

EG | Estudios Gerenciales

Journal of Management and Economics for Iberoamerica



Revista publicada por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales



Vol. 36

156

Julio - Septiembre 2020

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS - FCAE

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 de la facultad

Posicionamiento

Asegurar la visibilidad y el posicionamiento de la FCAE entre sus diferentes stakeholders, como referente en educación, investigación y asesoría a organizaciones.

Investigación

Generar una producción intelectual relevante para las ciencias administrativas y económicas y la sociedad, y asegurar la visibilidad de los resultados de investigación.

Estudiantes y egresados

Propender por la excelencia académica y la formación integral de los estudiantes de la FCAE.

Impacto en las organizaciones y el entorno

Generar impacto en las organizaciones y el entorno a través de los profesores, egresados, y proyectos de la FCAE.

Uso de TIC

Incorporar TIC en los procesos de enseñanza/aprendizaje.

Profesores

Asegurar la calidad de los profesores para cumplir la Misión de la FCAE.

Sostenibilidad y gestión de recursos

Asegurar la sostenibilidad, el crecimiento y la gestión efectiva de los recursos de la FCAE.



Revista publicada por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Editor

Juan Felipe Henao Piza, Ph.D.
Universidad Icesi, Colombia
jfhenoa@icesi.edu.co

Comité Editorial/Editorial Committee

Isaac Dynner Rezonzew, Ph.D.

Universidad Jorge Tadeo Lozano, Colombia.

Eduardo Lora, M.Sc.

Center for International Development, Harvard University, Estados Unidos

José Pla Barber, Ph.D.

Universidad de Valencia, España.

Jose Luis Hervás 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.

Juan Pablo Torres Cepeda, Ph.D.

Universidad de Chile, Chile.

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

José Manuel Saiz Álvarez, Ph.D.

EGADE Business School - Tecnológico de Monterrey, México

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 Milanesi, 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

Reinaldo Guerreiro, Ph.D.

Universidad de Sao Paulo, Brasil.

Director Editorial/Managing Editor

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

Indexaciones/Indexations

Scopus (aceptada, en clasificación)

Emerging Sources Citation Index - Web of Science

PUBLINDEX - Colciencias

SciELO Citation Index

SciELO - Colombia

AEA's electronic indexes (JEL, e-JEL, CD-JEL, EconLit)

Redalyc

Dialnet

CLASE

Thomson Gale - Informe Académico

Catálogo de Latindex

EBSCO

RePEc

DoTEc

EconPapers

DOAJ

Ulrich's

Años de publicación/Years publishing

36 años/years

Dónde consultar la revista/Where to find us

https://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales

Envío de manuscritos

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



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 36, N°. 156 | Julio - Septiembre de 2020 | ISSN 0123-5923 // 2665-6744 en línea | Cali, Colombia

| | |
|--|-----|
| PRESENTACIÓN | 249 |
| ARTÍCULOS | |
| Propuesta de un modelo integrativo de justicia para el sistema agregado de marketing turístico <i>Fabiana Gama de Medeiros y Francisco José da Costa</i> | 251 |
| Efectos del lenguaje publicitario y del destino turístico usados en páginas comerciales de Facebook sobre la generación de boca a boca electrónico <i>Ana Marcela Londoño-Silva, Carlos Fernando Osorio-Andrade y Jenny Piedad Peláez-Muñoz</i> | 264 |
| Composición del consejo de administración y desempeño financiero en mercados emergentes de América Latina: evidencia para Brasil, Chile y México <i>Marcelo Arévalo-Alegría, Andrés A. Acuña-Duarte y Andrea King-Domínguez</i> | 272 |
| El perfil decisorio del empresario pyme de Bahía Blanca, Argentina: ¿qué variables lo caracterizan? <i>Melisa N. Manzanal, Fernanda Villarreal, Gastón S. Milanesi y Hernán P. Vigier</i> | 288 |
| Los roles de los centros corporativos en empresas multinegocios colombianas <i>Luz María Rivas-Montoya y Diana Londoño-Correa</i> | 299 |
| Divulgación de información sobre riesgos y su impacto en la precisión de las previsiones de los analistas <i>José Miguel Tirado-Beltrán y J. David Cabedo-Semper</i> | 314 |
| Evaluación del desempeño de la cadena de suministro sostenible enfocada en procesos <i>Andrey Vinajera-Zamora, Fernando Marrero-Delgado y Roberto Cespón-Castro</i> | 325 |
| Modelo de negocio y estrategia de innovación de una empresa brasileña de alimentos <i>Frederico Andreis Beneli Donadon y David Ferreira Lopes Santos</i> | 337 |
| Los emprendedores zombis: emprendimiento en etapa inicial que no crea empresa en el contexto latinoamericano <i>Camilo Peña-Ramírez, Gonzalo Garcés-Rodríguez y Sheila Serafim da Silva</i> | 351 |
| Prácticas para la gestión de costos logísticos en grandes empresas industriales de Colombia <i>Maryely Andrea Jimenez-Franco y Valdirene Gasparetto</i> | 364 |
| AGRADECIMIENTO REVISORES | 374 |

TABLE OF CONTENTS

| | |
|---|-----|
| PRESENTATION | 249 |
| ARTICLES | |
| Proposal of an integrative justice model for the aggregate tourism marketing system <i>Fabiana Gama de Medeiros and Francisco José da Costa</i> | 251 |
| Effects of the advertising language and the tourist destination used in Facebook commercial pages on the generation of electronic word of mouth <i>Ana Marcela Londoño-Silva, Carlos Fernando Osorio-Andrade and Jenny Piedad Peláez-Muñoz</i> | 264 |
| Structure of the board of directors and financial performance in emerging markets of Latin American: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico <i>Marcelo Arévalo-Alegría, Andrés A. Acuña-Duarte and Andrea King-Domínguez</i> | 272 |
| The decision-making profile of the SME businessmen of Bahía Blanca, Argentina: Which variables characterize it? <i>Melisa N. Manzanal, Fernanda Villarreal, Gastón S. Milanesi and Hernán P. Vigier</i> | 288 |
| The roles of headquarters in Colombian multi-business firms <i>Luz María Rivas-Montoya and Diana Londoño-Correa</i> | 299 |
| Risk information disclosure and its impact on analyst forecast accuracy <i>José Miguel Tirado-Beltrán and J. David Cabedo-Semper</i> | 314 |
| Evaluation of sustainable supply chain performance focused on processes <i>Andrey Vinajera-Zamora, Fernando Marrero-Delgado and Roberto Cespón-Castro</i> | 325 |
| Business model and innovation strategy of a Brazilian food company <i>Frederico Andreis Beneli Donadon and David Ferreira Lopes Santos</i> | 337 |
| Zombie entrepreneurs: Early stage entrepreneurs that do not create a company in the Latin American context <i>Camilo Peña-Ramírez, Gonzalo Garcés-Rodríguez and Sheila Serafím da Silva</i> | 351 |
| Practices for logistic costs management in large industrial companies in Colombia <i>Maryely Andrea Jimenez-Franco and Valdirene Gasparetto</i> | 364 |
| ACKNOWLEDGEMENT TO REVIEWERS | 374 |
| TABELA DE CONTEÚDOS | |
| APRESENTAÇÃO | 249 |
| ARTIGOS | |
| Proposição de um modelo integrativo de justiça para o sistema agregado de marketing turístico <i>Fabiana Gama de Medeiros e Francisco José da Costa</i> | 251 |
| Efeitos da linguagem publicitária e do destino turístico das páginas comerciais do Facebook na geração do boca a boca eletrônico <i>Ana Marcela Londoño-Silva, Carlos Fernando Osorio-Andrade e Jenny Piedad Peláez-Muñoz</i> | 264 |
| Composição do conselho de administração e desempenho financeiro em mercados emergentes na América Latina: evidências para Brasil, Chile e México <i>Marcelo Arévalo-Alegría, Andrés A. Acuña-Duarte e Andrea King-Domínguez</i> | 272 |
| O perfil decisório do empresário PME de Bahía Blanca, Argentina: que variáveis o caracterizam? <i>Melisa N. Manzanal, Fernanda Villarreal, Gastón S. Milanesi e Hernán P. Vigier</i> | 288 |
| Os papéis dos centros corporativos nas empresas multinégócios colombianas <i>Luz María Rivas-Montoya e Diana Londoño-Correa</i> | 299 |
| Divulgação de informações de risco e seu impacto na precisão das previsões dos analistas <i>José Miguel Tirado-Beltrán e J. David Cabedo-Semper</i> | 314 |
| Avaliação de desempenho da cadeia de abastecimento sustentável focada em processos <i>Andrey Vinajera-Zamora, Fernando Marrero-Delgado e Roberto Cespón-Castro</i> | 325 |
| Modelo de negócio e estratégia de inovação de uma empresa brasileira de alimentos <i>Frederico Andreis Beneli Donadon e David Ferreira Lopes Santos</i> | 337 |
| Empreendedores zumbis: empreendedorismo inicial que não cria um negócio no contexto latino-americano <i>Camilo Peña-Ramírez, Gonzalo Garcés-Rodríguez e Sheila Serafím da Silva</i> | 351 |
| Práticas para a gestão de custos logísticos em empresas industriais de grande porte da Colômbia <i>Maryely Andrea Jimenez-Franco e Valdirene Gasparetto</i> | 364 |
| AGRADECIMENTO AOS REVISORES | 374 |

Presentación revista Estudios Gerenciales N.º 156

Tenemos el gusto de presentar la revista *Estudios Gerenciales - Journal of Management and Economics for Iberoamerica* - número 156, correspondiente al periodo julio - septiembre de 2020, en la cual se incluyen 10 artículos de autores de Brasil, Colombia, Chile, Argentina, España y Cuba, donde se tratan temas relacionados con marketing, gobierno corporativo, caracterización de empresarios, empresas multinegocios, finanzas, cadena de suministros, innovación, emprendimiento y gestión de costos logísticos.

