Tyler, B.B. y Zhang, S. (2015). Host country executives' assessments of international joint ventures and divestitures: An experimental approach. *Strategic Management Journal*, 36, 254-275. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2210>
- Tosi, H.L., Katz, J.P. y Gomez-Mejia, L.R. (1997). Disaggregating the agency contract: the effects of monitoring, incentive alignment, and term in office on agent decision making. *Academy of Management Journal*, 40, 584-602. <http://dx.doi.org/10.2307/257054>
- Trottier, K y Gordon, I.M. (2016). Students as surrogates for managers: Evidence from a replicated experiment. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. <http://dx.doi.org/10.1002/cjas.1377>
- Webb, E.J., Campbell, D.T., Schwartz, R.D. y Sechrest, L. (2000). *Unobtrusive Measures* (revised edn). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weber, R.A. y Camerer, C. (2003). Cultural conflict and merger failure: An experimental approach. *Management Science*, 49, 400-415. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.49.4.400.14430>
- Weber, R.A., Camerer, C., Rottenstreich, Y. y Knez, M. (2001). The illusion of leadership: Misattribution of cause in coordination games. *Organization Science*, 12, 582-598. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.12.5.582.10090>
- Weigelt, K. y Camerer, C. (1988). Reputation and corporate strategy: A review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal*, 9, 443-454. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250090505>
- Zelditch, M. (1969). Can you really study an army in the laboratory? En Etzioni A (ed), *Complex Organizations* (2nd ed.) (528-539). New York: Holt, Rinehart, Winston.

Caso de estudio

## Canopy River - medio ambiente, sociedad y rentabilidad: un equilibrio estratégico en la empresa turística rural

Israel Lozano-Jiménez

Profesor Investigador, División de estudios de posgrado e investigación, Instituto Tecnológico José Mario Molina Pasquel y Henríquez, Puerto Vallarta, México.

Luis Roberto Domínguez-Aguirre \*

Profesor Investigador, División de estudios de posgrado e investigación, Instituto Tecnológico José Mario Molina Pasquel y Henríquez, Puerto Vallarta, México.

[luis.dominguez@vallarta.tecmm.edu.mx](mailto:luis.dominguez@vallarta.tecmm.edu.mx)

Hugo Alberto Robles-Cibrián

Director del departamento de administración y finanzas, Servicios Ecoturísticos El Jorullo Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada de Capital Variable, Puerto Vallarta, México.

Álvaro Fabricio Ramírez-Campos

Profesor Investigador, División de estudios de posgrado e investigación, Instituto Tecnológico José Mario Molina Pasquel y Henríquez, Puerto Vallarta, México.

### Resumen

El presente caso de estudio muestra la combinación de estrategias de negocios fundamentadas en el cuidado del entorno y beneficio social, que la compañía Canopy River ha utilizado para la generación de utilidades en el contexto del turismo de aventura. La estrategia de investigación para el estudio incluyó entrevistas en profundidad, revisión documental, observación y la interacción con la comunidad de la organización para identificar las acciones realizadas entre el 2007 y 2016. Los resultados muestran las características generales de la organización y las de su ambiente, las medidas estratégicas de rentabilidad y crecimiento, cuidado ambiental y contribución social, así como razonamientos respectivos del caso que dan cuenta del equilibrio entre los elementos estratégicos observados.

**Palabras clave:** economía social, sociedades cooperativas, turismo rural, estrategia, desarrollo sustentable.

### Canopy River, environment, society and profitability: a strategic balance in the rural tourism industry

#### Abstract

This case study outlines the combination of business strategies that build on the protection of the environment and on social benefit, which have been used by Canopy River to generate profits in the adventure travel industry. The research approach to the study included in-depth interviews, documentary review, observation and interaction with the organization community in order to identify the actions carried out between 2007 and 2016. The results reflect the overall characteristics of both the organization and its environment, the strategic profitability and growth measures, the protection of the environment and social contribution, as well as case related aspects evidencing the balance between the strategic elements observed.

**Keywords:** social economy, cooperative societies, rural tourism, strategy, sustainable development.

### Canopy River, meio ambiente, sociedade e lucratividade: um equilíbrio estratégico na empresa de turismo rural

#### Resumo

O presente caso de estudo é a combinação de estratégias de negócios fundamentadas no cuidado do entorno e benefício social, que a empresa Canopy River tem usado para a geração de atividades no contexto do turismo de aventura. A estratégia de investigação para o estudo incluiu as entrevistas em profundidade, revisão documental, observação e interação com a comunidade da organização para identificar ações executadas entre 2007 e 2016. Os resultados mostram as características gerais da organização e seu ambiente, as medidas estratégicas de rentabilidade e crescimento, cuidado ambiental e contribuição social, bem como raciocínios respectivos do caso que mostram o equilíbrio entre os elementos estratégicos observados.

**Palavras-chave:** economia social, sociedades cooperativas, turismo rural, estratégia, desenvolvimento sustentável.

\* Autor para dirigir correspondencia. Dirigir a: Corea del sur # 600, Col. El Mangal, Puerto Vallarta, Jalisco, México.

Clasificación JEL: M14, M21.

Cómo citar: Lozano-Jiménez, I., Domínguez-Aguirre, L.R., Robles-Cibrián, H.A. y Ramírez-Campos, A.F. (2018). Canopy River - medio ambiente, sociedad y rentabilidad: un equilibrio estratégico en la empresa turística rural. *Estudios Gerenciales*, 34(147), 238-246.

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2606>

Recibido: 04-nov-2017

Aceptado: 22-jun-2018

Publicado: 29-jun-2018

© 2018 Universidad ICESI. Published by Universidad Icesi, Colombia. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



## 1. Introducción

En México, el sector turístico es uno de los elementos estratégicos, y en la actualidad se considera como potencial eje de desarrollo (Gobierno de la República, 2014). Dado el incremento de actividades enfocadas en vertientes del ecoturismo, viajes de naturaleza y el turismo de aventura (Orgaz, 2014), los parques, reservas, áreas naturales protegidas, unidades de manejo ambiental y algunas otras zonas están siendo visitadas con mayor frecuencia con la intención de vivir experiencias de interacción con la naturaleza. Esta tendencia se comienza a evidenciar desde finales del siglo pasado (Ziffer, 1989; Boo, 1990), donde se percibía la actividad con un crecimiento cercano al 20% anual.

Puerto Vallarta no es la excepción. Un destino turístico con poco más de 275 mil habitantes (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2015) y con más de 4 millones de visitantes al año (Gobierno del estado de Jalisco, 2016), que de acuerdo con las tendencias, ha diversificado su oferta turística aprovechando su posición geográfica entre el Pacífico mexicano y la Sierra Madre Occidental, lo que, junto con el tradicional producto de sol y playa, ha hecho más atractivo el destino.

En Puerto Vallarta se encuentran una gran variedad de actividades turísticas que ofrecen las empresas privadas y que utilizan como ventaja la naturaleza y sus características para ofrecer una aventura; se pueden citar las actividades como: caminata, cabalgata, rafting, kayak, la playa, tirolesa, rapel, paseo en mulas, *surfing*, entre otras, que no se encuentran precisamente dentro de las áreas protegidas, aunque sí en medio de la naturaleza de este destino turístico.

Como es de esperarse el crecimiento por el interés de un destino turístico como Puerto Vallarta y el crecimiento de sus visitantes y operaciones incrementa la preocupación por el desgaste de los recursos asociados al servicio y por ende comprometer el desarrollo sustentable (DS). Por lo que, las prácticas ambientales de las empresas están siendo observadas con mayor detalle por grupos, instituciones y organizaciones no gubernamentales (ONG's) que en la localidad se han ido conformando para este efecto.

Esto no es nuevo, las preocupaciones por la degradación ambiental comienzan a surgir a finales de los sesenta con publicaciones que evidenciaban un deterioro ambiental en el mundo, como fue el caso de "La primavera silenciosa" en 1962 y "La lista roja" en 1963. Estas publicaciones dieron origen a las principales reuniones importantes como "El club de Roma", la cumbre de Río con resultados como el informe Brundtland (*Our common future*) donde se reconocen los principales problemas ambientales, además de promover acciones conjuntas en el mundo como el protocolo de Kioto y la Agenda 21.

Derivado de esto, las universidades en el mundo han establecido programas de formación superior en torno al DS, así como también han fortalecido otros programas con la inclusión de asignaturas orientadas al cuidado ambiental, social y económico, influenciadas por instituciones globales como la Organización de las Naciones Unidas para la

Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Organización de las Naciones Unidas (ONU), Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), Banco Interamericano de Desarrollo (BID), entre otros.

A pesar de que las organizaciones y los individuos cada vez son más conscientes de la responsabilidad de cuidar el medio ambiente, sigue latente la búsqueda de estrategias que hagan más productivas a las empresas y por ende más rentables. El binomio sustentabilidad ambiental y rentabilidad normalmente están en conflicto, de tal forma que, a mayor producción, mayor rentabilidad, pero también mayor desgaste de los recursos naturales utilizados.

El presente documento pretende mostrar el caso de estudio de la organización Canopy River ubicada en Puerto Vallarta (Jalisco, México). Una organización formada como sociedad cooperativa en una zona rural, que ha sabido cómo combinar sus estrategias de negocios y su responsabilidad con el medio ambiente y la sociedad que le rodea.

Se utilizó el método de estudio de casos que implicó un proceso de indagación caracterizado por la revisión sistemática y en profundidad del caso de Canopy River, sociedad cooperativa rural, como caso único. Para tal efecto, esta investigación ha tenido un enfoque cualitativo con un matiz ideográfico, ya que implicó la descripción amplia de las estrategias utilizadas en la organización-caso, sin partir de una hipótesis previa, ni pretender generalizar las observaciones.

Se buscó realizar el estudio desde dos grandes perspectivas que se interrelacionaron: una perspectiva fenomenológica tratando de que los elementos descritos se apegaran a lo observado de forma estricta a lo tangiblemente proyectado. Y la otra, tratando algunos elementos desde una representación etnográfica, dadas las descripciones hechas desde la perspectiva de los miembros de la organización estudiada, procurando que su interpretación se apegara fielmente a lo percibido por la mayoría de sus miembros.

La estrategia de investigación para el estudio incluyó entrevistas en profundidad, revisión documental, la observación y la interacción con la comunidad de la organización para identificar las acciones realizadas en el horizonte de tiempo que abarcó desde el 2007 al 2016. Para validar el estudio se trianguló la información con la proporcionada por estudiantes que asistieron a la organización de forma separada (otorgando una visión adicional a la de los investigadores) y con la información proporcionada por la empresa, para identificar posibles divergencias y validar lo observado a través de las concordancias.

El presente trabajo no invita a copiar acciones pasadas o presentes, sino a valorar prácticas que puedan adaptarse y mejorar una situación organizacional generando condiciones internas de mayor competitividad. Pretende identificar medidas que puedan adaptarse a las condiciones específicas de una organización, permitiendo emplear los recursos organizacionales y ambientales de forma más eficiente, incrementando la productividad y la competitividad empresarial, sin afectar su ambiente natural y social; y por ende, extender el ciclo de vida del negocio garantizando su permanencia. Este trabajo permitirá potenciar ideas,

innovar acciones e incrementar resultados, partiendo de acciones que se han realizado de forma específica en una organización con características o cualidades que marcan la diferencia.

Para lo cual, en primer lugar se encuentra el marco teórico, para posteriormente presentar el caso, contextualizando a la organización con la descripción de sus características generales y las de su ambiente. A continuación, se describen las medidas estratégicas de rentabilidad y crecimiento, cuidado ambiental y contribución social, que la han caracterizado y que le han permitido evolucionar desde su concepción hasta su condición presente. Por último, se realiza una reflexión final con los razonamientos respectivos del caso, que dan cuenta del equilibrio entre los elementos estratégicos observados y, se incluyen las preguntas de discusión para resolver a partir de la revisión del caso.

## 2. Marco teórico

Los negocios turísticos en las comunidades rurales y en formatos de la economía social, han sido una expresión del desarrollo local para disminuir la pobreza e incrementar la productividad y competitividad de sus habitantes. Así que, en México y en el mundo se han impulsado a las organizaciones generadas en las zonas rurales para el desarrollo de la actividad turística como un sector económico de alto potencial, por sus facilidades operativas y de recursos naturales.

El desarrollo exitoso de los sectores económicos se fundamenta en el conjunto de acciones relacionadas que los gerentes de una empresa formulan para el incremento de su desempeño. Esto supone el uso de los recursos de forma eficiente para crear una ventaja competitiva que de forma sostenible mantenga o incremente el valor para sus propietarios y accionistas (Hill y Jones, 2011). La suposición de la estrategia implica buscar los resultados de tal forma que satisfaga de manera equilibrada a los grupos de interés, donde se incluyen los beneficios económicos hacia ellos, pero consientes de la aportación a la sociedad que hace posible su existencia y el uso responsable de los recursos naturales ejercidos (Hill y Jones, 2011).

En este sentido, se parte de la premisa de que la actividad empresarial impacta de forma negativa al medio ambiente, debido a la cantidad de contaminantes emitidos y al posible uso excesivo de los recursos naturales disponibles (Bojar, Bojar, Zelazna-Blicharz y Blicharz, 2012), propiciando con esto la degradación progresiva de los ecosistemas regionales y su diversidad biológica. La aplicación de los conceptos del DS han buscado inhibir el uso indiscriminado de los recursos previniendo su agotamiento prematuro y lo que esto conlleva, preservando los ambientes naturales circundantes con la creación o habilitación de empresas capaces de mantener el equilibrio entre los factores ambientales, socioculturales y económicos (Kim, 2012).

El necesario desarrollo económico generado por la actividad empresarial y la necesidad de la conservación ambiental, han generado un importante debate con matices

académicos (Carlo, 2014), gubernamentales (Kok y Benli, 2017) y empresariales (Emamisaleh y Rahmani, 2017) orientados a la construcción de modelos teóricos, conceptuales y procedimentales del DS bajo la premisa de satisfacer las necesidades actuales sin poner en riesgo la posibilidad de satisfacer las necesidades de las generaciones futuras (Comisión mundial sobre el medio ambiente y desarrollo ONU, 1987). Ante lo cual se han formulado, hasta ahora, conceptos como responsabilidad social corporativa (CSR, por sus siglas en inglés de *corporate social responsibility*), empresas socialmente responsables (ESR), sostenibilidad empresarial y modelos de negocios sustentables (SBM's) (Evans et al., 2017).