Los primeros 2 artículos publicados en este número son resultado de algunos de los trabajos presentados en el track de Marketing de la pasada 54ª Asamblea Anual de CLADEA, realizada del 27-29 de octubre en Lima, Perú. Este Congreso contó con la participación de más de 500 asistentes entre decanos, directores y profesores de instituciones y universidades pertenecientes a América, Europa y Oceanía. En este proceso de evaluación y selección de los artículos del Track de Marketing de CLADEA se contó con la participación como Editora invitada de la Doctora Nancy Matos, Profesora Asociada de Marketing y Directora del Programa Doctoral y de la Maestría en Investigación de la Universidad ESAN (Perú).

Adicionalmente, compartimos los resultados de la reciente publicación del índice H-5 de Google Scholar Metrics del año 2020, donde se contempla la citación recibida por las publicaciones de la revista durante el periodo 2015-2019. En esta oportunidad, Estudios Gerenciales alcanza un índice H-5 de 31, lo que le permitió mantenerse por quinto año consecutivo en el listado de las 100 principales publicaciones en español según Google Scholar ([tabla 1](#)).

A continuación, se realiza una breve revisión de los artículos incluidos en el presente número.

Inicialmente, los profesores Fabiana Gama de Medeiros y Francisco José da Costa (Universidade Federal da Paraíba, Brasil) proponen en su artículo la construcción de un modelo integrativo de justicia para el sistema agregado de marketing turístico, con el propósito de establecer unos principios ade-

cuados y promover su funcionamiento justo y equilibrado.

Seguido se encuentra el artículo de Ana Marcela Londoño (Corporación Universitaria Minuto de Dios, Colombia), Carlos Fernando Osorio-Andrade y Jenny Piedad Peláez-Muñoz (Universidad del Valle, Colombia), en donde se analiza la influencia del lenguaje publicitario y del destino turístico usados en publicidad en la generación de boca a boca electrónico en Facebook.

Respecto al artículo de Marcelo Arévalo-Alegría, Andrés Acuña-Duarte y Andrea King-Domínguez (Universidad del Bío-Bío, Chile), en este se analiza el impacto que tiene algunos atributos del consejo de administración sobre el desempeño de empresas no financieras de Brasil, Chile y México.

Posteriormente, Melisa Manzanal, Fernanda Villarreal, Gastón Milanese y Hernán Vigier (Universidad Nacional del Sur, Argentina) realizan una categorización de los empresarios de las pymes de Bahía Blanca (Argentina) con el fin de determinar qué variables lo caracterizan. Lo anterior con el fin de poder comprender cómo es que estos empresarios toman sus decisiones.

En relación con el artículo de Luz Maria Rivas-Montoya y Diana Londoño-Correa (Universidad EAFIT, Colombia), en este se propone un marco de análisis sobre roles de los centros corporativos en Colombia, ya que las empresas multinegocios se administran desde centros corporativos para generar nuevo valor y disminuir costos.

Tabla 1. H-5 Estudios Gerenciales y posición en el listado de las principales publicaciones en español de Google Scholar

| Año | H-5 | Posición |
|------|-----|----------|
| 2016 | 12 | 100/100 |
| 2017 | 18 | 25/100 |
| 2018 | 26 | 5/100 |
| 2019 | 31 | 4/100 |
| 2020 | 31 | 5/100 |

Fuente: Google Scholar.

Por su parte, José Miguel Tirado-Beltrán y David Cabedo-Semper (Universidad Jaume I, España) realizan un análisis de la influencia de la divulgación de información de riesgo en la precisión de las previsiones de beneficios de los analistas financieros en el mercado de valores español.

Referente al artículo de Andrey Vinajera-Zamora, Fernando Marrero-Delgado y Roberto Cespón-Castro (Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Cuba), en este se desarrolla una herramienta metodológica para evaluar el desempeño de la cadena de suministro sostenible mediante un índice integral, la cual fue aplicada a una cadena de suministro de contadores de energía eléctrica.

Los profesores Frederico Andreis Beneli Donadon (Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, Brasil) y David Ferreira Lopes Santos (Universidade Estadual Paulista, Brasil) analizan el modelo de negocio, la estrategia y la capacidad de innovación de una industria alimentaria brasileña. A partir de los resultados se constituye un modelo de negocio orientado al lanzamiento de nuevos productos con mayor valor agregado.

Los autores Camilo Peña-Ramírez (Universidad Central, Chile), Gonzalo Garcés-Rodríguez (Universidad del Bío-Bío, Chile) y Sheila Serafim da Silva (Universidad de Sao Paulo, Brasil), proponen un modelo teórico sobre el fenómeno de emprendedores zombis, a partir de lo cual se analizó la correlación de la percepción de oportunidad, intención emprendedora, actividad emprendedora y empresas establecidas del Global Entrepreneurship Monitor y del Programa Capital Semilla en Chile.

Finalmente, en el artículo de Maryely Andrea Jimenez-Franco y Valdirene Gasparetto (Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil) se evalúa la aplicación de prácticas de gestión de costos logísticos en grandes empresas industriales de Colombia, con el fin de contribuir al avance del conocimiento sobre estas prácticas en las organizaciones industriales y sobre las prácticas que contribuyen a reducir costos y a mejorar el desempeño organizacional.

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.

Artigo de pesquisa

Proposição de um modelo integrativo de justiça para o sistema agregado de marketing turístico

Fabiana Gama de Medeiros *

Professora, Departamento de Administração, Universidade Federal da Paraíba - UFPB, João Pessoa, Brasil.
fabiana@ccsa.ufpb.br

Francisco José da Costa

Professor, Departamento de Administração, Universidade Federal da Paraíba - UFPB, João Pessoa, Brasil.
franze.mq@gmail.com

Resumo

Este artigo se propôs a delinear a construção de um Modelo Integrativo de Justiça (MIJ) para o Sistema Agregado de Marketing Turístico (SAMTur). Partimos da necessidade de fixar princípios de justiça que fossem adequados à promoção de um funcionamento justo e equilibrado dentro do sistema. Inicialmente, realizamos uma construção teórica discutindo as teorias de justiça e do *stakeholder* como bases para a promoção de um sistema de marketing justo; em seguida, analisamos elementos conceituais acerca da atividade turística e da constituição do SAMTur, e empreendemos um estudo empírico na região turística do Brejo Paraibano, Paraíba, Brasil. Como resultado, trazemos a perspectiva do sistema agregado de marketing para a atividade turística e realizamos a proposição do MIJ aplicável ao SAMTur.

Palavras-chave: macromarketing; sistema agregado de marketing turístico; modelo integrativo de justiça.

Propuesta de un modelo integrativo de justicia para el sistema agregado de marketing turístico

Resumen

En este artículo se propuso delinear la construcción de un modelo integrativo de justicia para el sistema agregado de marketing turístico, a partir de la necesidad de establecer principios adecuados, con el fin de promover su funcionamiento justo y equilibrado. Se llevó a cabo una construcción teórica sobre las teorías de la justicia y del *stakeholder* como bases de un sistema de comercialización justo. Luego se analizaron elementos conceptuales sobre la actividad turística y la constitución del sistema; además, se realizó un estudio empírico en la región turística de Brejo Paraibano, Paraíba, Brasil. Con base en el resultado, se expone la perspectiva de un sistema de marketing agregado para la actividad turística y se lleva a cabo la propuesta del modelo integrativo de justicia aplicable al sistema agregado de marketing turístico.

Palabras clave: macromarketing; sistema agregado de marketing turístico; modelo integrativo de justicia.

Proposal of an integrative justice model for the aggregate tourism marketing system

Abstract

In this paper, it was proposed to outline the construction of an integrative justice model for the aggregate tourism marketing system, from the need to establish adequate principles of justice, in order to promote its fair and balanced functioning. A theoretical construction on the theories of justice and *stakeholder* was carried out, as bases of a fair marketing system. Then, conceptual elements about the tourist activity and the constitution of the system were analyzed; furthermore, an empirical study in the tourist region of Brejo Paraibano, Paraíba, Brazil was carried out. Based on the result, the perspective of an aggregate marketing system for the tourist activity is presented, and the proposal of an integrative justice model applicable to the aggregate tourism marketing system is carried out.

Keywords: macromarketing; aggregate tourism marketing system; integrative justice model.

* Autor para dirigir correspondência.

Classificações JEL: M31; L83; M39.

Como citar: Medeiros, F. G. e Costa, F. J. (2020). Proposição de um modelo integrativo de justiça para o sistema agregado de marketing turístico. *Estudios Gerenciales*, 36(156), 251-263. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.156.3894>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.156.3894>

Recebido: 14-fev-2020

Aceito: 13-jul-2020

Publicado: 28-set-2020

Nota: trabajo presentado en el track de Marketing de la pasada 54ª Asamblea Anual de CLADEA, realizada entre el 27-29 de Octubre de 2019 en Lima, Perú.

1. Introdução

Pesquisas recentes têm consolidado o entendimento de que o turismo é uma atividade propulsora de crescimento econômico e de incremento no bem-estar social (Oviedo-Garcia, Castellanos-Verdugo e Martin-Ruiz, 2008; Mai, Rahtz e Shultz II, 2013; Silva, Xavier e Lins, 2013, Luo e Bao, 2019; Lee e Jan, 2019). Por outro lado, Mai, Rahtz e Shultz II (2013) argumentam que o turismo pode ampliar as desvantagens sociais e econômicas para a população receptora da atividade turística, principalmente em países em desenvolvimento.

De fato, é fácil pensar em exemplos no Brasil em que a atividade turística beneficia um grupo específico de agentes, por um lado, e, por outro, a população local é potencialmente excluída ou se encontra às margens dos seus benefícios (Ferreira, 2006; Soares, Galeno e Ros, 2014; Ribeiro e Amaral, 2015; Zanatto, Steinke e Vieira, 2019; Silva, Locks e Melo, 2020). Encontramos, assim, uma série de situações de desequilíbrio e de distribuição injusta dos benefícios da atividade turística dentre os diversos agentes envolvidos na atividade turística, assim como a geração de impactos negativos, principalmente em termos sociais e ambientais para o lugar.

Nesse sentido, é que entendemos fazer-se pertinente discutir o conceito de ética em macromarketing no contexto do turismo, a partir de uma perspectiva sistêmica, com vistas à promoção do equilíbrio de sistemas dessa natureza baseada em dois pilares centrais: a teoria do stakeholder e a teoria da justiça distributiva (Ferrell e Ferrell, 2008). Inicialmente, acreditamos que uma visão de sistemas de troca, com uma perspectiva de geração de equilíbrio desses sistemas, torna-se uma lente essencial para que a atividade turística de um destino possa ser analisada dentro de uma perspectiva mais completa. Além disso, partindo da visão de ética em macromarketing, também argumentamos que esses sistemas de trocas precisam ser justos para todos os *stakeholders* que os compõem.

Destarte, nesse artigo assumimos o desafio de construção de uma visão de ética em macromarketing para pensar em sistemas agregados de marketing turístico, visão esta que permita visualizar ações e projetos equilibrados desses sistemas. Argumentamos, portanto, que o sistema agregado de marketing turístico (Medeiros e Costa, 2019) (que passaremos a identificar ao longo do artigo por SAMTur) é potencialmente desequilibrado e pode alcançar melhores condições de equilíbrio a partir de uma melhor visão estrutural, que pode ser providenciada por uma 'lente' de macromarketing.

Vale salientar que a abordagem teórica para a temática escolhida nessa pesquisa segue a tradição da configuração de estudos sobre ética em macromarketing. Utilizamos como principal referência de construção de *framework*, conforme já exposto, o trabalho de Ferrell e Ferrell (2008), isto é, tomamos um sistema agregado de marketing como unidade de análise (no nosso caso, o de turismo) para entendê-lo, observar situações de desequilíbrio (à luz de teorias de justiça e *stakeholders*, pela visão de Ferrell e Ferrell), para

em seguida propor princípios de funcionamento do sistema com vistas a torná-lo mais equilibrado.

O objetivo central desse artigo, portanto, trata da construção de um modelo integrativo de justiça para sistemas de marketing turístico. Para alcançar esse objetivo, configuramos a estrutura do artigo da seguinte forma: inicialmente, discutimos o equilíbrio em sistemas de marketing de maneira geral, tomando por base as teorias de justiça e do *stakeholder*, conforme recortes teóricos do tópico 2. O alcance desse objetivo nos propiciou um melhor entendimento acerca da fixação de princípios de justiça (em nível teórico) para um funcionamento equilibrado de um sistema de marketing para todos os seus agentes envolvidos.

Na sequência, buscamos entender melhor as características específicas da atividade turística no sentido de subsidiar posteriormente a construção de princípios de justiça adaptáveis a sistemas agregados de marketing dessa natureza, conforme fizemos no tópico 3. Ainda nesse tópico, caracterizamos (teoricamente) os elementos do Sistema Agregado de Marketing Turístico (SAMTur). O atendimento desse objetivo nos auxiliou durante o processo das primeiras incursões em campo (detalhadas no tópico 4) e, posteriormente, em conjunto com a parte empírica, auxiliou na delimitação final do modelo integrativo de justiça para sistemas de marketing turísticos, conforme apresentamos no tópico 5. As considerações finais foram apresentadas no tópico 6.

2. Ética em macromarketing e equilíbrio de sistemas

A definição clássica de um sistema agregado de marketing vem do trabalho de Layton (2007, 2008), para quem um sistema de marketing trata-se de uma rede de indivíduos, grupos e/ou entidades, inseridos em um contexto social, interligados direta ou indiretamente a partir da participação compartilhada em uma troca econômica. Tal troca, de maneira conjunta ou coletiva, gera valor econômico com e para os consumidores, através da oferta de produtos, serviços, experiências e ideias, e surge em resposta ou antecipação à demanda dos consumidores. O que determina a essência de um sistema de marketing, para Layton (2011), são os atos de troca econômica voluntária, ou seja, a troca de um ou de múltiplos bens, serviços, experiências e/ou ideias, que se configuram como sendo o conceito central de um sistema de marketing.

Nessa perspectiva, a disciplina de macromarketing define como objeto de sua análise as trocas ocorridas dentro desses sistemas, observando os impactos e as consequências dessas trocas na sociedade e da sociedade nos sistemas de marketing. Sendo o sistema agregado de marketing o elemento central de macromarketing (Layton, 2007), podemos dizer que a promoção do equilíbrio de um sistema de marketing é objeto central das pesquisas sobre ética em macromarketing (Ferrell e Ferrell, 2008).

Diferentes sociedades e culturas muitas vezes apresentaram diferenças em relação ao que pode ser considerado uma conduta justa ou injusta, e sobre quais atribuições de responsabilidade social devem ser reconhecidas como

justas em vez de injustas (Bird, 2011). Para Bird (2011), dadas as profundas discordâncias sobre como a justiça e a injustiça devem ser reconhecidas, não podemos pressupor que temos a capacidade de apontar alguma concepção de justiça já estabelecida para responder questões sobre como a responsabilidade econômica (por exemplo) deve ser dividida. O problema, então, está relacionado à escolha de um princípio de justiça adequado, dentre as diferentes formas, aparentemente todas legítimas de distribuição: a todas partes iguais, conforme as necessidades de cada indivíduo, os direitos de cada um, o esforço de cada um, a contribuição na sociedade ou, ainda, conforme o mérito (Klein, 2008).

Temos conceitos de justiça associados ao conceito de equidade (*fairness*), de acordo com Rawls (2008), que define justiça como o princípio moral que determina a conduta justa e afirma que há a necessidade de um conjunto de princípios para escolher entre os diversos modos de organização social que definem essa divisão de vantagens e para selar um acordo acerca das parcelas distributivas apropriadas. A justiça distributiva aplicada ao marketing trata de como o sistema de marketing, em termos de sua estrutura, políticas, ou práticas, distribui de maneira justa os benefícios e malefícios dentre os diversos agentes que são afetados pelos processos de troca (Laczniak e Murphy, 2008).

Laczniak e Murphy (2008) argumentam ainda que a justiça distributiva se aplica ao estudo de macromarketing na medida em que, geralmente, os sistemas de marketing levam a resultados injustos para determinados agentes do sistema. Além disso, em um trabalho prévio, Laczniak e Murphy (2006) argumentam que a justiça distributiva é uma premissa ética fundamental a ser considerada ao avaliar a dimensão social das práticas de marketing.

Na pesquisa em turismo, inicialmente a justiça aparecia principalmente com a preocupação acerca do meio ambiente. Camargo, Lane e Jamal (2007) argumentam que, apesar de a área de turismo sustentável se preocupar com a conservação do meio ambiente e o bem-estar socioeconômico, ela não lida diretamente com questões e desafios relacionados à distribuição justa de custos e benefícios do desenvolvimento turístico dentre os diferentes *stakeholders*.

Nesse sentido, Camargo, Lane e Jamal (2007) demonstram que a justiça ambiental (*environmental justice*) é uma perspectiva capaz de delinear princípios que servem como guias em aspectos relacionados à atividade turística, que, no entanto, recebem pouca atenção dentro do discurso de turismo sustentável. No entanto, mais recentemente, vemos um movimento de pesquisas que trazem uma ampliação das perspectivas de justiça para os estudos em turismo (Higgins-Desbiolles, 2018, Dorjsuren e Palmer, 2018, Canfield, 2019).

Uma alternativa que vai no caminho de auxiliar no alcance desses desafios consiste na adoção de um critério baseado na teoria do *stakeholder*, enfocando os *stakeholders* envolvidos na ação de troca de um sistema agregado de marketing. Assim, a justiça distributiva pode encontrar na teoria do *stakeholder* um parâmetro que auxilie a atingir a meta de justiça de um sistema equilibrado de marketing, já que propõe uma clara delimitação dos sujeitos envolvidos no sistema. Destarte, Ferrell e Ferrell (2008) argumentam que a justiça distributiva leva em consideração a equidade

dos processos e das saídas, de acordo com um princípio ou uma filosofia normativa para avaliação das políticas de macromarketing. Nesse sentido, os *stakeholders* são considerados a unidade de análise principal ao avaliar as consequências das decisões normativas éticas no marketing (Ferrell e Ferrell, 2008).

Getz e Timur (2012) afirmam que, no desenvolvimento de estratégias e políticas para o turismo, está claro que as autoridades e organizações responsáveis pela atividade turística de um lugar devem levar em conta os interesses de vários *stakeholders*, como indústria, residentes, grupos de interesses especiais que representam o meio ambiente e a comunidade, e os turistas. Cada um desses *stakeholders* tem uma série de interesses e expectativas específicos relacionados ao desempenho de um destino e os seus objetivos de sustentabilidade. Essas diferentes expectativas podem causar conflitos entre os *stakeholders*, que podem ser extremamente prejudiciais para o destino turístico. Assim, Getz e Timur (2012) argumentam que um processo de gestão desses *stakeholders* é necessário de forma a reduzir ou resolver os conflitos, com o objetivo final de alcançar uma perspectiva de equilíbrio entre as diferentes 'vozes'.