Estos conceptos han servido para que las estrategias formuladas para la competitividad de los modelos de negocios se realicen sin soslayar el cuidado de los recursos naturales. Estos modelos de negocios se configuran con capacidades para crear, entregar y capturar valor (Teece, 2010), pero regidos bajo la perspectiva del DS, extendiendo la creación de valor con premisas de sostenibilidad o sustentabilidad en sus tres dimensiones: social, ambiental y económica.

El ejercicio de la responsabilidad social corporativa (CSR) hace que las empresas sean caracterizadas como empresas socialmente responsables (ESR), dado que sus esfuerzos se conjugan para el cuidado del DS. Ejemplos de estos esfuerzos son múltiples y variados, donde algunos utilizan a la responsabilidad social corporativa como encuadre de premisas (Torres Solís y Moroka, 2011) para la observación de esfuerzos lucrativos equilibrados con la aceptación y mantenimiento social y conservación del medio ambiente, mostrando algunas acciones implementadas por organizaciones polémicas como la minera; este es el caso de la empresa Debswana, que a pesar de extraer los recursos, ha trabajado de forma conjunta con el gobierno de Bostwana para proteger a las especies vulnerables procurando que sus prácticas de manejo ambiental no destruyan su entorno ecológico. Además de eso, ha realizado inversiones en proyectos de apoyo comunitario, capacitación para la generación de empleos, entre otros proyectos.

La importancia de los nuevos modelos de negocio con enfoque en el DS radica en la relación cohesiva entre los esfuerzos por la conservación de los recursos naturales, la generación de riqueza y calidad de vida para sus comunidades. Por lo que, la estructuración de negocios requiere de estrategias para el aprovechamiento de sus capacidades creando riqueza de forma innovadora y creativa, atendiendo mercados y creando nuevos en la búsqueda constante de aportación de valor como una de sus características esenciales (Pitelis y Teece, 2009).

Buscando aprovechar esta naturaleza en los modelos de negocios, se ha promovido la creación de organizaciones que pudieran abatir los índices de pobreza en el mundo, observándose tendencias en el sector agroindustrial y turístico. Algunos de estos esfuerzos se han documentado en África con actividades no agrícolas fundamentadas en el turismo que apoya y soportan a las economías rurales diversificando alternativas de negocios alrededor del turis-

mo y del agro (Adiyia, Vanneste y Van Rompaey, 2016).

Por lo tanto, se ha buscado el desarrollo local y rural, a través de la implementación de negocios turísticos (Ciolac et al., 2017) basados en la explotación de los recursos naturales en las comunidades, pero con cuidados específicos que garantizan su protección en una especie de intercambio donde la comunidad se beneficia de los recursos, pero protegiéndolos para poder ofrecerlos a los turistas en condiciones óptimas a través del tiempo (Leonte, Chiran y Miron, 2016).

### 3. Caso de estudio Canopy River

#### 3.1. Generalidades

Al 2016, la marca Canopy River es una de las empresas ecoturísticas de la región mejor calificadas por la compañía Tripadvisor<sup>1</sup> con 2.092 opiniones y el 83% de ellas con la máxima calificación (excelente) (Tripadvisor, 2017) y con un crecimiento de visitantes promedio sostenido por encima del 11% en los últimos cinco años (Servicios ecoturísticos el Jorullo, 2017). Este prestigio y crecimiento sostenidos reflejan una ventaja competitiva que se basa en estrategias divididas en los tres ejes del DS: ambiente, sociedad y rentabilidad.

#### 3.2. Historia

Canopy River es una sociedad cooperativa<sup>2</sup>, figura empresarial reconocida por las leyes mexicanas (Ley general de sociedades cooperativas, 2009), formada por un grupo de ejidatarios para otorgar servicios ecoturísticos focalizados en la zona montañosa de Puerto Vallarta. Este grupo se organiza en el año 2005 para proponer en la asamblea del ejido<sup>3</sup> El Jorullo, el proyecto de negocios basado en el ecoturismo, argumentando los beneficios que el desarrollo proporcionaría a la comunidad. Con el visto bueno de la asamblea se inicia la empresa Servicios Ecoturísticos el Jorullo S. C. de R. L. de C. V. (Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada de Capital Variable) (Gómez de la Paz, 2009).

La creación formal de la organización inicia en el 2006 con 36 miembros asociados, con un capital que fue considerado como incipiente, pero con la confianza manifiesta por sus fundadores de un rendimiento prometedor, adoptando el nombre de *Canopy River*. Se inician actividades con 20 empleados, una oficina de soporte administrativo y dos vehículos, los cuales eran usados para el transporte de los clientes, ofreciendo el servicio de tirolesa y restaurante.

El tour de tirolesa constaba de 10 líneas y se contaba con equipo para dar servicio a grupos pequeños. Se inicia con pocos contratos y con proveedores como agencias, vendedores y promotores alcanzando una afluencia de 2.500

visitantes en el primer año. Para agosto del 2007 se compran dos vehículos adicionales, para facilitar la transportación de clientes, que presentaba un alto crecimiento. En septiembre de 2007 se inauguró la "Tequilera el Jorullo", sumándose a la oferta de actividades un recorrido donde se muestra y explica el proceso de producción del tequila, desde su cultivo en el campo, con una demostración de la jima del agave, hasta el embotellamiento y la degustación. En este año la afluencia fue de 5.500 visitantes con un crecimiento de 220% con respecto a su año de creación.

En los años 2008 y 2009 se realizan inversiones destinadas a incrementar la oferta de servicios turísticos, que incluyeron la adquisición de vehículos automotores todo terreno de uso recreacional, vehículos utilitarios para transportación de clientes, equipo operativo de protección (arneses, poleas, cascos). También, en este periodo la inversión en infraestructura se realiza para incrementar su capacidad instalada y la oferta de servicios, que incluyó la creación del restaurante "Los Coapinoles", una boutique de recuerdos, un teatro, oficinas administrativas, oficinas para ventas y reservaciones. Se instalaron tres líneas de tirolesa (una de ellas la de mayor longitud en México), snack bar a la orilla del río, área de hamacas para descansar y áreas verdes. Para el 2009 la afluencia era de 18.000 visitantes.

Ya para el 2010 la oferta de servicios y actividades e inversiones de soporte ofrecidos llegaba a 10, como puede apreciarse en la tabla 1, evidenciando que la expansión sigue su camino. El tour de las tirolesas incrementó de 10 líneas a 13 con nueve servicios adicionales, incrementando su capacidad instalada y su capacidad para generar ingresos, diversificando su oferta al potenciar sus instalaciones naturales.

En el 2011 y 2012 se realizan esfuerzos importantes de promoción donde participaron en foros masivos como los juegos Panamericanos de México, el certamen "Nuestra Belleza México", tianguis turístico Vallarta 2012, Puebla 2013, Cancún 2014, Acapulco 2015 y Guadalajara 2016 (donde no han dejado de participar). Como parte de los mismos esfuerzos se ha participado en ferias importantes como ARLAG (Asociados representantes de líneas aéreas en Guadalajara), expo forestal en la Ciudad de México y la feria internacional de turismo de las Américas (FITA). Y en el 2013 se participó representando a México en la cumbre internacional de turismo de aventura en Namibia.

Para el 2013, se emprenden operaciones que implicaron el esfuerzo físico accediendo al segmento de turismo de aventura con actividades de rapel, senderismo y tirolesa nocturna. El turismo rural surge también como una oportunidad, proporcionándoles servicios como noches de fiesta mexicana, cabañas y actividades lúdicas de granja, consolidando la oferta de actividades y servicios a los visitantes.

La evolución observada en Canopy River muestra el éxito relativo de sus estrategias, que para el 2016 se traduce en 46.595 visitantes en el año, un crecimiento promedio del 39% a un ritmo sostenido del 12% anual, tal cual se puede observar en la figura 1.

<sup>1</sup> Sitio web que proporciona las reseñas y calificaciones que los clientes otorgan a los establecimientos visitados por la experiencia de viaje generada. Página web: <https://www.tripadvisor.com.mx>

<sup>2</sup> Una forma de organización social para satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de actividades económicas (Ley general de sociedades cooperativas, 2009)

<sup>3</sup> En México el ejido es una propiedad, tradicionalmente rural, de uso colectivo considerada en la ley agraria de México, y el ejidatario es el titular de derechos ejidales (Ley Agraria, 2017).

**Tabla 1.** Oferta de servicios para el 2010

Servicio ofertado	Actividades y lugares de soporte
Tour de tirolesa, con 13 líneas	Balneario natural en el río
Tour de cuatrimotos ATV*, 13 vehículos disponibles para una o dos personas	Área de descanso (hamacas)
Tour de mulas	Transportación de la ciudad al servicio y viceversa
Tour de tequila	
Restaurante bar	
Snack Bar	

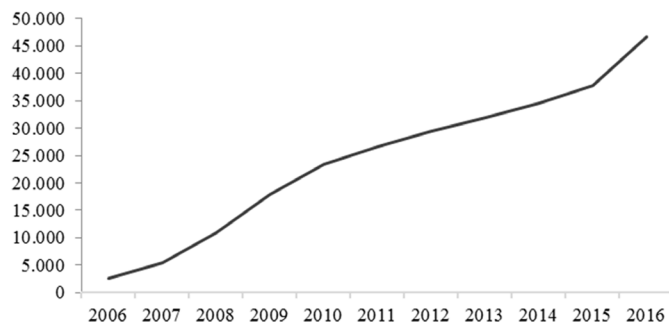
\*ATV por sus siglas en inglés de all-terrain vehicle. Vehículo de cuatro ruedas parecido a una motocicleta.

Fuente: información proporcionada por Servicios Ecoturísticos el Jorullo.

### 3.3. Estrategias ambientales

Desde su creación, 562 hectáreas cartografiadas componen el ecosistema de Canopy River, territorio que desde sus inicios ha significado preocupación por su conservación. Por tal motivo, esta comunidad ha dirigido esfuerzos importantes en la preservación, manejo, uso y conservación de los recursos naturales renovables que tiene en su entorno, y lo manifiestan como un valor en su Misión, auto declarándose una cooperativa sustentable al cuidar su medio ambiente (Informa Vallarta, 2017; Canopy River, 2017).

El ejido el Jorullo es actualmente un ejemplo de manejo comunitario de sus recursos naturales a nivel nacional, debido a que han asegurado el control de las acciones agrícolas, pecuarias y forestales dañinas, haciendo que su proceso productivo sea de bajo impacto ambiental en su territorio.

**Figura 1.** Número de visitantes al año

Fuente: información proporcionada por Servicios Ecoturísticos el Jorullo

En las acciones para el cuidado de su entorno, esta organización no ha estado sola, han recibido apoyo principalmente de la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) con fondos económicos para reforestación e infraestructura de soporte para la conservación de los recursos naturales. Esto ha propiciado acciones que en sus inicios resultaron básicas, pero que formaron una cultura del cuidado, como la recolección de árboles ya caídos para la utilización de su madera y fabricando con ella su propio mobiliario, mesas y sillas para el restaurante, pero también pilotes para construir y sostener las palapas<sup>4</sup> (Incidencia

<sup>4</sup> Construcción rústica y abierta, hecha con palos o troncos, con techo de palma, común en la zona. (Diccionario Oxford, 2017)

Asociación Civil, 2013).

La misma CONAFOR ha reconocido estos esfuerzos y ha catalogado al Jorullo como un Ejido modelo. Con este reconocimiento les fue conferido, además, la responsabilidad de capacitar y guiar esfuerzos de otros ejidos y empresas rurales, acreditándola como una comunidad instructora en el año 2009.

Estos esfuerzos han incluido acciones de prevención de incendios a cargo de brigadas que han sido capacitadas tanto por personal de la protección civil como por personal de CONAFOR; las acciones en concreto son: hacer brechas cortafuegos, limpieza de árboles secos o enfermos, así como el combate de los incendios en la zona.

Adicionalmente, incluyen un programa de reforestación que ha sido muy importante, ya que utilizan plántulas de la misma región, y les dan los cuidados necesarios para recuperar zonas afectadas por incendios o por la apertura de brechas o caminos. Se debe tener en cuenta que las reforestaciones son llevadas a cabo teniendo en cuenta la biodiversidad existente y evitando la introducción de especies exóticas.

Por otra parte, se tienen implementadas campañas de recolección de basura, donde el personal de Canopy River participa de forma voluntaria e incentiva a sus trabajadores para que incluyan a familiares y amigos, para sensibilizar a más personas de la importancia del respeto y cuidado del medio ambiente.

### 3.4. Estrategias sociales

Con respecto a los programas de responsabilidad social, las acciones principales son la impartición de talleres para la educación ambiental en escuelas de educación primaria del ejido y del municipio. Se generan además, programas de reclutamiento y selección para su demanda laboral con los habitantes de la región ofertando fuentes de empleo y coadyuvando con la disminución de la migración a Estados Unidos, cubriendo así sus puestos con mano de obra de su círculo de influencia.

En la dinámica social y económica actual, donde los valores que resaltan son el cuidado del medio ambiente, el respeto, la interacción social y la transparencia del uso de recursos que son comunes, Canopy River ha apostado de forma voluntaria por la educación de sus principales grupos de interés, para el manejo razonado de los recursos naturales que se comparten e integran una de sus principales preocupaciones.

Se han definido, de forma sistemática, cuatro grupos esenciales de interés: clientes, empleados, comunidad ejidal y empresas aliadas. Sobre éstos, la compañía ha influido con una serie de implicaciones y compromisos que han conllevado una comunicación integrada de una cultura orientada hacia el desarrollo sustentable y el servicio a clientes de forma satisfactoria.

En su compromiso con las comunidades locales pertenecientes al Ejido El Jorullo, a través de distintos programas educativos, desempeña un rol importante al desarrollar la capacidad de los niños para aprender a través de juegos

y actividades lúdicas. Así mismo, refuerza el compromiso con los empleados, con constantes programas de capacitación, demostrando así, su compromiso con la comunidad local.

Entre las actividades que se desarrollan con los niños, se tienen algunos ejemplos, como: campamentos de verano, visitas a las instalaciones del canopy, talleres para comunicar y expresar su creatividad, así como la práctica de actividades relacionadas con la charrería y las costumbres locales.

La educación básica y ambiental y el fomento de la cultura se ejemplifican en la [tabla 2](#), donde la capacitación y el entrenamiento han fomentado la conservación de los recursos naturales como objetivo principal de la participación de Canopy River en su programa de responsabilidad social. La suma de actividades de los distintos programas va enfocada al desarrollo de los colaboradores, clientes, empresas aliadas y la comunidad ejidal.