Sob o direcionamento de delinear um modelo normativo de justiça para guiar eticamente as ações de um sistema agregado de marketing, encontramos uma perspectiva prescritiva de geração de equilíbrio de um sistema de marketing, proposta por Santos e Laczniak (2009), chamada Modelo Integrativo de Justiça (MIJ). O Modelo Integrativo de Justiça desenvolvido por Santos e Laczniak (2009) foca em um grupo de *stakeholders* vulnerável (em relação a grandes corporações que adentram em mercados de baixa renda): os consumidores de baixa renda. Além disso, busca demonstrar como manter relações de troca de maneira ética com consumidores na base da pirâmide econômica, tanto em países desenvolvidos como em desenvolvimento. Em sua concepção original, é um modelo normativo para guiar eticamente as ações de marketing voltadas para os consumidores de baixa renda (Santos e Laczniak, 2009).

A partir do objetivo de desenvolver uma abordagem mais equitativa para as atividades de marketing, Santos e Laczniak (2009) têm o intuito de que a concepção central dos elementos do MIJ ofereça um delineamento acerca do que constitui a justiça econômica dentro de uma situação de mercado. Nesse sentido, o MIJ busca atender ao conceito central de justiça distributiva na medida em que busca avaliar se os benefícios e os custos das transações de mercado estão sendo alocados de maneira justa.

Apesar de ser mais diretamente relacionado a questões envolvendo consumidores de baixa renda, os autores afirmam que o MIJ pode ser aplicado a outros grupos de consumidores vulneráveis ou em desvantagem, como pessoas com deficiência, idosos, desabrigados e crianças. Assim, já que o modelo busca encontrar quais dimensões constituem um mercado (*marketplace*) justo, a sua utilização em outras categorias de consumidores vulneráveis e em desvantagem pode também se mostrar bastante útil. Vale salientar também que o MIJ não se trata de uma junção das diferentes teorias de justiça, mas sim (em se tratando de marketing para mercados de baixa renda) tem seu foco na

justiça distributiva para definir o que é justo nas transações de um mercado (Santos e Lacznik, 2009).

Dessa forma, os autores definem cinco características de situações de mercado justas que, no conjunto, formam a base do modelo (são as entradas): (1) compromisso autêntico com os consumidores com intento não exploratório; (2) cocriação de valor com os consumidores; (3) investimento em maneiras de consumo futuras que não ameacem o meio ambiente; (4) representação dos interesses de todos os *stakeholders*; e (5) foco na gestão do lucro de longo prazo ao invés de maximização de lucro em curto prazo.

Essas características devem servir para guiar as relações de troca entre a corporação e os mercados de baixa renda de maneira a alcançar a justiça. Os resultados para as organizações que aderem a essas características são o estabelecimento de relações de longo prazo, o empoderamento do consumidor, as iniciativas de negócios sustentáveis e a criação de um mercado mais justo. É possível perceber, assim, que o foco do MIJ consiste em auxiliar a tomada de decisão para guiar as relações entre empresa e consumidor em mercados de baixa renda. No entanto, o escopo do MIJ pode ir além dos tomadores de decisão, levando em conta as perspectivas de todos os *stakeholders* da organização (Santos e Lacznik, 2009).

Especificamente, ao refletirmos sobre a configuração da atividade turística, observamos a necessidade de utilizar um modelo cujo escopo vá além da atividade de uma única organização — dada a complexidade do sistema de marketing turístico. Nesse sentido, identificar as trocas que são realizadas dentro desse sistema pode auxiliar na determinação de quais *stakeholders* estão envolvidos e como eles podem ser afetados pela atividade.

Diante dessa breve contextualização, argumentamos pela necessidade de se definirem princípios de justiça (filosofia normativa) no sentido de buscar a geração de equilíbrio de sistemas de marketing, sob uma perspectiva de ética em macromarketing. Além disso, tal definição deve ser embasada de acordo com a realidade e o contexto do sistema de marketing estudado. O desafio está, portanto, em definir quais bens devem ser distribuídos, quem define essa distribuição, como se define e em qual quantidade; e em definir pelas necessidades de quem são responsáveis e qual deve ser o alcance dessa distribuição.

3. Sistema agregado de marketing turístico (SAMTur)

Podemos começar a pensar em um SAMTur a partir dos agentes envolvidos nas trocas que ocorrem na atividade turística (Medeiros e Costa, 2019). Inicialmente, temos um demandante, que é o turista, que se relaciona com os diversos ofertantes que envolvem o turismo, desde a sua origem até o destino, tanto em termos econômicos quanto não econômicos. As trocas econômicas efetuadas entre esses agentes envolvem as transações com operadoras e agências de turismo, sistemas de transportes, meios de hospedagem, serviços de alimentação/lazer, comerciantes, dentre outros serviços turísticos.

Concerente às trocas não econômicas (ou não diretamente econômicas), podemos considerar como agentes envolvidos os residentes do destino, os órgãos de governo (em diferentes esferas), as agências de fomento (Sistema S¹, bancos públicos), os órgãos reguladores (ambientais, transporte, infraestrutura, saúde, segurança), sindicatos/associações/ONGs, o meio ambiente (envolvendo a fauna e a flora), além do patrimônio histórico/cultural (tangível e intangível), dentre outros. Vale notar que muitos desses agentes envolvidos tanto nas trocas econômicas quanto não econômicas podem ser configurados e analisados em termos de subsistemas.

A mídia (em seus diversos formatos) se insere nas entradas na medida em que possui um papel significativo na construção do discurso, uma vez que a comunicação entre os diferentes atores do processo é decisiva para a construção das impressões (por parte dos residentes, comércio local, empresários) e a captura (ou rechaça) de demanda, através da veiculação de ações promocionais ou de notícias negativas em relação ao destino.

O funcionamento desse sistema acontece desde o momento em que o turista efetua a compra da sua viagem até a ocasião em que ele está no destino, interagindo com os diferentes agentes do sistema. Os ofertantes, por sua vez, vendem diferentes produtos e serviços para o turista, além de prepararem as atrações e os equipamentos turísticos para recebê-los. Os residentes fazem parte da oferta na medida em que são parte integrante do destino turístico e são afetados pelo fluxo de turistas em seu lugar de residência.

As agências de fomento e os governos buscam promover o lugar e criar uma infraestrutura urbana para receber o turismo. O meio ambiente e o patrimônio histórico/cultural são fatores primordiais de atração de turistas a um lugar e, assim como os residentes, sofrem os impactos da atividade turística. Nesse processamento, o lugar de destino se prepara para receber o fluxo turístico, efetuando o planejamento e o desenvolvimento urbano, preparando os sistemas de transporte, promovendo meios de participação da comunidade local e ofertando itens de lazer e visitação.

As saídas esperadas (eficiência do sistema) do SAMTur estão relacionadas às divisas geradas para os agentes privados e públicos, à diversificação de investimentos, à preservação do meio ambiente e do patrimônio histórico-cultural, à qualidade de vida dos residentes e ao desenvolvimento local (econômico e social). Vale ressaltar que, fora do sistema, encontramos o contexto no qual o sistema está inserido - aqui observamos aspectos relacionados às contingências da região onde a atividade turística está inserida, além de levar em consideração a influência e a relação com outros sistemas que afetam o funcionamento dos sistemas de marketing turístico (para citar alguns, sistema de saúde, saneamento básico, segurança pública, educação etc.).

¹ Termo que define o conjunto de organizações das entidades corporativas no Brasil voltadas para o treinamento profissional, assistência social, consultoria, pesquisa e assistência técnica, que além de terem seu nome iniciado com a letra S, têm raízes comuns e características organizacionais similares. Fazem parte do sistema S: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (Senai); Serviço Social do Comércio (Sesc); Serviço Social da Indústria (Sesi); e Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio (Senac). Existem ainda os seguintes: Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar); Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop); e Serviço Social de Transporte (Sest).

Em nível macro, o desenvolvimento local de uma região turística deve ser a principal saída desejada pelos gestores de um destino turístico. Diante desses aspectos, ficamos com a reflexão sobre como o SAMTur pode funcionar de maneira a gerar essas saídas esperadas de maneira que beneficie todos os envolvidos em suas atividades. A adaptação do modelo integrativo de justiça, proposto por Santos e Laczniaik (2009), parece-nos apresentar um bom caminho para alcançar esses objetivos, já que se pauta em princípios de justiça e busca atender às necessidades dos diferentes *stakeholders* envolvidos em um sistema, adicionalmente à preocupação com as partes mais vulneráveis do processo.

Deparamo-nos neste momento, a partir das discussões sobre os componentes de um SAMTur, com o desafio de visualizar um modelo que defina valores e princípios que balizem o justo funcionamento do sistema para todos os agentes envolvidos. Em um exercício preliminar, considerando a construção até agora realizada, em especial o modelo integrativo de justiça proposto por Santos e Laczniaik (2009), temos a proposição de um encaminhamento construído a partir de uma teoria normativa, levando em consideração elementos éticos e morais que devem estar presentes nas transações entre as empresas e consumidores.

A proposta integra a noção de justiça e equidade nas transações de marketing, identificando cinco características de situações de mercado justas, que se configuram como as suas entradas (valores). Vejamos como esses valores se adaptariam, preliminarmente, à perspectiva de um SAMTur, levando em consideração as características da atividade turística (Tabela 1).

No compromisso autêntico com os consumidores, no caso da atividade turística, temos o consumidor direto — que é o turista —, este não deve ser explorado, por exemplo, com a oferta de serviços mais caros e informações errôneas. Vemos também um outro agente diretamente afetado pela atividade turística e que geralmente está em situação de desvantagem, o residente. Paralelamente, os recursos ambientais e o patrimônio histórico-cultural (material e imaterial) também são afetados e, muitas vezes, explorados de forma indiscriminada pela atividade. Dessa maneira, poderíamos propor uma reconstrução deste primeiro princípio, da seguinte forma: compromisso autêntico com

o turista e com a comunidade receptora (residentes, meio ambiente e patrimônio histórico-cultural), com intuito não exploratório.

Referente a cocriação de valor com os consumidores, especialmente aqueles de baixa renda ou em desvantagem, discussões teóricas acerca da promoção da participação da comunidade local no planejamento de políticas públicas para o turismo e políticas de governança social e democrática podem promover a possibilidade de cocriação. Aqui, a proposição seria de cocriação de valor com a comunidade local, a partir de políticas de participação, empoderamento e governança social. A ideia é dar voz à comunidade local, de maneira que ela participe de todo o processo do desenvolvimento turístico, já que geralmente ela fica à margem, não recebendo os benefícios que a atividade pode trazer, e muitas vezes sofrendo apenas os custos. Boley e McGehee (2014) argumentam acerca da importância do empoderamento do residente como sendo um aspecto central para o desenvolvimento de uma atividade turística sustentável em determinada localidade. Os autores afirmam ainda que, se o governo falha em empoderar os residentes, o sucesso do desenvolvimento turístico e sua sustentabilidade terá dificuldade de permanecer.

Em relação ao investimento no consumo futuro, sem ameaçar o meio ambiente, a crescente preocupação com a sustentabilidade e a intensificação dos estudos sobre práticas de desenvolvimento — práticas que possam garantir o equilíbrio de um determinado local em condições de igualdade de usufruto pelas gerações futuras — tiveram impacto direto no setor turístico, de acordo com Scótolo e Panosso Netto (2015). Esses autores argumentam que, para além das questões relativas à preservação ambiental do planeta, o desenvolvimento sustentável do turismo prevê o crescimento econômico do destino em harmonia com as características sociais, históricas, culturais e ambientais do local anfitrião. Aqui estão balizadas as questões de desenvolvimento ambiental sustentável da atividade turística, em que todos os agentes devem estar envolvidos no sentido de preservar os recursos ambientais do destino turístico. A proposição seria de promover a atividade turística numa região sem comprometer o meio ambiente.

Tabela 1. Proposição teórica dos princípios adaptados à atividade turística

| Princípios MIJ (Santos e Laczniaik) | Adaptação no turismo |
|---|---|
| 1. Compromisso autêntico com os consumidores, especialmente com os de baixa renda, com intuito não exploratório | 1. Compromisso autêntico com o turista e com a comunidade receptora (residentes, meio ambiente e patrimônio histórico-cultural), com intuito não exploratório |
| 2. Cocriação de valor com os consumidores, especialmente aqueles de baixa renda ou em desvantagem | 2. Cocriação de valor com a comunidade local, a partir de políticas de participação, empoderamento e governança social |
| 3. Investimento no consumo futuro sem ameaçar o meio ambiente | 3. Promover a atividade turística numa região sem comprometer o meio ambiente |
| 4. Representação dos interesses de todos os stakeholders, particularmente consumidores de baixa renda | 4. Representação dos interesses de todos os stakeholders envolvidos na atividade turística, especialmente os residentes do lugar |
| 5. Foco nos ganhos de longo prazo ao invés de busca pela maximização de lucros no curto prazo | 5. Desenvolvimento econômico e social para a região com foco nos ganhos de longo prazo |
| | 6. Levantar em consideração as especificidades do contexto regional no qual a atividade turística está inserida (proposição nossa) |

Fonte: elaboração própria.

No quarto princípio que aborda a representação dos interesses de todos os *stakeholders*, particularmente consumidores de baixa renda, alguns questionamentos nesse sentido podem ser levantados para nortear este aspecto: quem ganha (ou tende a ganhar) e quem perde (ou pode perder) com essa atividade? Quais são os grupos envolvidos na atividade (segmentos sociais, distribuição de renda, características culturais, necessidades e desejos) e quais os contrastes existentes entre esses grupos? Qual a natureza do turismo em questão (predatório, humanista, enriquecedor, ético)? (Scótolto e Panosso Netto, 2015). Aqui, adaptariamos a proposição para focar na consideração dos interesses dos residentes de um destino turístico, que são os principais *stakeholders* interessados e afetados. Então, ficaríamos com a seguinte proposição: representação dos interesses de todos os *stakeholders* envolvidos na atividade turística, especialmente os residentes do lugar.

Finalmente, sobre o foco nos ganhos de longo prazo ao invés de busca pela maximização de lucros no curto prazo, adaptando a realidade da atividade turística, teríamos questões relacionadas com todos os itens anteriores no sentido de vislumbrar um desenvolvimento mais sustentável, no qual as empresas não pensem somente nos seus lucros imediatos, mas também em como o destino turístico pode se manter viável para todos ao longo do tempo. Podemos adaptar a proposição para o caso do turismo, no intuito de que a atividade promova desenvolvimento econômico e social para a região com foco nos ganhos de longo prazo. Especificamente, dado que estamos tratando de lugares, propomos a utilização do conceito de desenvolvimento local, já que tem como principal premissa o envolvimento da população, tendo em vista que ocorre (ou deveria ocorrer) por meio de uma construção coletiva da comunidade, a qual irá orientar os rumos a serem seguidos.

A partir do exposto, propomos um sexto valor para um MIJ do SAMTur, que trata de levar em consideração as especificidades do contexto regional no qual a atividade turística está inserida. Acerca desse aspecto, Tomazzoni (2009) argumenta que a contextualização espacial do desenvolvimento se fundamenta no conceito de região, considerando suas diversas classificações, e afirma ainda que a visão sistêmica da concentração regional das atividades produtivas é uma estratégia relevante para entender as variáveis que dificultam ou impulsionam o desenvolvimento. Além disso, Tomazzoni (2009) indica que a contextualização teórico-espacial possibilita identificar e validar elementos relevantes da estrutura do modelo de análise da realidade das cadeias produtivas que constituem a macrocadeia produtiva do turismo regional. Com base nos argumentos de Tomazzoni (2009), tomaremos as questões relacionadas à região Nordeste como exemplo de contexto regional que condiciona a estrutura e o funcionamento do SAMTur.

4. Decisões metodológicas

O objetivo central deste tópico é descrever a pesquisa de campo que, em paralelo ao estudo teórico, nos auxiliou na construção de um *framework* de funcionamento de sistemas de marketing turísticos. Portanto, o trabalho empírico não

foi realizado para comprovar hipóteses ou proposições teóricas, mas sim foi parte complementar, em conjunto com a teoria, para a proposta do modelo integrativo de justiça para o SAMTur.

A unidade de análise foi a região do Brejo Paraibano, a qual possui cidades localizadas nos lugares de maior altitude do estado da Paraíba, Brasil. Por suas temperaturas mais amenas, são lugares de grande atratividade, principalmente no período de inverno. Adicionado à atratividade turística do lugar, um fator que contribuiu para direcionarmos um olhar específico para essa região foi o fato de esta ser única região turística com uma Instância de Governança Regional, chamada Fórum Regional de Turismo Sustentável do Brejo Paraibano (FRTSBP), e que estava em pleno funcionamento quando da realização da presente pesquisa.

A microrregião do Brejo Paraibano é uma das 23 microrregiões da Paraíba (estado localizado no Nordeste do Brasil), pertencendo à mesorregião do Agreste Paraibano. Sua população, estimada em 2014 pelo IBGE em mais de 116 mil habitantes, habita nove municípios (Alagoa Grande, Alagoa Nova, Areia, Bananeiras, Borborema, Matinhas, Pilões, Solânea e Serraria). Com cidades localizadas em lugares mais altos (com mais de 500 metros acima do nível do mar), as cidades do Brejo Paraibano encantam os turistas pelas suas temperaturas mais amenas (nos invernos mais frios, podem chegar a até 12° C), clima bucólico, belezas naturais e belas paisagens. Além da beleza natural, o Brejo Paraibano destaca-se pela sua diversidade e riqueza cultural em termos de artes, música e gastronomia, evidenciadas em diferentes roteiros e eventos culturais promovidos na região, como a Rota Cultural Caminhos do Frio, a Civilização do Açúcar, os Caminhos dos Engenhos, o Festival Sons e Sabores, dentre outros.

Na formação da Região Turística do Brejo foram identificados catorze municípios com potencial turístico que, juntos, compartilham semelhanças ambientais, sociais e culturais: Alagoa Grande, Alagoa Nova, Areia, Arara, Araruna, Bananeiras, Borborema, Campo de Santana, Guarabira, Matinhas, Pilões, Pirpirituba, Serraria e Solânea. O Fórum possui como membros representantes do poder público, do terceiro setor e da sociedade civil organizada dos municípios componentes da região Turística do Brejo Paraibano.

Para a compreensão e melhor aprofundamento do fenômeno aqui estudado, entendemos que a abordagem de pesquisa mais adequada aos nossos objetivos foi a qualitativa, que possibilitou a análise de um objeto a partir da ótica daqueles que estão nele envolvidos, de maneira a explicar o fenômeno social com o menor afastamento possível do ambiente natural (cf. Merriam, 2009; Godoi e Balsini, 2010). Concernente aos procedimentos observacionais, optamos por uma inserção inicial bastante exploratória no campo, sem um roteiro predefinido, e apenas com a meta de buscar entender a configuração da atividade turística na região, identificando atores, ações e funcionamento.