**Tabla 2.** Canopy River y su aportación a la comunidad de conocimientos ambientales

Capacitación y entrenamiento
Talleres para evaluaciones rurales participativas para realizar una planeación que ayude a identificar opciones de desarrollo con base en el uso de sus recursos forestales.
Talleres para el desarrollo de reglamentos ejidales y estatutos comunales para fortalecer la organización interna y regular el uso colectivo de los recursos naturales.
Taller participativo de servicios ambientales.
Talleres didácticos de educación ambiental.
Talleres participativos de servicios ambientales.
Estudios para el fortalecimiento de empresas forestales comunitarias (turismo de naturaleza).
Acompañamiento para el fortalecimiento de empresas forestales comunitarias.

Fuente: elaboración propia con base en la información proporcionada por el [Ejido El Jorullo \(2014\)](#).

### 3.5. Estrategias económicas

En Puerto Vallarta se encuentran una gran variedad de actividades turísticas que ofrecen las empresas privadas y que utilizan como ventaja la naturaleza y sus características para ofrecer una aventura; se pueden citar las actividades como: caminata, cabalgata, rafting, kayak, la playa, tirolesa, rapel, paseo en mulas, surfing, entre otras, que no se encuentran precisamente dentro de las áreas protegidas, aunque sí en medio de la naturaleza de este destino turístico.

Como puede apreciarse en la [tabla 3](#), entre las principales empresas que operan este tipo de actividades en Puerto Vallarta se encuentran: Vallarta adventures, Los Veranos Canopy tour, Canopy River, El Nogalito, Estigo, entre otros. Estas empresas, en términos de las menciones recibidas y el porcentaje de clientes satisfechos, se visualizan como las más importantes y las más influyentes en el medio.

Sin embargo, la rivalidad existente se percibe como abundante con más de 15 empresas en el destino que ofrecen un servicio con características muy parecidas y con 6

que se conforman como sociedades cooperativas, enfocando sus esfuerzos de comercialización en aquellas actividades que por su naturaleza resultan más rentables, dejando de lado aquellas que generan menos beneficios. Al parecer, esto ha provocado un empobrecimiento de la oferta y una excesiva competitividad basada en el precio.

Esta competencia basada en el precio ha perjudicado sustancialmente al sector, ya que supone un descenso en la calidad de la oferta con el descuido de los servicios. Por ello, la mejor forma de competir ha sido la de mantener y mejorar las características de los servicios diferenciándose de los competidores.

### 3.6. Estrategias operativas

En la búsqueda de la ventaja competitiva, Canopy River ha implementado la formalización de sus actividades en protocolos sistematizados de cada una de sus operaciones de servicio ofertado a los visitantes, de los que resaltan el protocolo de atención en el servicio al cliente y el protocolo de expediciones. Estos procesos han sido establecidos como elementos de soporte y apoyo facilitando sus procesos fundamentales en el fortalecimiento de la cadena de valor.

Por otro lado, se han establecido sistemas de gestión de la calidad buscando certificar los procesos, logrando hasta el momento el Distintivo "M" de Moderniza que otorga la Secretaría de Turismo (SECTUR), siendo este un programa de mejoramiento de la calidad en empresas turísticas con la premisa básica de incrementar sus índices de rentabilidad y competitividad, tendientes a manejar esquemas administrativos modernos ([Secretaría de turismo, 2017](#))

### 3.7. Estrategias financieras

Las estrategias financieras no han sido de las más fortalecidas. Sin embargo, los miembros de la sociedad cooperativa han discutido el cuidado de los costos de operación sin descuidar los ingresos, buscando maximizar las utilidades. A pesar de no tener en mente su posición financiera ni objetivos claros en este rubro, han formado una política clara de dividendos y se han seleccionado de forma cuidadosa las fuentes de financiamiento aprovechando todas aquellas que son proporcionadas por las instituciones de gobierno para el fortalecimiento de este tipo de empresas.

### 3.8. Estrategias tecnológicas

Canopy River ha buscado permanecer al día en la utilización de la tecnología para la comercialización de sus servicios, así como en el equipamiento para los mismos. Se ha invertido en sistemas y procesos de e-commerce, compra y mantenimiento de equipos de seguridad y tecnologías para el servicio ofertado, como vehículos motorizados, arneses, poleas, cascos e infraestructura. Para el uso de la tecnología han recibido asesoramiento de personal internacional certificado.

**Tabla 3.** Principales empresas ecoturísticas en Puerto Vallarta.

Organización	Cantidad de opiniones	Opiniones con máxima calificación	% de opiniones con la máxima calificación
Estigo Tour	707	679	96%
Los veranos canopy tour	2.204	1.984	90%
Canopy River	2.092	1.862	89%
Vallarta adventure; Extreme zip line adventure; Outdoor adventure	11.375	9.996	88%
Nogalito ecopark	465	409	88%
Indio adventure	569	467	82%
Wild treks adventure	505	343	68%
Rancho mi chaparrita	285	251	88%
Rancho capomo	202	158	78%
Canopy Vallarta	27	20	74%
Cerro verde expedition	20	19	95%
Vallarta Shore X	5	1	20%
El edén	379	208	55%
Canopy bay	32	23	72%
Parque nacional ecoturístico el edén de Vallarta	440	172	39%
Totales	19.307	16.592	86%
Medias	1.287	1.106	75%

Fuente: elaboración propia.

### 3.9. Estrategias mercadológicas

Para posicionar a la marca han formulado una mezcla de marketing en la que se potencia la promoción como el elemento más importante de su estrategia. Se asiste a los tianguis<sup>5</sup> turísticos regionales y nacionales, así como a ferias turísticas internacionales, entre los que se han destacado: los Juegos Panamericanos Guadalajara 2011, Feria Internacional de Turismo de las Américas (FITA), la Cumbre Internacional de Turismo de Aventura en Namibia 2013 y han patrocinado a Nuestra Belleza México.

Sus canales de comercialización, como se puede apreciar en la [figura 2](#), están fortalecidos con la utilización de *Destination Management Company* (DMC)<sup>6</sup>, agentes en cruceros, agencias de viajes, agencias de atención propias y el e-commerce.

El elemento humano ha sido una de las áreas con mayor influencia en las operaciones de Canopy River. Las estrategias se han manifestado con acciones para contar con personal unido, capaz y motivado que incluye a los miembros socios. Se han diseñado actividades de selección, valoración, remuneración y desarrollo que contribuyen con colaboradores y socios capaces de aportar con la misión y la visión de la organización. Se ha buscado formar un clima y una cultura organizacional, que al parecer se comparte, que fomente el compromiso de todos los miembros de la empresa en el cumplimiento de objetivos y valores compartidos relativos a dos ejes esenciales: desarrollo sustentable y satisfacción del cliente.

<sup>5</sup> Tianguis se define como mercado, según la real academia española; pero se denomina popularmente a centros de mercadeo pequeños y temporales, muy comunes para ofertar productos turísticos.

<sup>6</sup> DMC se refiere a una organización que oferta servicios turísticos integrados aprovechando el conocimiento que tiene esa compañía del destino.

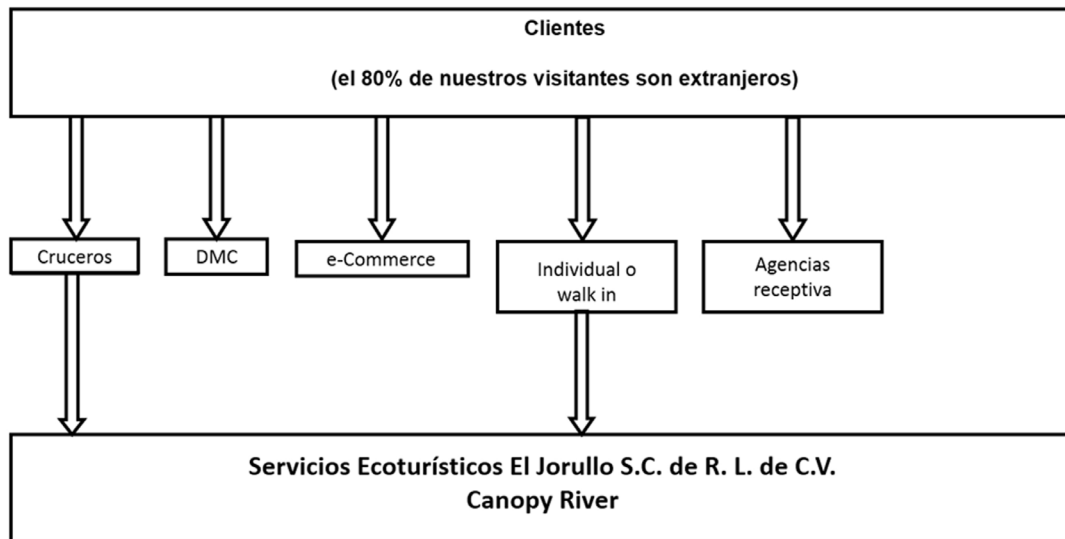
### 3.10. Estrategias de recursos humanos

La Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) ha otorgado a la organización apoyos económicos orientados a la capacitación del personal, los cuales manifiestan una clara tendencia al cuidado del medio ambiente, participación en empresas rurales y gestión empresarial especializada.

## 4. Reflexión final

La estrategia general de Canopy River ha redundado en la formación de sus socios para fortalecer el espíritu de equipo para la toma de decisiones con una marcada política de responsabilidad social empresarial. Según argumentos de su propia comunidad, Canopy River ha buscado ser una empresa preocupada porque sus operaciones sean sustentablemente rentables, pero también que contribuyan con la sustentabilidad social y ambiental. Además de procurar la rentabilidad como un elemento esencial para la organización, han buscado aportar a la sociedad, a través de la generación de empleos y la capacitación de otras empresas elevando su potencial competitivo. Se han formulado políticas de protección al ambiente relativo a su área geográfica de influencia, buscando respetar la capacidad de carga de su zona al explotar su potencial turístico.

La [figura 3](#) representa el mapa de las operaciones establecidas por Canopy River que manifiesta de forma general la estrategia que sustenta su naturaleza empresarial. Todas las acciones formuladas, que integran asesorías, capacitación, gestión de recursos gubernamentales, ferias, e-commerce, diversificación de servicios, inversión en equipo, certificaciones y protocolos, han sido orientados al uso eficiente de los recursos, tanto ambientales como

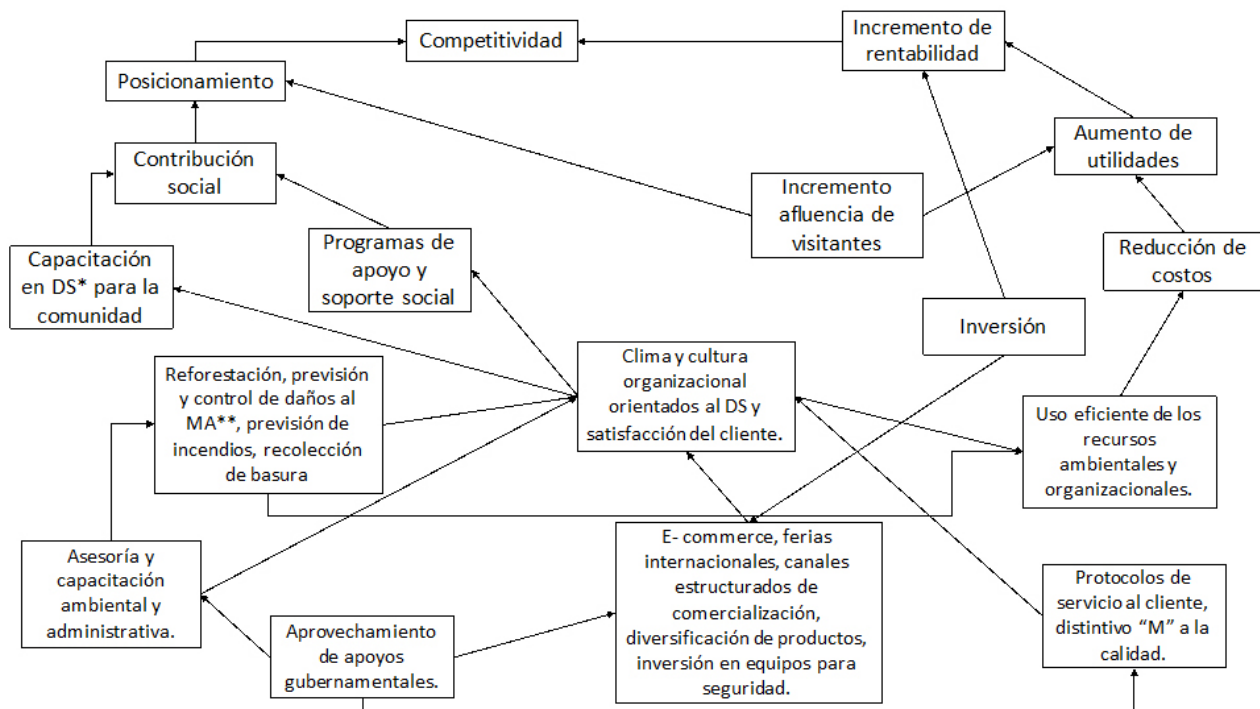


**Figura 2.** Canales de comercialización en Canopy River  
Fuente: elaboración propia.

organizacionales, y a la contribución social, teniendo como eje una cultura y clima organizacional capaz de controlar ingresos, costos y gastos con los beneficios que genera un posicionamiento de la imagen que la organización ha proyectado de servicio y sustentabilidad, contribuyendo con el incremento sustancial y sostenido de la afluencia de visitantes, utilidades y rentabilidad, favoreciendo así su competitividad.

### 5. Preguntas de discusión

Si bien es declarado que las medidas estratégicas de Canopy River han sido sustentables, existe la posibilidad de discutir si todas lo son, o si son suficientes, por ejemplo, el incremento de afluencia turística impacta los elementos naturales en detrimento de la sustentabilidad ambiental, un resultado de las estrategias que no es sustentable si supera la capacidad de carga del lugar, por lo que se invita a las siguientes reflexiones:



**Figura 3.** Operaciones estratégicas de Canopy River  
Nota: \*Desarrollo sustentable; \*\*Medio ambiente.  
Fuente: elaboración propia.

- 1) ¿Considera sustentables las medidas estratégicas adoptadas por Canopy River?
- 2) ¿Recomendaría que Canopy River ampliara sus acciones ambientales, económicas o sociales?
- 3) ¿Cuál sería la lista de acciones que recomendaría?
- 4) Si existieran acciones recomendadas, ¿Cómo quedaría la figura 3?

### Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

### Bibliografía

- Adiyia, B., Vanneste, D. y Van Rompaey, A. (2016). The poverty alleviation potential of tourism employment as an off-farm activity on the local livelihoods surrounding Kibale National Park, western Uganda. *Tourism Hospitality Research*, 17(1), 34-51.
- Ley Agraria. (27 de marzo de 2017). *Camara de diputados*. Recuperado el 28 de mayo de 2017 de: [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/13\\_270317.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/13_270317.pdf)
- Bojar, E., Bojar, M., Zelazna-Blicharz, A. y Blicharz, P. (2012). Eco-management in Polish Companies. *Problemy Ekorozwoju – Problems of sustainable development*, 7(2), 107-113.
- Boo, E. (1990). *Ecotourism. The potentials and pitfalls*. Washington, D.C.: World Wide Fund.
- Canopy River. (2017). Web oficial Canopy River. Recuperado el 28 de junio de 2017 de: <http://www.canopyriver.com/es/ejido-el-jorullo>
- Carlo, A. (2014). Sustainable Tourism in Practice: Promoting or Perverting the Quest for a Sustainable Development? *Sustainability*, 6(5), 2562-2583. <https://doi.org/10.3390/su6052562>
- Ciolac, R., Rujescu, C., Constantinescu, S., Adamov, T., Dragoi, M. y Lile, R. (2017). Management of a Tourist Village Establishment in Mountainous Area through Analysis of Costs and Incomes. *Sustainability*, 9(6), 875. <https://doi.org/10.3390/su9060875>
- Comisión mundial sobre el medio ambiente y desarrollo ONU. (1987). Documentos oficiales de las Naciones Unidas. Recuperado el 5 de agosto de 2017 de: <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=A/42/427>
- Diccionario Oxford. (2017). Español Oxford living dictionaries. Recuperado el 25 de junio de 2017 de: <http://es.oxforddictionaries.com/definicion/palapa>
- Ejido el Jorullo. (2014). Ejido el Jorullo. Recuperado del 18 de febrero de 2015 de: <http://ejidojorullo.com/el-jorullo/>
- Emamisaleh, K. y Rahmani, K. (2017). Sustainable supply chain in food industries: Drivers and strategic sustainability orientation. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1345296>
- Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. y Barlow, C. (2017). Business Model Innovation for Sustainability: Towards a Unified Perspective for Creation of Sustainable Business Models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597-608.
- Gobierno del estado de Jalisco. (2016). Anuario estadístico 2016. anuario, Secretaría de turismo del estado de Jalisco.
- Gobierno de la República. (2014, Abril 13). Plan Nacional de Desarrollo. Recuperado el 5 de Julio de 2014 de : [www.pnd.gob.mx](http://www.pnd.gob.mx)
- Gómez de la Paz, R. (2009). Acta constitutiva de servicios ecoturísticos el Jorullo. Escritura pública. (N. p. 2, Ed.) Puerto Vallarta, Jalisco, México.
- Hill, C. W. y Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral* (9a. ed.). México D.F: Cengage Learning.
- Incidencia Asociación Civil. (2013). Documento de sistematización. Acompañamiento del programa de monitoreo comunitario en áreas forestales que se encuentran en la región cuencas costeras de Jalisco. Recuperado el 25 de mayo de 2017 de: <http://journals.plos.org/plosone/article/file?id=info%3Adoi%2F10.1371%2Fjournal.pone.0146038.s001&type=supplementary>
- Informa Vallarta. (2017, enero 25). Informa Vallarta. Recuperado el 29 de junio de 2017 de: <http://www.informavallarta.com/v1/turismo/seguiran-ejemplo-de-canopy-river/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). Encuesta intercensal 2015. Recuperado el 2 de julio de 2017: <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/enchogares/especiales/intercensal/>
- Kim, M. J. (2012). A Study on the Application of the Practice Items of Sustainability for the Pilot Project 'Making the Livable City' - Focusing on the Selection Time, the Subject, and the Size of the Project-. *Journal of the Architectural Institute of Korea Planning & Design*, 28(4), 179-188.
- Kok, B. y Benli, H. (2017). Energy diversity and nuclear energy for sustainable development in Turkey. *Renewable energy*, 111, 870-877.
- Leonte, E., Chiran, A. y Miron, P. (2016). Implementing Agritourism Marketing Strategies as Tools for Efficiency and Sustainable Development of Rural Tourism. *Environmental Engineering and Management Journal*, 15(12), 2663-2669.
- Ley general de sociedades cooperativas. (2009, agosto 13). Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión. Recuperado el 29 de mayo de 2016 de: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/143.pdf>
- Orgaz, F. (2014). El ecoturismo en los humedales: Análisis de las potencialidades de República Dominicana. *Revista Rosa dos Ventos*, 6(1), 14-18
- Pitelis, C. N. y Teece, D. J. (2009). The (new) nature and essence of the firm. *European Management Review*, 6(1), 5-15.
- Secretaría de turismo. (2017) Acciones y programas. Recuperado el 18 de agosto de 2017 de: <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-de-calidad-moderniza>
- Servicios ecoturísticos el Jorullo. (2017). *Informe financiero Canopy River*. Canopy River, Dirección administrativa.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Torres S., J. R. y Moroka, K. (2011). Innovative corporate social responsibility in Botswana The Debswana mining company study case. *Contaduría y Administración*, (233), 91-104.
- Tripadvisor. (2017). Tripadvisor México. Recuperado el 11 de septiembre de: [https://www.tripadvisor.com.mx/Attraction\\_Review-g150793-d1973197-Reviews-Canopy\\_River-Puerto\\_Vallarta.html](https://www.tripadvisor.com.mx/Attraction_Review-g150793-d1973197-Reviews-Canopy_River-Puerto_Vallarta.html)
- Ziffer, K. A. (1989). *Ecotourism: The uneasy alliance*. Washington, D.C.: Ernst & Young.



## AGRADECIMIENTO REVISORES

Estudios Gerenciales agradece la colaboración de los evaluadores de los artículos incluidos en la revista Vol. 34. N° 147 correspondiente al periodo Abril – Junio de 2018.

Alba Ligia López Rodríguez, Ph.D.  
Universidad Antonio Nariño, Colombia.

Alejandro Arrellano González, Ph.D.  
Instituto Tecnológico de Sonora, México.

Ana María Plata-Díaz, Ph.D.  
Universidad de Granada, España.

Arturo Rodríguez-Castellanos, Ph.D.  
Universidad del País Vasco, España.

David Hernando Barbosa Ramírez, Ph.D.  
Universidad del Rosario, Colombia.

Idolina Bernal González, Ph.D.  
Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.

Iñaki Heras Saizarbitoria, Ph.D.  
Universidad del País Vasco, España.

Jorge Benzaquen De Las Casas, Ph.D.  
Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú.

José Satsumi López- Morales, Ph.D.  
Instituto Tecnológico de Veracruz, México.

Jose Morelos Gómez, Ph.D. (c)  
Universidad de Cartagena, Colombia.

Juan Gabriel Vanegas, M.Sc.  
Tecnológico de Antioquia, Colombia.

Judith Cavazos Arroyo, Ph.D.  
Universidad Popular Autónoma de Puebla, México.

Manuel Alfonso Garzón Castrillón, Ph.D.  
Fundación para la Investigación y el Desarrollo Educativo  
Empresarial FIDEE, Colombia.

María Florencia Peretti, Ph.D.  
Universidad Nacional de Cordoba, Argentina.

Maria José Sousa, Ph.D.  
Universidad de Coimbra, Portugal.

Mariano Germán Merlo, M.Sc.  
Universidad de Belgrano, Argentina.



# Información sobre *Estudios Gerenciales*

## Política editorial

*Estudios Gerenciales* es la revista Iberoamericana de administración y economía enfocada principalmente en las áreas temáticas de gestión organizacional, emprendimiento, innovación, mercadeo, contabilidad, finanzas, administración pública, métodos cuantitativos, desarrollo económico, organización industrial, comercio internacional, política económica y economía regional. Su principal objetivo es la difusión de trabajos de investigación relacionados con las anteriores áreas temáticas que generen herramientas de estudio de la comunidad Iberoamericana y su actual contexto económico y administrativo.

La revista *Estudios Gerenciales*, a través de la publicación de artículos inéditos, relevantes, de alta calidad y arbitrados anónimamente (*double-blind review*), está dirigida a investigadores, estudiantes, académicos y profesionales interesados en conocer las más recientes investigaciones y análisis en administración y economía en la región Iberoamericana.

Se admiten artículos en español, inglés y portugués y, como política editorial, la revista busca un equilibrio de artículos de autores de diversos países iberoamericanos o de otras regiones; por lo tanto, un número de la revista podrá incluir como máximo un 20% de artículos de autoría de Investigadores-Docentes asociados a la Universidad Icesi. Sin embargo, para todos los casos, los artículos serán sometidos al mismo proceso de evaluación.

## Estructura de la revista

En *Estudios Gerenciales* se privilegia la publicación de la producción intelectual con origen en investigaciones científicas o tecnológicas y que susciten artículos de investigación, reflexión, revisión y casos de estudio, que sigan una rigurosa metodología investigativa y generen aportes significativos a los conocimientos en los campos citados, para la comunidad Iberoamericana.

La estructura de la revista *Estudios Gerenciales* comprende la publicación de artículos y un caso de estudio. El caso de estudio se define como un "documento que presenta los resultados de un estudio sobre una situación particular con el fin de dar a conocer las experiencias técnicas y metodológicas consideradas en un caso específico. Incluye una revisión sistemática comentada de la literatura sobre casos análogos." (Definición de Colciencias). El objetivo de incluir un caso de estudio es brindar herramientas de análisis sobre diversas situaciones del contexto iberoamericano las cuales generen discusión a partir de las preguntas que se deben plantear en cada caso.

## Copyright

Los autores de artículos serán responsables de los mismos, y por tal no comprometen los principios o políticas de la Universidad Icesi ni las del Comité Editorial de la revista *Estudios Gerenciales*. Los autores autorizan y aceptan la cesión de todos los derechos a la revista *Estudios Gerenciales*, tanto en su publicación impresa como electrónica. Luego de publicado el artículo, puede ser reproducido sin autorización del autor o la Revista, mencionando autor(es), año, título, volumen, número y rango de páginas de la publicación, y como fuente: *Estudios Gerenciales* (abstenerse de usar Revista *Estudios Gerenciales*).

## Periodicidad, tiraje y acceso electrónico

La periodicidad de la revista es trimestral; se imprimen 200 ejemplares los cuales se distribuyen entre las bibliotecas y centros de investigación en economía y finanzas en Iberoamérica y otros países. Adicionalmente, se puede acceder libremente (Open Access) a través de la página web de la revista *Estudios Gerenciales*:

- Web de la revista: [www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales)
- Open Journal System (OJS) de la revista: [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales)

## *Estudios Gerenciales* es continuidad de Publicaciones ICESI.

## Guía para los autores de artículos

- Los autores deben garantizar que su artículo es inédito, es decir, que no ha sido publicado anteriormente (total o parcialmente) en otra revista (física o electrónica). No se acepta la postulación de artículos que ya han sido publicados en otro idioma, artículos similares publicados por los mismos autores, artículos con una contribución irrelevante, o artículos cuyos resultados se encuentren publicados. Documentos en *working papers*, sitios web personales o de instituciones, memorias de eventos (*proceedings* no publicados en otras revistas académicas), etc., son admitidos para postulación aunque deben hacer mención a los mismos.
- El equipo editorial hace uso del Software *Turnitin* para revisar la originalidad de las postulaciones recibidas.
- Los autores son responsables de obtener los permisos para reproducción de material con derechos de autor (imágenes, fotos, etc.). Los permisos serán anexados dentro de los documentos enviados para postulación.

## Proceso de revisión de los artículos

Los artículos postulados a la revista *Estudios Gerenciales* serán revisados inicialmente por el equipo editorial y, si se ajusta a los parámetros de publicación de artículos (estándares académicos y editoriales), se envía a dos pares evaluadores para una revisión "doblemente ciega", donde se tienen en cuenta aspectos como la originalidad, aporte al área de conocimiento, pertinencia del tema, claridad en las ideas, entre otros.

A partir de los comentarios y recomendaciones de los revisores, el equipo editorial decide si el artículo es aceptado, requiere de modificaciones (leves o grandes) o si es rechazado. El proceso de revisión inicial (entre el momento de postulación y la emisión del primer concepto) puede tomar un tiempo aproximado de 5 meses. Posteriormente, los autores de artículos que requieren cambios tendrán un tiempo máximo de 2 meses para realizar los ajustes necesarios (este tiempo lo indica el equipo editorial). Una vez los autores reenvían su artículo con los cambios solicitados y una carta de respuesta a los revisores, se somete a una segunda evaluación por parte de los pares, a partir de lo cual el equipo editorial toma una decisión final sobre la publicación del artículo (esta parte del proceso puede tomar 3 meses).

## Postulación de un artículo

Los autores interesados en postular un artículo a *Estudios Gerenciales* deben registrarse y luego ingresar en el Sistema de Gestión Editorial de la revista en Open Journal System (OJS). Para esto se debe ingresar en el link [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/login](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/login) y seguir todas las instrucciones de la sección Autor en la opción "Nuevo envío". La postulación de artículos se puede realizar ininterrumpidamente durante todo el año.

## Pautas generales para los artículos

Para poder postular un artículo en *Estudios Gerenciales* este debe contener:

- 1) Hoja de presentación del artículo. Primera página del documento, que debe separarse del resto del manuscrito. Incluye:
  - a) Título en español e inglés. Claro y preciso, no debe exceder 20 palabras. Debe tener coherencia y relación con el contenido del artículo. No debe contener abreviaciones.
  - b) Breve reseña de cada autor, indicando: último título académico alcanzado, vinculación institucional, cargo, dirección de correspondencia y correo electrónico de contacto. En el caso de varios autores, se debe seleccionar un solo autor para correspondencia.

- c) Resumen analítico del artículo en español e inglés. El resumen no debe exceder 120 palabras y debe incluir: objetivo del trabajo, metodología y el resultado o recomendación más importante que surge del trabajo. No debe contener referencias.
- d) Palabras claves en español y en inglés (mínimo 3, máximo 5). No se acepta el uso de abreviaciones.
- e) Clasificación JEL<sup>1</sup> para todos los artículos (máximo 3 códigos).
- f) Si es el caso, se debe anexar la información básica de las investigaciones que dan origen al artículo, fuentes de financiación y agradecimientos a los que se dé lugar.