Como guia de trabalho de campo, utilizamos a perspectiva de Belk, Fischer e Kozinets (2013), que trata os métodos observacionais de pesquisa como situações em que o pesquisador busca sistematicamente capturar e registrar de alguma forma (anotações de campo, vídeo, fotos etc.)

as ações de um grupo particular de pessoas para depois analisá-las com propósitos científicos. Os métodos observacionais devem envolver o testemunho direto de atividades sociais enquanto práticas, incluindo o contexto social e as interações.

Conforme [Belk, Fischer e Kozinets \(2013\)](#) afirmam que, para ser utilizada como um método para geração de dados acerca da experiência humana, a observação se caracteriza tradicionalmente pelas seguintes premissas:

- Atos sociais, eventos e práticas são vistos a partir da perspectiva das pessoas que estão sendo estudadas;
- Atenção prioritária deve ser dada aos detalhes;
- Eventos, práticas e ações são entendidos a partir da sua contextualização social e histórica;
- Atos sociais são considerados como sendo dinâmicos e processuais ao invés de eventos pontuais;
- Algum arcabouço teórico mais geral guia o primeiro contato e a construção do roteiro de observação;
- No entanto, a imposição prematura de noções teóricas nas perspectivas dos participantes deve ser evitada, a partir do esforço do pesquisador de deixar para trás concepções prévias, no sentido de superar o viés inerente.

Nessa aproximação com o campo, diferentes conversas informais foram acontecendo, próximas do que [Godoi e Mattos \(2010\)](#) comentam sobre a entrevista conversacional livre em torno de um tema, caracterizada pelo surgimento das perguntas nos contextos e nos cursos naturais à interação, sem que haja uma previsão de perguntas nem de reações a elas.

Para os nossos propósitos, a observação foi essencial para uma vivência mais aproximada, ao mesmo tempo em que possibilitou uma visão mais global do objeto de estudo, inclusive auxiliando nas escolhas dos recortes teóricos definidos para a pesquisa. A coleta de dados nessa primeira incursão foi registrada a partir de notas de campo (escritas e em gravações de áudio das nossas percepções) e em registros fotográficos e documentais.

Através da observação realizada a partir da vivência no campo, tivemos uma interação direta com o fenômeno de

interesse, em que pudemos não somente observar, como também alternar essa atividade com conversas e entrevistas informais ao longo do caminho, conforme prevê [Merriam \(2009\)](#). Nesse primeiro momento da pesquisa, também nos utilizamos da análise de alguns documentos já publicados (como blogs, reportagens, sites oficiais, estudos etc.) para o melhor entendimento da região do Brejo. Dessa maneira, a observação foi um processo essencial para a construção do presente trabalho, já que pressupõe um período longo de inserção no campo e contato com as pessoas envolvidas e com o contexto a ser estudado.

Buscamos observar as atividades e os atores relacionados com a atividade turística na região, participando de atividades junto ao Fórum de Turismo do Brejo, promovendo atividades de extensão, palestras e oficinas. Em paralelo, viajamos para as cidades que fazem parte da Rota Cultural Caminhos do Frio, conhecendo algumas das atrações culturais e turísticas, e as pessoas que fazem cada lugar. Todas as observações e conversas/entrevistas informais se fizeram da maneira mais livre possível, pois a ideia era entender uma realidade sem pressupostos prévios. As primeiras incursões em campo iniciaram em junho de 2015 e se estenderam até outubro de 2016.

Após essa etapa, diante dos registros e das reflexões acerca dessa imersão no campo, juntamente com os recortes teóricos definidos na pesquisa, obtivemos uma boa construção do funcionamento do sistema de marketing turístico na região. Assim, tivemos subsídios para direcionar o conteúdo de entrevistas (semiestruturadas) com pessoas envolvidas na atividade turística, em especial membros do Fórum de Turismo do Brejo, a fim de consolidar nossa compreensão do fenômeno, de maneira a delinear condições para a definição de princípios de justiça aplicáveis a esse tipo de sistema.

A [Tabela 2](#) apresenta um resumo das observações realizadas, sintetizando os principais propósitos, etapas e resultados (em termos de contribuição para a pesquisa). Foram três as vias principais de participação, que em muitos momentos se sobrepuseram: Projeto de Extensão, Caminhos do Frio e Participação em atividades junto ao Fórum de Turismo.

Tabela 2. Resumo das observações realizadas

| Observação | Propósitos | Etapas | Resultados |
|--|--|---|--|
| Projeto de extensão Edições 2015 e 2016 | Participar de atividades relacionadas ao planejamento do desenvolvimento turístico na região e obter envolvimento com a comunidade | - Buscar necessidades de intervenção na região - Planejar ações para auxiliar no desenvolvimento do turismo - Promover oficinas e palestras | - Envolvimento com os agentes incluídos no planejamento da atividade turística - Contato com as diferentes percepções sobre o turismo na região |
| Roteiro Caminhos do Frio Edições 2015 e 2016 | Conhecer o funcionamento de um dos principais eventos de atração de turistas para a região | - Visitar as cidades participantes - Participar de atividades - Conversar com a comunidade e agentes envolvidos | - Obtenção de informações sobre os bastidores da organização do evento - Entendimento de pontos positivos e negativos sobre os atrativos turísticos e potencialidades |
| Participação em reuniões e eventos do Fórum de Turismo (diferentes ocasiões entre 2015 e 2016) | Interação com as atividades de planejamento da atividade turística na região | - Levantamento de datas de possibilidade de participação - Presença nas reuniões e atividades diversas | - Maior contato com representantes de prefeituras, setor privado e agências de fomento - Entendimento mais macro dos elementos constituintes da atividade turística |

Percebemos, então, durante as observações que alguns pontos necessitavam de aprofundamento para que pudéssemos consolidar a compreensão acerca do SAMTur do Brejo. Assim, levantamos alguns pontos principais oriundos dessas primeiras incursões:

- Questões relacionadas com o nível de participação/apropriação/empoderamento da população local na atividade turística da região;
- Grau de aceitação da população local acerca da atividade turística;
- Valorização da cultura local;
- *Stakeholders* envolvidos no planejamento da atividade turística na região;
- Planejamento de longo prazo e continuidade das ações;
- Dependência de investimentos e ações do poder público para o planejamento e a promoção da atividade turística;
- Participação da iniciativa privada na atividade turística;
- Infraestrutura de acesso e turística;
- Problemas básicos de abastecimento de água, transporte, saúde etc.;
- Influência de características de relações políticas no Nordeste brasileiro (clientelismo, paternalismo) na gestão do turismo.

A partir desse primeiro conjunto de material empírico coletado, tivemos subsídios para direcionar o conteúdo de entrevistas (semiestruturadas) com pessoas envolvidas na atividade turística, em especial membros do Fórum de Turismo do Brejo. Foram realizadas 10 entrevistas, 6 com pessoas que eram do sexo masculino e as demais do sexo feminino, e apenas um não era membro do Fórum de Turismo. Todos os áudios das entrevistas foram gravados para posterior análise e transcrição, com prévia autorização dos entrevistados.

Para análise dos registros (tanto das observações como das entrevistas), utilizamos a análise de conteúdo. Dessa forma, seguimos as etapas conforme configuração de [Bardin \(2011\)](#). Inicialmente, na pré-análise, que trata da organização do material das entrevistas e da sistematização do conhecimento necessário para a compreensão dos registros,

efetuamos a transcrição das gravações e uma primeira leitura flutuante; a segunda etapa tratou da exploração do material coletado e das escolhas acerca da categorização do conteúdo; e a terceira, do efetivo tratamento e interpretação do conteúdo coletado. Todo o processo de entrevistas e análises ocorreu entre os anos de 2016 e 2017.

5. Estudo empírico e princípios

De acordo com os resultados encontrados, em conjunto com a construção teórica prévia realizada, obtivemos subsídios para o delineamento de princípios de justiça aplicáveis a sistemas de marketing turístico dessa natureza. Conforme já explicado, a finalidade desse estudo não foi de iluminar o empírico com os elementos teóricos encontrados, mas sim que seus aspectos fossem identificados para que, de forma complementar, formassem base para o delineamento de princípios de justiça aplicáveis ao modelo de funcionamento do sistema proposto. A [Tabela 3](#) resume as categorias analisadas em conjunto com seus pontos de análise.

Assim, tomamos os resultados das pesquisas de campo e os analisamos em três condições, concernentes aos princípios anteriormente delineados teoricamente ([Tabela 1](#)): refutações, reafirmações, ou ainda aprimoramento dos mesmos. Isto é, verificamos em que medida estes princípios se configuram dentro de cada categoria de análise, para subsidiar nossa construção final de princípios de justiça aplicáveis a destinos turísticos dessa natureza. O detalhamento das análises encontra-se na [Tabela A1 - Anexos](#), contendo os pontos observados em cada categoria, as principais conclusões oriundas das análises, além da repercussão dessas análises em termos de princípios.