2) Manuscrito anónimo. Además del título, resumen, palabras clave (lo anterior en español e inglés) y los códigos JEL, el manuscrito anónimo debe incluir:<sup>2</sup>

• Para los artículos de investigación científica y tecnológica se sugiere la siguiente estructura:

- a) Introducción: debe dar cuenta de los antecedentes, el objetivo y la metodología de la investigación. Al final plantea el hilo conductor del artículo.
- b) Marco teórico: comprende la revisión bibliográfica que justifica la investigación, donde se comentan resultados de estudios que validan la relevancia y necesidad del trabajo de investigación.
- c) Metodología: presenta y justifica la metodología escogida, para luego pasar a desarrollarla y mostrar los resultados de la aplicación de la misma.
- d) Resultados: presenta los principales resultados de la aplicación de la metodología empleada de manera comprensible y necesaria para evaluar la validez de la investigación.
- e) Conclusiones: se resaltan los principales aspectos del artículo mas no representa un resumen del mismo. Se resaltan las recomendaciones, limitaciones del artículo y se plantean futuras líneas de investigación.
- f) Referencias bibliográficas: se presentarán de acuerdo al estilo APA sexta edición (véase el final de esta sección)<sup>3</sup>.
- g) Anexos.

• Para los artículos de reflexión se sugiere la siguiente estructura:

- a) Introducción: debe dar cuenta de los antecedentes, el objetivo y la metodología de la investigación. Al final plantea el hilo conductor del artículo.
- b) Marco teórico: comprende la revisión bibliográfica que justifica la investigación, donde se comentan resultados de estudios que validan la relevancia y necesidad del trabajo de investigación.
- c) Discusión: incluye la reflexión del autor sobre el tema principal planteado, en esta se puede incluir el desarrollo lógico sobre el tema, el punto de vista del autor, las repercusiones del tema o conclusiones.
- d) Referencias bibliográficas: se presentarán de acuerdo al estilo APA sexta edición.
- e) Anexos.

• Para los artículos de revisión se sugiere la siguiente estructura:

- a) Introducción: debe dar cuenta de los antecedentes, el objetivo y la metodología de la investigación. Al final plantea el hilo conductor del artículo.
- b) Marco teórico: comprende la revisión bibliográfica que justifica la investigación, donde se comentan resultados de estudios que validan la relevancia y necesidad del trabajo de investigación.
- c) Desarrollo teórico: incluye la revisión de aspectos destacables,

hallazgos o tendencias que resultan de la investigación.

- d) Conclusiones: se resaltan los principales aspectos del artículo mas no representa un resumen del mismo. Se resaltan las recomendaciones, limitaciones del artículo y se plantean futuras líneas de investigación.
- e) Referencias bibliográficas: se presentarán de acuerdo al estilo APA sexta edición. Debe presentar una revisión bibliográfica de por lo menos 50 referencias.
- f) Anexos.

• La estructura de los casos de estudio (reporte de caso) puede variar dependiendo de la forma como se aborde el estudio de la situación particular. Se sugiere la siguiente estructura:

- a) Introducción: debe dar cuenta de los antecedentes, el objetivo y la metodología de la investigación. Al final plantea el hilo conductor del artículo.
- b) Marco teórico: comprende la revisión bibliográfica que justifica la investigación, donde se comentan resultados de estudios (otros casos) que validan la relevancia y necesidad del trabajo de investigación.
- c) Caso de estudio: incluye una revisión sistemática comentada sobre una situación particular, donde se den a conocer las experiencias técnicas y metodológicas del caso bajo estudio.
- d) Discusión o reflexión final: reflexión o comentarios que surgen de la revisión de la situación planteada en el caso de estudio.
- e) Preguntas de discusión: debe incluir preguntas o ejercicios que se resuelvan a partir de la revisión y/o reflexión sobre del caso bajo estudio.
- f) Referencias bibliográficas: se presentarán de acuerdo al estilo APA sexta edición.
- g) Anexos.

3) Tablas y figuras. En el texto se deben mencionar todas las tablas y figuras antes de ser presentadas. Cada una de estas categorías llevará numeración (continua de acuerdo con su aparición en el texto), título y fuente. Las tablas y figuras se deben incluir en el lugar que corresponda en el cuerpo del texto y se deben enviar en un archivo a parte en su formato original (PowerPoint, Excel, etc.). Las tablas y figuras que sean copiadas y reproducidas de otras fuentes, deben agregar el número de página del que fueron tomados. Las tablas y figuras deben diseñarse en escala de grises o en blanco y negro. Las imágenes y fotos deben enviarse en alta definición.

4) Ecuaciones. Las ecuaciones se realizarán únicamente con un editor de ecuaciones. Todas las ecuaciones deben enumerarse en orden de aparición.

5) Notas de pie de página. Se mostrará solo información aclaratoria, cada nota irá en numeración consecutiva y sin figuras o tablas.

6) Citas textuales. Corresponde a material citado original de otra fuente. Una cita textual que se incorpore en texto se debe encerrar entre comillas dobles. En todo caso siempre se debe agregar el autor, el año y la página específica del texto citado, e incluir la cita completa en la lista de referencias. Las citas deben ser fieles, es decir, no se deben hacer modificaciones en el texto, incluso si la ortografía es errónea. No deben ir en texto subrayado o en cursiva y en los casos en los que el autor desee hacer énfasis, puede agregar cursiva y luego incluir entre corchetes el texto “[cursivas añadidas]”. Solamente se debe agregar el número de página en los casos de citas textuales (incluidas figuras y tablas).

7) Consideraciones generales

- a) Extensión: no debe exceder de 30 páginas en total (incluye bibliografía, gráficos, tablas y anexos).
- b) Formato de texto y páginas: el artículo se debe enviar en formato

<sup>1</sup> Para seleccionar los códigos según la clasificación JEL, consultar: <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>

<sup>2</sup> Se recomienda a los lectores revisar la estructura de artículos previamente publicados en *Estudios Gerenciales* para conocer ejemplos de la estructura de un manuscrito científico: [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/issue/archive](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/issue/archive)

<sup>3</sup> Para mayor información, visite el sitio: <http://www.apastyle.org>

Word; se sugiere el uso de fuente Times New Roman, tamaño 12, tamaño de página carta, interlineado 1,5, márgenes simétricos de 3 cm.

- c) Los artículos se deben redactar en tercera persona del singular (impersonal), contar con adecuada puntuación y redacción y carecer de errores ortográficos. El autor es responsable de hacer la revisión de estilo previamente a su postulación a la revista.
- d) En los artículos en español y portugués, en todas las cifras (texto, figuras y tablas), se deben usar puntos como separador de miles y comas como separador de decimales. En los artículos en inglés, las comas se usan como separador de miles y los puntos como separador de decimales.

### Estilo APA para presentación de citas bibliográficas

Las referencias bibliográficas se incluirán en el cuerpo del texto de dos formas: como narrativa (se encierra entre paréntesis sólo el año de publicación, ejemplo: Apellido (año)); y como referencia (se encierra entre paréntesis el apellido del autor y el año, ejemplo: (Apellido, año)). En el caso de ser más de dos autores cite el apellido de todos la primera vez y luego sólo el primero seguido de "et al."

El listado de referencias se debe incluir al final en orden alfabético, para lo cual se debe tener en cuenta el siguiente estilo:

- Artículo de revista

Apellido, inicial(es) del nombre. (año). Título artículo. *Nombre de la revista*, Volumen (Número), rango de páginas.

Ejemplo:

Young, J. (1986). The impartial spectator and natural jurisprudence: an interpretation in Adam Smith's theory of the natural price. *History of Political Economy*, 18(3), 362-382.

- Libro

Apellido, inicial(es) del nombre (año). *Título* (# ed., vol.). Ciudad de publicación: Editorial.

Ejemplo:

Prychitko, D. y Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3ra ed.). Boston, MA: Edgar Elgar Publishing.

- Capítulo en libro editado

Nombre del autor del capítulo. (año). Título del capítulo. En inicial del nombre y apellido de los editores del libro (Eds.), *Título del libro* (rango de páginas del capítulo en el libro). Ciudad de publicación: Editorial.

Ejemplo:

Becattini, G. (1992). El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico. En F. Pyke, G. Becattini y W. Sengenberger. (Eds.), *Los distritos industriales y las pequeñas empresas* (pp. 61-79). Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

- Contribución no publicada para un simposio

Apellido, inicial(es) del nombre (año, mes). Título de ponencia o comunicado. En nombre organizadores (Organizador/Presidente), *nombre del simposio*. Descripción del Simposio, Ciudad, País.

Ejemplo:

Lichstein, K.L., Johnson, R.S., Womack, T.D., Dean, J.E. y Childers, C.K. (1990, junio). Relaxation therapy for polypharmacy use in elderly insomniacs and noninsomniacs. En T.L. Rosenthal (Presidente), *Reducing medication in geriatric populations*. Simposio efectuado en la reunión del First International Congress of Behavioral Medicine, Uppsala, Suecia.

- Internet

Apellido, inicial(es) del nombre (año). *Título*. Recuperado el día del mes del año, de: dirección electrónica.

Echevarría, J. J. (2004). *La tasa de cambio en Colombia: impacto y determinantes en un mercado globalizado*. Recuperado el 21 de junio de 2005, de: <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentacionesdiscursos/pdf/tasa.pdf>

### Responsabilidades éticas

**Responsabilidad.** Los autores de los artículos deben declarar que la investigación se ha llevado a cabo de una manera ética y responsable y siempre acorde con las leyes pertinentes.

**Claridad.** Los resultados del estudio deben explicarse de forma clara y honesta y los métodos de trabajo deben describirse de manera inequívoca para que sus resultados puedan ser confirmados por otros.

**Publicación redundante o duplicada.** *Estudios Gerenciales* no acepta material previamente publicado y no considerará para su publicación manuscritos que estén remitidos simultáneamente a otras revistas, ni publicaciones redundantes o duplicadas, esto es, artículos que se superpongan sustancialmente a otro ya publicado, impreso o en medios electrónicos. Los autores deben ser conscientes que no revelar que el material sometido a publicación ya ha sido total o parcialmente publicado constituye un grave quebranto de la ética científica.

**Autoría.** Los autores se comprometen a asumir la responsabilidad colectiva del trabajo presentado y publicado. En la declaración de autoría se reflejará con exactitud las contribuciones individuales al trabajo. En la lista de autores deben figurar únicamente aquellas personas que han contribuido intelectualmente al desarrollo del trabajo.

El autor de un artículo deberá haber participado de forma relevante en el diseño y desarrollo de éste para asumir la responsabilidad de los contenidos y, asimismo, deberá estar de acuerdo con la versión definitiva del artículo. En general, para figurar como autor se deben cumplir los siguientes requisitos:

- 1) Haber participado en la concepción y diseño, en la adquisición de los datos y en el análisis e interpretación de los datos del trabajo que ha dado como resultado el artículo en cuestión.
- 2) Haber colaborado en la redacción del texto y en las posibles revisiones del mismo.
- 3) Haber aprobado la versión que finalmente va a ser publicada.

La revista *Estudios Gerenciales* declina cualquier responsabilidad sobre posibles conflictos derivados de la autoría de los trabajos que se publican en la Revista.

**Financiación.** Los autores deberán declarar tanto las fuentes de financiación como posibles conflictos de intereses. Existe conflicto de intereses cuando el autor tuvo/tiene relaciones económicas o personales que han podido sesgar o influir inadecuadamente sus actuaciones. El potencial conflicto de intereses existe con independencia de que los interesados consideren que dichas relaciones influyen o no en su criterio científico.

**Obtención de permisos.** Los autores son responsables de obtener los oportunos permisos para reproducir parcialmente material (texto, tablas o figuras) de otras publicaciones. Estos permisos deben solicitarse tanto al autor como a la editorial que ha publicado dicho material.

La revista pertenece al Committee on Publication Ethics (COPE) y se adhiere a sus principios y procedimientos ([www.publicationethics.org](http://www.publicationethics.org)).

*Estudios Gerenciales* de la Universidad Icesi está bajo una licencia internacional CC BY de Creative Commons Attribution 4.0.

# Information about *Estudios Gerenciales*

## Editorial policy

*Estudios Gerenciales* is the Ibero-American journal of management and economics focused primarily on the thematic areas of organizational management, entrepreneurship, innovation, marketing, accountancy, finance, public administration, quantitative methods, economic development, industrial organization, international trade, economic policy and regional economy. Its main objective is the dissemination of research related to the above topic areas that generate tools for the study of Ibero-American community and its current economic and administrative context.

*Estudios Gerenciales*, through the publication of relevant high quality previously unpublished articles subject to a double-blind peer review process, is generally aimed at researchers, students, academics and professionals interested in the most recent research and analyses in economics and management in Ibero-America.

Articles can be submitted in Spanish, English or Portuguese and, as editorial policy, the journal seeks a balance of articles by authors from different Ibero-American countries or other regions; therefore, an issue of the journal may include a maximum of 20% of articles authored by researchers-professors associated with Icesi University. However, in all cases, the articles will be subjected to the same evaluation process.

## Structure of the journal

In *Estudios Gerenciales* we privilege the publication of intellectual production originating in scientific and technological research that foster research articles, reflection, literature reviews and case studies that follow a rigorous research methodology and generate significant contributions to knowledge in the above fields in the Ibero-American community.

The structure of the journal *Estudios Gerenciales* includes the publication of articles and a case study. The case study is defined as a "document that presents the results of a study on a particular situation in order to publicize the technical and methodological experiences considered in a specific case. It includes a systematic review of literature on similar cases" (Colciencias definition). The purpose of including a case study is to provide analysis tools on various situations from the Latin American context which generate discussions based on the questions to be asked in each case.

## Copyright

Articles are the sole responsibility of their authors, and will not compromise Icesi's University principles or policies nor those of the Editorial Board of the journal *Estudios Gerenciales*. Authors authorize and accept the transfer of all rights to the journal, both for its print and electronic publication. After an article is published, it may be reproduced without previous permission of the author or the journal but the author(s), year, title, volume, number and range of pages of the publication must be mentioned. In addition, *Estudios Gerenciales* must be mentioned as the source (please, refrain from using Revista *Estudios Gerenciales*).

## Periodicity, print run and electronic access

The journal has a quarterly periodicity. 200 copies are printed and distributed among libraries and research centers in economics and finance in Latin America and other countries. Additionally, it can be freely accessed (Open Access) through the journal's website *Estudios Gerenciales*:

- Journal's website: [http://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales)
- Open Journal System (OJS) of the journal: [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales)

## *Estudios Gerenciales* is a continuity of Publicaciones ICESI.

## Guidelines for authors of articles

- Authors should ensure that their articles are unpublished, ie, that they have not been previously published (fully or partially) in another journal (printed or electronic). Application of articles that have already been published in another language, similar articles published by the same authors, articles with an irrelevant contribution or those whose results are already published are not accepted either. Documents in working papers, personal or institutional websites, memories of events (proceedings not published in other academic journals), etc. will be admitted for application, but must be mentioned.
- The editorial team uses Turnitin software to check the originality of the applications received.
- The authors are responsible for obtaining permission to reproduce copyrighted material (images, photos, etc.). Permits will be added to the documents sent for application.

## Article review process

Articles submitted to the journal *Estudios Gerenciales* will be initially reviewed by the editorial team and, if they fit the parameters of article publication (academic and editorial standards), they are sent to two peer reviewers for a "double-blind" review, which take into account aspects such as originality, contribution to the area of knowledge, relevance of the theme, and clarity of ideas, among others.

Based on the comments and recommendations made by the reviewers, the editorial team decides if the article is accepted, requires modifications (minor or major) or if it is rejected. The initial review process (between the time of application and the issuance of the first concept) can take an approximate time of 5 months. Subsequently, the authors of articles that require changes will have a maximum of two months to make the necessary adjustments (the extent of the period will be established by the editorial team). Once the authors return their articles with the requested changes and a response letter to the reviewers, articles are subjected to a second evaluation by peers, from which the editorial team makes a final decision on the publication of the article (this part of the process may take 3 months).

## Article applications

Authors interested in applying for the publication of an article in *Estudios Gerenciales* must register and then enter the journal's Editorial Management System at Open Journal System (OJS). In order to do this, click on the link [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/login](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/login) and follow all the instructions in the Authors section in the "New Submission" option. Applications for article publication can be continuously sent throughout the year.

## General guidelines for articles

In order to apply for the publication of an article in *Estudios Gerenciales*, it should contain:

- 1) Article submission sheet. First page of the document, to be separated from the rest of the manuscript. Includes:
  - a) Title in Spanish and English. Clear and precise, should not exceed 20 words. It must be consistent and must be related to the content of the article. It should not contain abbreviations.
  - b) Brief outline of each author, indicating: last academic degree reached, institutional affiliation, position, postal address and email contact. In case of co-authored articles, only one of the authors will be selected to receive correspondence.
  - c) Analytical summary of the article in Spanish and English. The abstract should not exceed 120 words and should include: work objective, methodology and outcome or the most important recommendation

arising from the work. It should not contain references.

- d) Keywords in Spanish and English (minimum 3, maximum 5). The use of abbreviations is not accepted.
- e) JEL classification<sup>1</sup> for all the articles (maximum 3 codes).
- f) If applicable, basic research information giving rise to the article, sources of funding and relevant thanks must be attached.

2) Anonymous manuscript. Besides the title, abstract, keywords (all this in Spanish and English) and JEL codes, anonymous manuscripts should include:<sup>2</sup>

• For articles of scientific and technological research, the following structure is suggested:

- a) Introduction: must account for the background, the purpose and research methodology. At the end, the guiding thread of the article must be expressed.
- b) Theoretical framework: includes a literature review that justifies research, where results of studies that validate the relevance and necessity of the research are discussed.
- c) Methodology: presents and justifies the chosen methodology, to then develop and display the results of its application.
- d) Results: presents the main results of the application of the methodology in an understandable and necessary way to assess the validity of the research.
- e) Conclusions: highlight the main aspects of the article but does not represent a summary of the same. Recommendations and limitations of the article are highlighted and future research areas are raised.
- f) Bibliographic references: must be presented according to the APA sixth edition style (see the end of this section)<sup>3</sup>.
- g) Annexes.

• For reflection articles the following structure is suggested:

- a) Introduction: must account for the background, the purpose and research methodology. At the end, the guiding thread of the article must be expressed.
- b) Theoretical framework: includes a literature review that justifies research, where results of studies that validate the relevance and necessity of the research are discussed.
- c) Discussion: includes the author's reflection on the main raised subject. Here, the logical development on the subject, the author's point of view, the impact of the subject or the conclusions can be included.
- d) Bibliographic references: must be presented according to the APA sixth edition style.
- e) Annexes.

• For literature reviews articles the following structure is suggested:

- a) Introduction: must account for the background, the purpose and research methodology. At the end, the guiding thread of the article must be expressed.
- b) Theoretical framework: includes a literature review that justifies research, where results of studies that validate the relevance and necessity of the research are discussed.
- c) Theoretical development: includes a review of major aspects, findings or trends that result from the research.
- d) Conclusions: highlight the main aspects of the article but does not represent a summary of the same. Recommendations and limitations of the article are highlighted and future research areas are raised.
- e) Bibliographic references: must be presented according to the APA sixth edition style. A literature review of at least 50 references must

be included.

- f) Annexes.

• The structure of case studies (case report) may vary depending on how the study of the particular situation is addressed. The following structure is suggested:

- a) Introduction: must account for the background, the purpose and research methodology. At the end, the guiding thread of the article must be expressed.
- b) Theoretical framework: includes a literature review that justifies research, where the results of studies (other cases) that validate the relevance and necessity of the research are discussed.
- c) Case Study: includes a systematic review on a particular situation, where technical and methodological experiences of the case under study are made known.
- d) Discussion or final reflection: reflection or comments arising from the review of the situation presented in the case study.
- e) Discussion questions: should include questions or exercises to be resolved from the review and/or the reflection on the case under study.
- f) Bibliographic references: must be presented according to the APA sixth edition style.
- g) Annexes.

3) Tables and figures. The text must mention all the tables and figures before being presented. Each of these categories will be numbered (continuous numbering according to their appearance in the text), will have a title and will mention a source. Tables and figures should be included in the relevant place inside the body and must be sent in a separate file in their original format (PowerPoint, Excel, etc.). Tables and figures that are copied and reproduced from other sources, should include the page number from which they were taken. Tables and figures should be designed in grayscale or in black and white. Images and photos should be sent in high definition.

4) Equations. Equations are to be made only with an equation editor. All equations must be listed in order of appearance.

5) Footnotes. They will only show explanatory information. Each note will be numbered consecutively without figures or tables.

6) Literal quotes. They correspond to original quoted material from another source. A literal quote incorporated into the text must be written in double quotation marks. In any case, the author, the year and the specific page of the quoted text, should always be added, and the full quote should be included in the reference list. Quotes must be exact, that is, changes should not be made in the text, even if the spelling is wrong. They should not be underlined or italicized. In cases where the author wishes to emphasize, he can add italics and brackets to the text "[added italics]." The page number should only be added in cases of literal quotes (including figures and tables).

7) General considerations

a) Length: the article should not exceed 30 pages in total (including bibliography, graphs, tables and attachments).

b) Text and page formatting: the article must be sent in Word format. Times New Roman font, size 12, letter page size, spacing 1.5, and symmetrical margins of 3 cm are suggested.

c) Articles should be written in the third person singular (impersonal), have suitable punctuation and writing and lack of orthographic errors. The author is responsible for reviewing style prior to its application to the journal.

d) In articles written in Spanish and Portuguese, in all the numbers (in text, figures and tables), periods are used to separate thousands and commas to separate decimals. In articles in English, commas are used to separate thousands and periods to separate decimals.

<sup>1</sup> To select the codes according to JEL classification, see: <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>

<sup>2</sup> Readers are encouraged to review the structure of articles previously published in *Estudios Gerenciales* to see examples of the structure of a scientific manuscript: [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/issue/archive](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/issue/archive)

<sup>3</sup> For more information, visit: <http://www.apastyle.org>

## APA style for presenting bibliographic references

Bibliographic references will be included in the body text in two ways: as a narrative (only the year of publication, eg: family name (year) is enclosed in parentheses); and as a reference (the author's family name and the year are enclosed in parentheses, example: (family name, year)). In cases of articles co-authored by more than two authors, the name of all of them must be expressed the first time, and then only the first one followed by "et al."

The list of references should be included at the end in alphabetical order, for which the following style must be taken into consideration:

- Journal article

Family name, name's initial(s) (year). Article title. *Name of the journal*, Volume (Number), range of pages.

Example:

Young, J. (1986). The impartial spectator and natural jurisprudence: an interpretation in Adam Smith's theory of the natural price. *History of Political Economy*, 18(3), 362-382.

- Book

Family name, name's initial(s) (year). *Title (# Ed., Vol.)*. City of publication: publisher. Example:

Prychitko, D. & Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3rd ed.). Boston, MA: Edgar Elgar Publishing.

- Chapter in edited book

Name of the author of the chapter. (year). Chapter title: In names of the editors of the book (Eds.), *Title of the book* (range of pages of the chapter in the book). City of publication: publisher.

Example:

Becattini, G. (1992). The Marshallian industrial district as socio-economic concept. In F. Pyke, G. Becattini and W. Sengenberger (Eds.), *Industrial districts and small businesses* (pp. 61-79). Madrid: Ministry of Labour and Social Security.

- Unpublished contribution for a symposium

Family name, name's initial(s) (year, month). Title of the paper or communication. In organizers' name (Organizer/Chairman), *name of the symposium*. Symposium description, city, country.

Example:

Lichstein K.L., Johnson, R.S., Womack, T.D., Dean, J.E. & Childers, C.K. (1990, June). Relaxation therapy for polypharmacy use in elderly insomniacs and noninsomniacs. In T.L. Rosenthal (Chairman), *Reducing medication in geriatric populations*. Symposium held at the First International Congress Congress of Behavioral Medicine, Uppsala, Sweden.

- Internet

Family name, name's initial(s) (year). *Title*. Retrieved on day, month year from: website address.

Echevarria, J.J. (2004). *The exchange rate in Colombia: impact and determinants in a global market*. Retrieved on June 21, 2005, from: <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentacionesdiscursos/pdf/tasa.pdf>

## Ethical responsibilities

**Responsibility.** The authors of the articles must state that the research has been conducted in an ethical and responsible way and always in accordance with applicable laws.

**Clarity.** The results of the study should be clearly and honestly explained, and working methods should be described unambiguously so that their results can be confirmed by others.

**Redundant or duplicate publication.** *Estudios Gerenciales* does not accept previously published material and will not take into consideration

for publication those manuscripts that are simultaneously submitted to other journals. Similarly, neither redundant nor duplicate publications, i.e., articles that substantially overlap another already published, whether in printed or electronic media, will be taken into consideration. Authors should be aware that not disclosing that the material submitted for publication has been totally or partially published constitutes a serious breach of scientific ethics.

**Authorship.** Authors agree to take collective responsibility for presented and published work. In the statement of authorship, it must be accurately reflected the individual contributions to the work. In the list of authors, should only appear those who have contributed intellectually to work development.

The author of an article must have participated in a relevant way in the design and development of that article and must take responsibility for the contents. Also, he/she must agree with the final version of the article. In general, to appear as an author, the following requirements must be met:

- 1) Having participated in the conception and design, in data acquisition, and data interpretation and analysis of the work that has resulted in the article.
- 2) Having collaborated in drafting the text and its possible revisions.
- 3) Having approved the version that will finally be published.

In no event shall *Estudios Gerenciales* Journal be liable for possible conflicts arising from the authorship of the works published in the Journal.

**Funding.** The authors must declare both funding sources and possible conflicts of interest. There is conflict of interests when the author had/has financial or personal relationships that may skew or influence their actions improperly. The potential conflict of interests exists regardless of whether interested parties consider that these relations influence their scientific judgment or not.

**Obtaining permission.** Authors are responsible for obtaining the appropriate permissions to partially reproduce material (text, tables or figures) from other publications. These authorizations must be obtained from both the author and the publisher that published such material.

The journal belongs to the Committee on Publication Ethics (COPE) and adheres to its principles and procedures ([www.publicationethics.org](http://www.publicationethics.org)).

*Estudios Gerenciales* by Universidad Icesi is licensed under CC BY Creative Commons Attribution 4.0 International License.



# Informações sobre Estudios Gerenciales

## Política editorial

*Estudios Gerenciales* é a revista Ibero-americana de economia e gestão focada principalmente nas áreas temáticas de gestão organizacional, empreendedorismo, inovação, comércio, marketing, contabilidade, finanças, administração pública, métodos quantitativos, desenvolvimento econômico, organização industrial, comércio internacional, política econômica e economia regional. O seu principal objetivo é a difusão de trabalhos de investigação relacionados com as anteriores áreas temáticas que criem ferramentas de estudo da comunidade Ibero-americana e do seu atual contexto econômico e administrativo.

*Estudios Gerenciales*, através da publicação de artigos originais, de alta qualidade, relevantes e arbitrados anonimamente (*double-blind review*), tem como público-alvo investigadores, estudantes, académicos e profissional interessados em conhecer as mais recentes investigações e análises em economia e gestão na região Ibero-americana.

Serão recebidos artigos em Inglês, Espanhol e Português e, como política editorial, a revista procura um equilíbrio de artigos de autores de diversos países ibero-americanos ou de outras regiões; como tal, um número da revista poderá incluir no máximo 20% de artigos da autoria de Investigadores-Docentes associados à Universidade Icesi. Porém, para todos os casos, os artigos serão submetidos ao mesmo processo de avaliação.

## Estrutura da revista

Em *Estudios Gerenciales* é privilegiada a publicação da produção intelectual baseada na pesquisa científica e tecnológica e que promova artigos de pesquisa, reflexão, revisões de literatura e estudos de caso que sigam uma metodologia investigativa rigorosa e gerem contribuições significativas para o conhecimento nos campos acima na comunidade ibero-americana.

A estrutura da revista *Estudios Gerenciales* inclui a publicação de artigos e um estudo de caso. O estudo de caso é definido como um "documento que apresenta os resultados de um estudo sobre uma situação particular, a fim de divulgar as experiências técnicas e metodológicas consideradas num caso específico. Inclui uma revisão sistemática da literatura sobre casos análogos" (Definição de Colciencias). O objetivo da inclusão de um estudo de caso é fornecer ferramentas de análise sobre várias situações do contexto latino-americano que gerem discussão a partir das perguntas propostas em cada caso.