A partir da análise da repercussão dos resultados em relação às categorias e entendimento sobre os princípios, argumentamos pela seguinte configuração final de princípios de funcionamento do SAMTur (resultando em 4 princípios):

- Compromisso autêntico com o turista, com intuito não exploratório: um compromisso ético com o turista que, como agente demandante do sistema de marketing

Tabela 3. Composição das categorias analisadas

| Categorias | Pontos de análise |
|---|--|
| Participação e aceitação da atividade turística pelos residentes | Participação da população no planejamento; Agentes importantes na promoção das atividades; - Aceitação e nível de satisfação com a atividade turística; Exploração do turista; Percepção de benefícios oriundos da atividade turística |
| Valorização da cultura local | Percepção de valorização da cultura local; Ações de promoção da cultura local |
| Planejamento da atividade turística | Condução do planejamento da atividade turística; Continuidade das ações; Agentes que participam do planejamento; Formatos de participação no planejamento; Abrangência de municípios representados |
| Características nordestinas e dependência do poder público | Relação entre planejamento turístico e características da política regional; - Aspectos políticos que afetam a gestão turística; Nível de dependência da atividade na iniciativa pública; Agentes que promovem a atividade turística |
| Participação do setor privado na atividade turística | Nível de participação da iniciativa privada; Dificuldades/entraves para essa participação |
| Infraestrutura de acesso e turística; abastecimento de água, transporte, saúde etc. | Realidade da infraestrutura local; Prioridades e dificuldades governamentais em termos de investimento em infraestrutura; Aspectos de infraestrutura que afetam a atividade turística |
| Divulgação do Brejo | Forma de divulgação do Brejo; Papel da mídia |

Fonte: elaboração própria.

turístico, é a força motriz responsável pelo desenrolar das engrenagens desse sistema. Portanto, ao adaptarmos esse princípio, levamos em conta aspectos relacionados à oferta de um destino turístico que busque uma criação de valor a longo prazo baseado em retornos (sociais, ambientais e financeiros), busque um desenvolvimento sustentável do destino e a minimização dos impactos negativos, de qualquer natureza (ambiental, social, econômica...), e, acima de tudo, promova uma atividade turística ética, sem exploração do turista.

- ii. Cocriação de valor com a comunidade receptora, desde a etapa de planejamento: a partir de políticas de participação, empoderamento e governança social, incluindo valorização e proteção do patrimônio histórico-cultural e ambiental da comunidade, além de consideração das especificidades do contexto regional no qual a atividade turística está inserida. De fato, um aspecto que perpassou as diferentes fases (tanto na construção teórica como no trabalho de campo) desta pesquisa, sem dúvida, foi a questão dos residentes e a necessidade de sua consideração como 'stakeholder' mais relevante dos sistemas turísticos.
- iii. Valorização e proteção dos aspectos histórico-culturais e ambientais locais, com foco no longo prazo: no caso do sistema de marketing turístico, o local que recebe a atividade turística deve ser a principal preocupação tanto em termos de valorização das pessoas que ali moram como do meio ambiente e do patrimônio histórico-cultural (material e imaterial) que as cercam. O desenvolvimento sustentável do turismo deve levar a um crescimento econômico do destino em harmonia com suas características sociais, culturais, históricas e ambientais.
- iv. Fomento à iniciativa de agentes não públicos no desenvolvimento da atividade turística: a dependência da atividade turística quanto ao setor público traz morosidade ao desenvolvimento turístico de um lugar. Entendemos ser preciso buscar diversificar os agentes responsáveis pelo desenvolvimento do turismo em um lugar. Dessa forma, as instâncias de governança regional, as associações turísticas municipais e órgãos como o Sebrae podem auxiliar na participação da sociedade em geral e, em especial, do setor privado, que deve estar envolvido e ser participante das iniciativas de desenvolvimento turístico de um lugar. Em paralelo, a mídia contribui ao auxiliar na atratividade turística de um lugar e deve estar envolvida nas ações.

Pelo exposto, podemos delinear uma visão do modelo, como mostra a [Figura 1](#). Esse modelo deve servir de referência para o desenvolvimento das relações de troca entre os agentes envolvidos no SAMTur (residentes, governo, associações e fóruns, mídia, setor privado, turistas, órgãos de fomento e IES, dentre outros) de maneira a alcançar o equilíbrio do funcionamento do sistema. Os resultados esperados para os agentes envolvidos que aderem aos valores propostos são as relações e os ganhos de longo prazo, o empoderamento da comunidade receptora, a sustentabilidade do destino turístico e o mercado justo e equilibrado.

sustentabilidade do destino turístico e a criação de um mercado mais justo e equilibrado para todos os stakeholders envolvidos.

Finalizamos o presente trabalho com uma tentativa de apresentar uma operacionalização prática do MIJ. A construção argumentativa seguirá a ordem dos princípios de funcionamento previamente propostos.

- i. Compromisso autêntico com o turista, com intuito não exploratório
 - Efetiva ação dos órgãos de regulamentação do setor privado

Além das responsabilidades legais em termos de legislação federal, código de defesa do consumidor, dentre outros, as empresas que atuam diretamente ou no entorno da atividade turística possuem suas atividades reguladas e monitoradas por uma série de órgãos e agências reguladoras governamentais. Bares e restaurantes, por exemplo, devem seguir o regulamento da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), que contempla desde o tipo de edificação e instalações que o estabelecimento deve ter até questões como trato e manuseio dos alimentos, controle de saúde dos funcionários, higienização etc. Além disso, prefeituras, corpo de bombeiros etc. possuem regulamentos para abertura e manutenção de estabelecimento comercial. Em paralelo, órgãos e entidades diretamente ligadas à atividade turística, desde a esfera federal, como Ministério do Turismo e Embratur, por exemplo, até em nível regional e municipal, como associações e fóruns de turismo, podem trabalhar em conjunto para que esse princípio seja viabilizado tanto em nível micro como em nível macro, no que se refere ao funcionamento do sistema de marketing turístico.

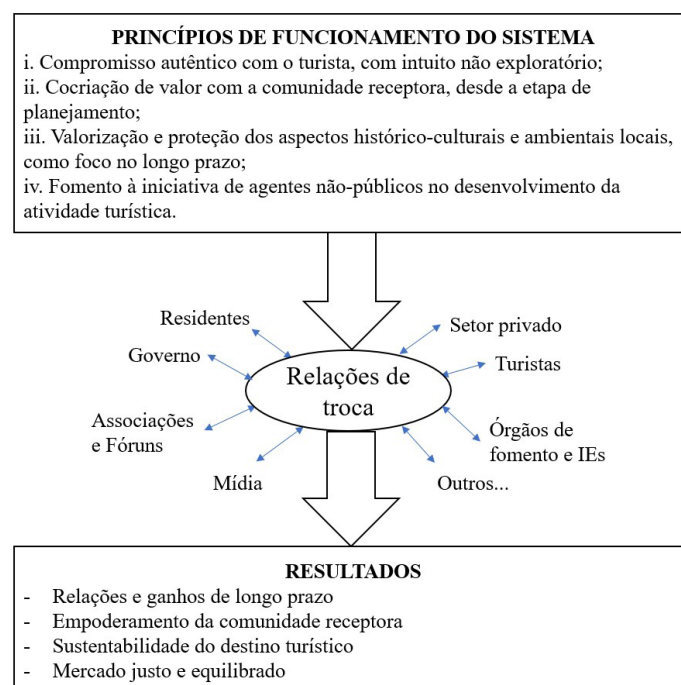


Figura 1. Modelo Integrativo de Justiça para o SAMTur
Fonte: elaboração própria.

- Ações de mídia e de divulgação do destino

Tanto as associações quanto os órgãos públicos mais eficientes (em nível municipal, secretarias de cultura e turismo, por exemplo; em nível estadual, empresas estaduais de turismo, secretarias de comunicação etc. e assim por diante) preocupam-se com a maneira como as informações sobre o destino chegam ao turista, a partir do fornecimento de informações claras e transparentes sobre o destino (evitando, por exemplo, situações em que é divulgada uma imagem e a realidade quando se chega no destino é bem diferente), construindo uma relação de confiança com os demandantes.

- Monitoramento da satisfação e percepção do turista

Trata-se da realização de pesquisas de campo para verificar o olhar do turista sobre o destino, assim como a imagem do destino existente na mente de pessoas que não o conhecem, por exemplo. Essas pesquisas podem ser viabilizadas a partir da efetivação de parcerias entre associações, instituições de ensino e pesquisa, em conjunto com o poder público. Assim, pode-se estabelecer um monitoramento regular (semestral ou anual) de informações acerca da percepção e satisfação do turista com o lugar, as quais podem subsidiar decisões relacionadas a políticas públicas, planejamento estratégico de associações, de empresas ligadas ao turismo etc.

ii. Cocriação de valor com a comunidade receptora, desde a etapa de planejamento

- Viabilização da participação dos residentes nos processos de planejamento e execução da atividade turística

A participação da comunidade local em todo o processo de planejamento e desenvolvimento da atividade turística é condição essencial para a sustentabilidade do turismo em um lugar. Essa participação pode ser incentivada por todos os agentes envolvidos na atividade turística e a sua constante busca parece ser uma condição importante dos sistemas que funcionam de maneira equilibrada. Propomos que essa viabilização seja feita, por exemplo, a partir da incorporação de representantes da sociedade civil nas associações, fóruns, conselhos etc. de turismo de cada localidade.

- Ações de conscientização sobre a atividade turística

O despertar para a importância e a conscientização acerca dos impactos gerados pela atividade turística em um lugar podem ser incentivados nas comunidades locais desde a idade escolar. Além disso, também é necessário que os residentes conheçam as potencialidades do lugar que habitam, sua história, cultura etc. para que possam valorizá-las e inclusive protegê-las. O conhecimento acerca do que é a atividade turística, do como ela pode mudar a comunidade e quais os benefícios e malefícios que pode trazer é essencial para que a comunidade local possa tomar melhores decisões e se engajar no processo.

- Ações de capacitação e preparação da mão de obra local

Ações de capacitação técnica favorecem o empoderamento das comunidades locais e aumentam a possibilidade de uma maior inserção na atividade turística e de participa-

ção nos benefícios advindos dela. A especialização, a formação de recursos humanos, especialmente na cadeia produtiva do turismo, é essencial para agregar a participação dos residentes no processo. Dessa forma, propomos o incentivo à formação de recursos humanos pelas instituições especializadas no ensino do turismo (universidades e escolas) e órgãos de fomento (Sebrae, Senac, etc.), além da constante qualificação e atualização dos profissionais.