## Direitos Autorais

Os autores dos artigos serão responsáveis dos mesmos e, assim, não comprometam os princípios ou políticas da Universidade Icesi nem do Conselho Editorial da revista *Estudios Gerenciales*. Os autores autorizam e aceitam a transferência de todos os direitos para a revista *Estudios Gerenciales* para a publicação impressa ou eletrônica. Após a publicação do artigo, pode ser reproduzido sem a permissão do autor ou da revista, se mencionar o(s) autor(es), o ano, o título, o volume e o número e o intervalo de páginas da publicação, e *Estudios Gerenciales* como fonte (se abster de utilizar Revista *Estudios Gerenciales*).

## Periodicidade, impressão e acesso eletrônico

A periodicidade da revista é trimestral. 200 cópias são impressas e distribuídas entre bibliotecas e centros de pesquisa em economia e finanças na América Latina e em outros países. Além disso, pode ser acessada livremente (*Open Access*) através do web site da revista *Estudios Gerenciales*:

- Web site da revista [http://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales)
- Open Journal System (OJS) da revista: [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales)

*Estudios Gerenciales* é uma continuidade de Publicaciones ICESI.

## Diretrizes para os autores de artigos

- Os autores devem garantir que o seu artigo é inédito, ou seja, que não foi publicado anteriormente (total ou parcialmente) em outra revista (física ou eletrônica). Não é aceita a solicitação de artigos que foram publicados em outro idioma, artigos semelhantes publicados pelos mesmos autores, artigos com uma contribuição irrelevante, ou aqueles cujos resultados foram já publicados. É admitida a solicitação de documentos de *working papers*, de web sites pessoais ou institucionais, de memórias de eventos (trabalhos não publicados em outras revistas acadêmicas), etc., mas devem ser mencionados.
- A equipa editorial utiliza o software *Turnitin* para verificar a originalidade dos pedidos recebidos.
- Os autores são responsáveis pela obtenção das autorizações para reproduzir material protegido por direitos autorais (imagens, fotos, etc.). As autorizações serão anexadas aos documentos enviados para a solicitação.

## Processo de revisão dos artigos

Os artigos submetidos à revista *Estudios Gerenciales* serão inicialmente analisados pela equipe editorial e, se respeitarem os parâmetros para a publicação dos artigos (padrões académicos e editoriais), são enviados para uma revisão por pares com cegamento duplo, que levam em conta aspectos como a originalidade, a contribuição para a área de conhecimento, a significância do tema e a clareza de idéias, entre outros.

A partir das observações e recomendações dos avaliadores, a equipe editorial decide se o artigo será aceito, requer modificações (pequenas ou grandes) ou se é rejeitado. O processo de revisão inicial (entre o tempo da solicitação e a emissão do primeiro conceito) pode levar um tempo aproximado de 5 meses. Posteriormente, os autores dos artigos que requerem mudanças terão um máximo de dois meses para fazer os ajustes necessários (este prazo é indicado pela equipe editorial). Uma vez que os autores reenviam o seu artigo com as mudanças solicitadas e uma carta de resposta para os avaliadores, é submetido a uma segunda avaliação por pares, a partir da qual a equipe editorial faz uma decisão final sobre a publicação do artigo (esta parte do processo pode levar 3 meses).

## Solicitação de um artigo

Os autores interessados em solicitar um artigo para *Estudios Gerenciales* devem se registrar e, em seguida, entrar no Sistema de Gestão Editorial da revista em Open Journal System (OJS). Para isso, o link [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/login](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/login) deve ser acessado e seguir todas as instruções na seção Autor "Nova submissão". A solicitação de artigos pode ser realizada de forma contínua ao longo do ano.

## Diretrizes gerais para artigos

Para solicitar um artigo em *Estudios Gerenciales* deve conter:

- 1) Folha de submissão do artigo. Primeira página do documento. Deve ser separada do resto do manuscrito. Inclui:
  - a) Título em espanhol e inglês. Claro e preciso, não deve exceder 20 palavras. Deve ser coerente e estar relacionado com o conteúdo do artigo. Não deve conter abreviaturas.
  - b) Breve resenha de cada autor, indicando: último título académico atingido, afiliação institucional, cargo, endereço e e-mail. No caso de vários autores, deve-se selecionar um autor para a troca de correspondência.
  - c) Resumo analítico do artigo em espanhol e inglês. O resumo não deve exceder 120 palavras e deve incluir: objetivo do trabalho, metodologia e o resultado ou a recomendação mais importante resultante do

- trabalho. Não deve conter referências.
- d) Palavras-chave em espanhol e inglês (mínimo 3, máximo 5). Não deve conter abreviaturas.
  - e) Classificação JEL1 para todos os artigos (máximo de 3 códigos).
  - f) Se for o caso, a informação básica das pesquisas que deram origem ao artigo, as fontes de financiamento e os agradecimentos pertinentes devem ser anexados.

2) Manuscrito anônimo. Além do título, do resumo, das palavras-chave (em espanhol e inglês) e dos códigos JEL, o manuscrito anônimo deve incluir:2

- Para os artigos de pesquisa científica e tecnológica sugere-se a seguinte estrutura:

- a) Introdução: deve levar em conta os antecedentes, o objetivo e a metodologia da pesquisa. O final propõe o fio condutor do artigo.
- b) Marco teórico: inclui a revisão da literatura que justifica a investigação, onde os resultados de estudos que validam a importância e necessidade da pesquisa são discutidos.
- c) Metodologia: apresenta e justifica a metodologia escolhida para, em seguida, passar para desenvolver e mostrar os resultados da aplicação dos mesmos.
- d) Resultados: apresenta os principais resultados da aplicação da metodologia de forma compreensível e necessária para avaliar a validade da pesquisa.
- e) Conclusões: destacam os principais aspectos do artigo, mas não são um resumo. As recomendações e as limitações do artigo são destacadas e as futuras linhas de pesquisa são propostas.
- f) Referências bibliográficas: devem ser apresentadas de acordo com o estilo da sexta edição da APA (ver o final desta seção)3.
- g) Anexos.

- Para os artigos de reflexão sugere-se a seguinte estrutura:

- a) Introdução: deve levar em conta os antecedentes, o objetivo e a metodologia da pesquisa. O final propõe o fio condutor do artigo.
- b) Marco teórico: inclui a revisão da literatura que justifica a investigação, onde os resultados de estudos que validam a importância e necessidade da pesquisa são discutidos.
- c) Discussão: inclui a reflexão do autor sobre a principal tema levantado. Podem ser incluídos o desenvolvimento lógico sobre o assunto, o ponto de vista do autor, o impacto do tema ou as conclusões.
- d) Referências bibliográficas: se apresentaram de acordo com o estilo da sexta edição da APA.
- e) Anexos.

- Para os artigos de revisão sugere-se a seguinte estrutura:

- a) Introdução: deve levar em conta os antecedentes, o objetivo e a metodologia da pesquisa. O final propõe o fio condutor do artigo.
- b) Marco teórico: inclui a revisão da literatura que justifica a investigação, onde os resultados de estudos que validam a importância e necessidade da pesquisa são discutidos.
- c) Desenvolvimento teórico: inclui a revisão dos destaques, os resultados ou as tendências que resultam da pesquisa.
- d) Conclusões: destacam os principais aspectos do artigo, mas não são um resumo. As recomendações e as limitações do artigo são destacadas e as futuras linhas de pesquisa são propostas.
- e) Referências bibliográficas: se apresentaram de acordo com o estilo da sexta edição da APA.
- f) Uma revisão da literatura de pelo menos 50 referências deve ser

apresentada.

- g) Anexos.

- A estrutura dos casos de estudo (relato de caso) pode variar dependendo de como o estudo da situação em particular é abordado. Sugere-se a seguinte estrutura:

- a) Introdução: deve levar em conta os antecedentes, o objetivo e a metodologia da pesquisa. O final propõe o fio condutor do artigo.
- b) Marco teórico: inclui a revisão da literatura que justifica a investigação, onde os resultados de estudos (outros casos) que validam a importância e necessidade da pesquisa são discutidos.
- c) Caso de estudo: inclui uma revisão sistemática sobre uma situação particular, onde se divulgam as experiências técnicas e metodológicas do caso objeto de estudo.
- d) Discussão ou reflexão final: reflexo ou observações decorrentes da análise da situação levantada no caso de estudo.
- e) Questões para discussão: deve incluir perguntas ou exercícios que sejam resolvidos a partir da revisão e/ou reflexão sobre o caso em estudo.
- f) Referências bibliográficas: se apresentaram de acordo com o estilo da sexta edição da APA.
- g) Anexos.

3) Tabelas e figuras. O texto deve mencionar todas as tabelas e figuras antes de ser apresentadas. Cada uma dessas categorias conterá uma numeração (contínua de acordo com a sua aparência no texto), título e fonte. As tabelas e figuras devem ser incluídas no lugar apropriado do corpo do texto e devem ser enviadas em arquivo separado em seu formato original (PowerPoint, Excel, etc.). As tabelas e figuras que sejam copiadas e reproduzidas a partir de outras fontes, devem adicionar o número da página a partir do qual foram levadas. As tabelas e figuras devem ser desenhadas em escala de cinza ou em branco e preto. As imagens e fotos devem ser enviadas em alta definição.

4) Equação. As equações serão feitas exclusivamente com um editor de equações. Todas as equações devem ser listadas em ordem de aparecimento.

5) Notas de rodapé. Não mostrar apenas informação de esclarecimento, cada nota irá ser numerada consecutivamente, sem figuras ou tabelas.

6) Citações textuais. Correspondem ao material citado que é original de uma outra fonte. Uma citação textual incorporada no texto se deve incluir entre aspas duplas. Em qualquer caso, o autor, ano e página específica do texto citado devem ser incluídos sempre, e devem incluir a citação completa na lista de referências. As citações devem ser fiéis, isto é, não devem ser feitas mudanças no texto, mesmo se a ortografia está errada. Não devem ir em texto sublinhado ou itálico, e nos casos em que o autor deseje enfatizar, pode adicionar-se itálico e, em seguida, o texto entre colchetes “[itálico adicionado].” Só precisa-se adicionar o número da página no caso de citações textuais (incluindo figuras e tabelas).

7) Considerações de caráter geral

- a) Extensão: não deve exceder 30 páginas no total (inclui bibliografia, gráficos, tabelas e anexos).
- b) A formatação do texto e das páginas: o artigo deve ser enviado em formato Word; fonte Times New Roman, tamanho 12, tamanho de página carta, espaçamento 1,5, margens simétricas de 3 cm.
- c) Artigos devem ser escritos em terceira pessoa do singular (impessoal), ter uma pontuação e uma redação adequadas e com ausência de erros ortográficos. O autor é responsável por revisar o estilo antes da sua solicitação à revista.
- d) Nos artigos em espanhol e português, devem ser utilizados pontos em todas as cifras como separadores de milhar e vírgula como

<sup>1</sup> Para selecionar os códigos de acordo com a classificação JEL, ver: <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>

<sup>2</sup> Os leitores são incentivados a rever a estrutura dos artigos previamente publicados em *Estudios Gerenciales* para ver exemplos da estrutura de um manuscrito científico: [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/issue/archive](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/issue/archive)

<sup>3</sup> Para mais informações, visitar: <http://www.apastyle.org>

separadores decimais (texto, tabelas e figuras). Em artigos em inglês, as vírgulas são usadas como separadores de milhar e os pontos como separadores decimais.

### O estilo APA para a apresentação de citações bibliográficas

As referências bibliográficas são incluídas no corpo do texto de duas maneiras: como uma narrativa (entre parênteses apenas o ano de publicação, por exemplo: sobrenome (ano)); e como uma referência (entre parênteses o sobrenome do autor e o ano, exemplo: (sobrenome, ano)). No caso de mais do que dois autores, citar o sobrenome de todos pela primeira vez e, em seguida, apenas o primeiro seguido por um "et al."

A lista de referências deve ser incluída no final, em ordem alfabética. O seguinte estilo deve ser considerado:

- Artigo de revista

Sobrenome, inicial(-ais) do nome (ano). Título do artigo. *Nome da revista*, Volume (Número), intervalo de páginas.

Exemplo:

Young, J. (1986). The impartial spectator and natural jurisprudence: an interpretation in Adam Smith's theory of the natural price. *History of Political Economy*, 18(3), 362-382.

- Livro

Sobrenome, inicial(-ais) do nome (ano). Título (# Ed., Vol.). Cidade de publicação: editorial Exemplo:

Prychitko, D. e Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3ª ed.). Boston, MA: Edgar Elgar Publishing.

- Capítulo em livro editado

Nome do autor do capítulo. (ano). Título do capítulo. Em nomes dos editores do livro (Eds.), *Título do livro* (intervalo de páginas do capítulo no livro). Cidade de publicação: editorial

Exemplo:

Becattini, G. (1992). O distrito industrial marshalliano como conceito sócio-económico. Em F. Pyke, G. Becattini e W. Sengenberger. (eds.), *Os distritos industriais e as pequenas empresas* (pp. 61-79). Madrid: Ministério do Trabalho e da Segurança Social.

- Contribuição inédita para um simpósio

Sobrenome, inicial(-ais) do nome (ano, mês). *Título da palestra ou comunicado*. Em nome organizadores (Organizador/presidente), nome do simpósio. Descrição do simpósio, cidade, país.

Exemplo:

Lichstein, K.L., Johnson, R.S., Womack, T.D., Dean, J.E. e Childers, C.K. (1990, junho). Relaxation therapy for polypharmacy use in elderly insomniacs and noninsomniacs. Em T.L. Rosenthal (Presidente), *Reducing medication in geriatric populations*. Simpósio realizado na reunião do First International Congress of Behavioral Medicine, Uppsala, Suécia.

- Internet

Sobrenome, inicial(-ais) do nome (ano). *Título*. Recuperado no dia do mês do ano, de: endereço eletrônico.

Echevarría, J. J. (2004). *A taxa de câmbio na Colômbia: impacto e determinantes num mercado global*. Recuperado em 21 de junho de 2005, de: <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentacionesdiscursos/pdf/tasa.pdf>

### Responsabilidades éticas

**Responsabilidade.** Os autores dos artigos devem declarar que a pesquisa foi conduzida de forma ética e responsável e sempre em conformidade com as leis aplicáveis.

**Clareza.** Os resultados do estudo devem ser explicados de forma clara e honesta e os métodos de trabalho devem ser descritos de forma

inequívoca para que seus resultados possam ser confirmados por outros.

**Publicação redundante ou duplicada.** *Estudios Gerenciales* não aceita material já publicado e não serão considerados para ser publicados os manuscritos que sejam submetidos simultaneamente a outras revistas, nem publicações redundantes ou duplicadas, ou seja, artigos que se sobrepõem substancialmente a outros já publicados em meios impressos ou eletrônicos. Os autores devem estar cientes de que não informar que o material submetido para publicação tem sido total ou parcialmente publicado constitui uma grave violação da ética científica.

**Autoria.** Os autores se comprometem a assumir a responsabilidade coletiva do trabalho apresentado e publicado. Na declaração de autoria se refletirão com precisão as contribuições individuais para o trabalho. A lista de autores só deve incluir as pessoas que contribuíram intelectualmente para o desenvolvimento do trabalho.

O autor de um artigo deve ter participado de forma relevante na concepção e desenvolvimento do mesmo para assumir a responsabilidade pelo conteúdo e, também, deve concordar com a versão final do artigo. Em geral, para aparecer como autor, os seguintes requisitos devem ser cumpridos:

- 1) Ter participado na concepção e no desenho, na aquisição de dados e na análise e interpretação dos dados do trabalho que resultou no artigo.
- 2) Ter colaborado na elaboração do texto e nas possíveis revisões do mesmo.
- 3) Ter aprovada a versão que será finalmente publicada.

A revista *Estudios Gerenciales* recusa qualquer responsabilidade pelos eventuais conflitos decorrentes da autoria dos trabalhos publicados na Revista.

**Financiamento.** Os autores devem declarar as fontes de financiamento e os possíveis conflitos de interesse. Há conflito de interesses quando o autor tinha tem relações financeiras ou pessoais que influenciem suas ações de forma inapropriada. O potencial conflito de interesse existe independentemente de que as partes interessadas considerem que estas relações influenciam ou não seu critério científico.

**Obtenção de licenças.** Os autores são responsáveis pela obtenção das licenças apropriadas para reproduzir parcialmente material (texto, tabelas ou figuras) de outras publicações. Essas licenças devem ser solicitadas tanto ao autor como ao editor de tal material.

A revista pertence ao Committee on Publication Ethics (COPE) e adere aos seus princípios e procedimentos ([www.publicationethics.org](http://www.publicationethics.org))

*Estudios Gerenciales* na Universidad Icesi estão sob uma licença internacional CC BY da Creative Commons Attribution 4.0.

# LECTURAS DE ECONOMÍA

Departamento de Economía  
Universidad de Antioquia  
Calle 67, 53-108 Medellín 050010, Colombia  
Teléfono: (574) 219 88 35  
<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/lecturasdeconomia>  
Dirección electrónica: [revistalecturas@udea.edu.co](mailto:revistalecturas@udea.edu.co)

## 88-enero-junio de 2018

Ausentismo y producción: el esquema de ajuste de primas por siniestralidad observada aplicado al seguro de salud en Francia

SÉBASTIEN MÉNARD  
CORALIA QUINTERO

External cycles and commodities in Latin America and the Caribbean: a cointegration analysis with breaks

FERNANDO DELBIANCO  
ANDRÉS FIORITI

Gasto público y crecimiento económico: un análisis regional en Colombia, 1984-2012

JACOBO CAMPO  
HENRY MENDOZA

Las transferencias procesadas por ACH Colombia: un análisis desde la perspectiva de topología de redes

FABIO ORTEGA  
CARLOS LEÓN

On the estimation of the price elasticity of electricity demand in the manufacturing industry of Colombia

JORGE BARRIENTOS  
ESTEBAN VÉLILLA  
DAVID TOBÓN-OROZCO  
FERNANDO VILLADA  
JESÚS M. LÓPEZ-LEZAMA

Ni muy cerca ni muy lejos: parques urbanos y bienestar subjetivo en la ciudad de Barranquilla, Colombia

ANDRÉS VARGAS  
PAOLA ROLDÁN

## 87-julio-diciembre de 2017

Globalización y desigualdad: evidencia en América Latina

WERNER KRISTJANPOLLER  
ROCÍO CONTRERAS

Un análisis smithiano del crecimiento económico colombiano: avances metodológicos

CARLOS ORTIZ  
DIANA JIMÉNEZ

Efectos de los anuncios de política monetaria sobre la volatilidad de la tasa de cambio: un análisis para Colombia, 2008-2015

JUAN GALVIS  
CLAUDIO DE MORAES  
JUAN ANZOÁTEGUI

Economic conditions and birth spacing in Colombia: a semi-parametric approach

BLANCA ZULUAGA  
LUIS JARAMILLO  
LUIS GAMBOA

Health opportunities in Colombia

FELIPE RIVERA

Desigualdad de oportunidades en el sistema de educación pública en Bogotá, Colombia

ÁNGELA LÓPEZ  
ANDRÉS VIRGÚEZ  
CAROLINA SILVA  
JAIME SARMIENTO

Cobertura al riesgo ante la variabilidad hidrológica en una central hidráulica a filo de agua usando derivados climáticos

JOSÉ HERNÁNDEZ  
FERNANDO CARVAJAL-SERNA

## 86-enero-junio de 2017

A solution for multicollinearity in stochastic frontier production function models

ELKIN CASTAÑO  
SANTIAGO GALLÓN

Causalidad de Granger entre composición de las exportaciones, crecimiento económico y producción de energía eléctrica: evidencia empírica para Latinoamérica

JAVIER VERA  
WERNER KRISTJANPOLLER

Impacto de la distribución funcional del ingreso sobre el producto interno bruto de Colombia, 1970-2011

OSMAR LOAIZA  
ALEXANDER TOBÓN  
DAVID HINCAPIÉ

Herramientas de estabilización de los precios internos del azúcar en Colombia. ¿Funcionan?

JULIO ALONSO  
ANDRÉS ARCILA  
SEBASTIÁN MONTENEGRO

Sostenibilidad del consumo doméstico de materiales de construcción en Colombia, 1990-2013

JUAN RÍOS-OCAMPO  
YRIS OLAYA

Estimación de la demanda de agua para uso residencial urbano usando un modelo discreto-continuo y datos desagregados a nivel de hogar: el caso de la ciudad de Manizales, Colombia

DARÍO JIMÉNEZ  
SERGIO ORREGO  
FELIPE VÁSQUEZ  
ROBERTO PONCE

Diplomas y desajuste educativo en Cali a partir de avisos clasificados

JHON-JAMES MORA  
ANDRÉS CENDALES  
CAROLINA CAICEDO

Comparación de pronósticos para la dinámica del turismo en Medellín, Colombia

MARISOL VALENCIA  
JUAN VANEGAS  
JUAN CORREA  
JORGE RESTREPO

*Lecturas de Economía*: revista clasificada por Colciencias como tipo B, en el Índice Nacional de Publicaciones Seriadadas Científicas y Tecnológicas Colombianas –Publindex–, 2017-2018.

# Número 68

abril-junio



N.º  
**67**  
enero - marzo



N.º  
**66**  
octubre - diciembre



N.º  
**65**  
julio - septiembre

E-ISSN 2248-6968

ISSN 0121-5051

# INNOVAR

REVISTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

VOLUMEN  
**28**  
2018

Categoría C en el Índice Bibliográfico Nacional de Colciencias

## CONTABILIDAD Y FINANZAS

Modelo LDA para medición avanzada de riesgo operacional  
*Gloria Inés Macías Villalba, Sergio Andrés Parra  
Hormiga & Luz Helena Carvajal Herrera*

Contabilidad asimétrica de las reservas  
*Jorge Iván González*

## GESTIÓN PÚBLICA

La percepción e imagen pública de los paraísos fiscales en España  
*Ana Belén Fernández-Souto, Montserrat Vázquez-Gestal & José Pita Castelo*

A adequabilidade do controle interno no Comando da Aeronáutica: uma percepção endógena  
*Tânia Menezes Montenegro, Lídia Cristina Alves Morais  
de Oliveira & Marcello de Souza Lopes*

## GESTIÓN HUMANA

The Effect of Psychological Capital Level of Employees on Workplace Stress and Employee Turnover Intention  
*Mazlum Çelik*

## APORTES A LA INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA GESTIÓN PÚBLICA

Análisis del perfil sociodemográfico y de las motivaciones del turista que visita Quito, Ecuador  
*Guzmán Muñoz Fernández, Wilmer Carvache-Franco,  
Mónica Torres-Naranjo & Tomás López-Guzmán*

Políticas y estrategias de vinculación con el medio en universidades regionales estatales de Colombia y Chile  
*Victor Cancino & Julián Cárdenas*

Modeling the Motivations for Offshore Outsourcing: A Theoretical Approach  
*Elsa Nieves-Rodríguez, Lorena A. Palacios-Chacón, Myra  
Mabel Pérez-Rivera & Victor Quiñones-Cintrón*

## RESEÑAS

Desarrollo económico territorial: visión y experiencias desde la región norte de México  
*Maximiliano Gracia Hernández & Juan Francisco Enríquez Carrillo*

Lectura y contabilidad. Didáctica de la lectura en la formación de contadores públicos  
*Mauricio Gómez Villegas*

## SUSCRIPCIONES Y CANJE INTERNACIONAL:

Por favor comuníquese con la Coordinación de INNOVAR

CORREO ELECTRÓNICO: [revinnova\\_bog@unal.edu.co](mailto:revinnova_bog@unal.edu.co)

TELÉFONO: (57) (1) 3165000, ext. 12367 | APARTADO AÉREO: 055051

[WWW.INNOVAR.UNAL.EDU.CO](http://WWW.INNOVAR.UNAL.EDU.CO)

ISSN 2011-0324

# CS

Estudios sobre Latinoamérica y el Caribe  
con perspectiva global

No. 25

Mayo - Agosto, 2018

## Psicología, epistemología y sociedad

[www.icesi.edu.co/revista\\_cs](http://www.icesi.edu.co/revista_cs) | [cs@icesi.edu.co](mailto:cs@icesi.edu.co)

Facultad de Derecho y Ciencias Sociales

Universidad Icesi



### Artículos

[ *Anthony Sampson* ]

Freud y la ciencia: un balance epistemológico

[ *Manuel A Moreno Camacho y John James Gómez Gallego* ]

Sujeto, conocimiento y verdad

[ *Andrés Felipe Castelar y Jenny Alexandra Lozano* ]

Reconocimiento de la diversidad sexual en la escuela:  
algunas paradojas

[ *Margarita María Munévar Rojas y Ximena Castro Sardi* ]

Escuchando a las víctimas del conflicto armado  
colombiano: la experiencia de un dispositivo de atención  
psicosocial

[ *Claudia Lorena Burbano G, Luisa Medina, Carolina Calvache y  
Maria Camila Ruiz* ]

Hacia la construcción de una propuesta de formación  
política dirigida a mujeres, nacida desde la lucha

[ *Deidi Yolima Maca-Urbano y Nelson Molina-Valencia* ]

Cambios contemporáneos en el mundo del trabajo,  
condiciones de subjetivación y gubernamentalidad

[ *Cristian Bedoya-Dorado* ]

La amenaza en el contexto del trabajo y las organizaciones:  
aportes desde la psicología social construccionista

[ *Viviana Rivera Ortega* ]

Empatía en Autismo: concepto y medición

# GLOBAL MBA

## Dual-Degree MBA, Tulane University and Magíster en Administración, Universidad Icesi



The A.B. Freeman School of Business at Tulane University is consistently listed among the United States' best business schools by U.S. News & World Report, BusinessWeek, Forbes, and Financial Times.



#2 IN COLOMBIA &  
#15 IN LATIN AMERICA  
ACCORDING TO 2018 RANKING

América  
economía

**Classes every other weekend**, Friday and Saturday, in Bogota or Cali.

**50%** of the courses are taught by international faculty.

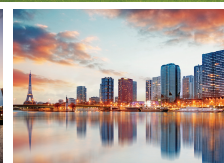
**International academic experiences** in the United States, France and China.



- + Strategic and Innovative Thinking
- + Global Vision
- + Ethical Leadership



New Orleans, United States



Paris, France



Beijing, China

Icesi's MBA program is one of only two in Colombia accredited by AACSB and AMBA, international distinctions awarded to the best business schools in the world.



**Contact:** [infomaestriasfcae@icesi.edu.co](mailto:infomaestriasfcae@icesi.edu.co) • + (572) 555 2334, ext: 8247, 8221  
[www.icesi.edu.co/mbaglobal](http://www.icesi.edu.co/mbaglobal)

# LLEGAMOS A OTRO NIVEL

## DOCTORADO EN ECONOMÍA DE LOS NEGOCIOS

SNIES: 105255

Ph.D. in Business Economics

La Universidad Icesi, presenta su Doctorado en Economía de los Negocios, para investigar los problemas de los negocios con un enfoque más científico, crear nuevos conocimientos, y contribuir a una práctica docente de la mayor calidad.



UNIVERSIDAD  
**ICESI**

**A OTRO  
NIVEL**

### Formación internacional al más alto nivel ahora en Cali

La combinación entre las disciplinas del conocimiento en negocios y economía, es ya una tendencia en las mejores universidades del mundo: Harvard y la London School of Economics, tienen programas que mezclan la Economía y los negocios.

### Experiencia internacional de investigación

Para avanzar en el proyecto de tesis bajo la supervisión de un investigador internacional en una Universidad fuera de Colombia.

### Enfoque investigativo

- Ciclo de maestría en investigación con tres opciones:
  - Maestría en Ciencias Administrativas
  - Maestría en Finanzas Cuantitativas
  - Maestría en Economía
- Ciclo de formación doctoral.

### Grupos de investigación

Tres grupos de investigación con el más alto nivel de clasificación en colciencias.

### Cuerpo profesoral altamente calificado

37 docentes investigadores con Ph.D., formados en ciencias administrativas, económicas y financieras en Estados Unidos y Europa principalmente.

Más información:  
Universidad Icesi, Calle 18 No. 122 - 135  
Teléfono: (2) 555 2334, ext. 8391 - 8812  
E-mail: [info-doctorados@icesi.edu.co](mailto:info-doctorados@icesi.edu.co)



ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL  
**DE ALTA CALIDAD**

FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS  
Y ECONÓMICAS



**AACSB**  
ACCREDITED

[www.icesi.edu.co/doctorado/economia-negocios](http://www.icesi.edu.co/doctorado/economia-negocios)

Síguenos en:  /universidadicesi  @icesi  @universidad\_icesi  /universidadicesi  universidad icesi

La Universidad Icesi es una Institución de Educación Superior que se encuentra sujeta a inspección y vigilancia por parte del Ministerio de Educación Nacional