- Monitoramento da percepção e satisfação da comunidade com o turismo

O poder público deve se preocupar em monitorar a percepção e o grau de satisfação dos residentes com as atividades turísticas desenvolvidas em sua região, uma vez que um dos seus objetivos primordiais é a geração de bem-estar para a comunidade local. Entendemos que os governos municipais busquem parcerias com instituições de ensino e institutos de pesquisa no sentido de demandar e incentivar pesquisas regulares (abrangendo diferentes métodos) para compreender como a população percebe a atividade turística na sua região. Esse tipo de pesquisa pode subsidiar a escolha pelo direcionamento das políticas governamentais e estratégias de comunicação com a população local.

iii. Valorização e proteção dos aspectos histórico-culturais e ambientais locais, com foco no longo prazo

- Atuação das secretarias de cultura e meio ambiente municipais e estaduais

Os poderes públicos, tanto em nível local quanto regional ou nacional, além do seu papel de fiscalização e efetivação da legislação relacionada à preservação cultural e ambiental, podem participar da efetivação desse princípio a partir da atuação de suas secretarias, na medida em que estas atuem como órgãos de preservação ambiental local e de resgate dos aspectos culturais e de identidade do lugar, funcionando em parceria com as secretarias e outros órgãos públicos ligados ao turismo, em conjunto com instituições de ensino. Nesse sentido, são diversas as áreas disciplinares que podem atuar em conjunto com secretarias, incluindo turismo, administração, geografia, história, arquivologia, agroecologia, arquitetura, biologia, antropologia, sociologia, museologia, dentre várias outras.

- Atuação das associações e fóruns de representação local

A criação e a efetiva atuação de associações de artesãos, músicos e artistas, representantes de comunidades rurais, guias locais etc., têm o potencial de viabilizar e proteger a sustentabilidade de longo prazo do destino, inclusive na promoção de eventos que valorizem esses aspectos. Entendemos que, se bem representadas, com membros de diferentes âmbitos da sociedade, essas entidades podem atuar no resgate e na preservação de longo prazo dos aspectos e características locais inerentes ao lugar, além de tornarem-se veículos de valorização e preservação das características locais.

iv. Fomento à iniciativa de agentes não públicos no desenvolvimento da atividade turística

- Setor privado

Argumentamos que, a partir da ação de empresários inovadores, e graças à importância e ao protagonismo da atuação empreendedora, os segmentos do turismo devem ser organizados pelo setor privado. O empresário de qualquer segmento ligado ao turismo pode desenvolver competências de articulação com diversos outros segmentos, a fim de implementar sua atividade de forma coesa e integrada ao mercado.

- Associações, fóruns, conselhos etc.

O planejamento para o desenvolvimento turístico de um lugar requer o encorajamento de reuniões regulares entre vários representantes da sociedade civil, setor privado, governo, órgãos de fomento, etc. Esse tipo de parceria tem o potencial para promover a discussão, negociação e construção de propostas de ampla aceitação sobre como o turismo deve se desenvolver. Além disso, esse tipo de colaboração leva ao compartilhamento de conhecimento, especialidades, capital e outros recursos, bem como uma melhor coordenação de políticas relevantes, um aumento da aceitação das políticas e uma implementação mais efetiva. Dessa forma, associações e grupos podem adquirir vantagem competitiva para uma região turística.

6. Considerações finais

Enfatizamos o valor da nossa proposta a partir de duas principais contribuições: a proposição do Modelo Integrativo de Justiça aplicável ao SAMTur, em que delineamos princípios para um funcionamento equilibrado; e um caminho para estruturação prática de ações para implementação dos princípios do MIJ. Dessa forma, em termos de impactos teóricos, trazemos uma perspectiva de análise de ética em macromarketing para sistemas de marketing turísticos, tendo como base de funcionamento a busca de equilíbrio a partir de conceitos de justiça e da teoria do *stakeholder*.

Entendemos que o modelo de construção dessa pesquisa e suas escolhas metodológicas podem ser tomados como base para estudos dessa natureza, tanto a partir da forma de análise do fenômeno, adentrando nos aspectos teóricos em paralelo às primeiras inserções em campo, como a construção de proposições práticas de aplicação dos princípios para funcionamento do sistema. Esta última, consideramos como condição essencial para pesquisas propositivas de modelos de funcionamento de sistemas.

Em termos de aplicação prática dentro das atividades do sistema, temos os princípios de funcionamento do SAMTur que têm o potencial de contribuir diretamente na ação dos diferentes *stakeholders* da atividade turística, na medida em que delineamos cursos de ação para sua aplicação. Gestores públicos, agentes privados, entidades ligadas ao turismo, associações e fóruns de diferentes representatividades da sociedade civil podem se beneficiar das proposições práticas que foram delineadas no presente trabalho.

O funcionamento eficiente de sistemas de marketing dessa natureza, portanto, envolve a participação de todas as partes afetadas pela atividade turística nas discussões e decisões sobre os desdobramentos em potencial. Assim, acreditamos que a implementação da nossa proposta tem potencial para promover o funcionamento mais equilibrado

de sistemas de marketing turístico, principalmente a partir de uma menor intervenção do Estado e de uma maior participação das comunidades locais. Pesquisadores na área de macromarketing, especificamente no turismo, têm a possibilidade de ofertar importantes contribuições aos sistemas estudados, na medida em que busquem configurar caminhos práticos de realização de ações que busquem a sustentabilidade e a emancipação das regiões estudadas. Entendemos, portanto, que este trabalho traz essa contribuição.

As limitações pertinentes à construção do nosso trabalho perpassaram, inicialmente, por restringir a discussão de equilíbrio em sistemas de marketing para a teoria do *stakeholder* e teorias de justiça. Nossa construção foi embasada em Ferrell e Ferrell (2008), mas entendemos que estudos futuros podem trabalhar no sentido de incluir outras abordagens de geração de equilíbrio em sistemas de marketing. A inclusão de diferentes teorias para embasar o que se configura em equilíbrio poderia resultar, inclusive, em uma delimitação diferente de princípios de justiça aplicáveis ao funcionamento do SAMTur no MIJ proposto.

Realçamos a necessidade de realização de pesquisas empíricas que analisem com maior profundidade as necessidades e as percepções dos diferentes envolvidos no SAMTur, inclusive com estudos específicos sobre cada um deles (em especial com os residentes). Em consequência disso, também são possíveis estudos relacionados ao funcionamento de subsistemas do SAMTur, ou de sistemas que se relacionam com ele, já que muitas cidades, por exemplo, possuem particularidades específicas, e, apesar de estarem inseridas em uma região com aspectos semelhantes, o estágio de desenvolvimento turístico em que cada uma se encontra pode ser diferente.

As lentes de macromarketing podem se aproximar ou se afastar do fenômeno, chegando até próximo aos níveis de micro de análise, ou propor níveis mais abrangentes de análise, focalizando bairros, cidades, estados, regiões, países, dentre outros. Por exemplo, pesquisas futuras poderiam buscar medir quantitativamente a percepção de empoderamento dos residentes em relação à atividade turística (empoderamento social, psicológico e político), ou a analisar a percepção de justiça nas relações de troca no destino por parte do turista e a atitude de gestores das empresas em relação à promoção de atividades turísticas justas, dentre outras.

Conflito de interesses

Os autores declaram não haver conflito de interesses.

Observação

O artigo é oriundo do trabalho de tese de Fabiana Gama de Medeiros, sob a orientação de Francisco José da Costa, publicado nos arquivos do Programa de Pós-Graduação em Administração e Sociedade, da Universidade Federal da Paraíba, Brasil (PPGA/UFPB). Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/11649>

Anexos

Tabela A1. Resumo das conclusões das categorias e repercussão nos princípios

| |
|---|
| <p>Categoria: Participação e aceitação da atividade turística pelos residentes</p> <p>Conclusões: (1) A participação da população geral pouco alcança o nível de planejamento; (2) As atividades culturais (artesanato, teatro, música) parecem ser veículos de viabilização de certa participação da sociedade nas atividades turísticas; (3) Os pesquisados, de maneira geral, têm uma percepção de que a população de seus municípios está satisfeita com a atividade turística, e que aos poucos estão aceitando-a; por outro lado, alguns argumentam que há uma parcela que não está satisfeita ou não entende os benefícios da atividade; (4) Identificamos alguma percepção de exploração do turista em período de festas e uma divisão desigual de benefícios oriundos da atividade turística.</p> <p>Repercussão nos princípios: Princípio (i) – a análise da participação e aceitação dos residentes permitiu reafirmarmos a importância do compromisso com a comunidade receptora; Princípio (ii) – verificamos a importância da participação da comunidade e seu empoderamento, em todas as etapas do desenvolvimento e planejamento da atividade turística em um lugar; Princípio (iv) – percebemos que as instâncias de governança regional e associações turísticas devem ter o papel de representar os interesses de todos os agentes envolvidos na atividade turística, em especial, dos residentes do lugar.</p> <p>Categoria: Valorização da cultura local</p> <p>Conclusões: (1) Há um discurso forte em relação ao foco do turismo no Brejo de enfatizar os aspectos culturais da região; (2) Os pesquisados acreditam que os atrativos culturais da região são o principal diferencial da região, juntamente com o clima ameno; (3) Os agentes envolvidos com a promoção das atividades culturais são apontados como importantes para o desenvolvimento turístico e estão representados no Fórum de Turismo e nas associações municipais.</p> <p>Repercussão nos princípios: Princípio (ii) – a partir da análise das atividades de valorização da cultura local, identificamos que estas são uma forma importante de envolvimento da comunidade local na atividade turística; Princípio (v) – de fato, as atividades culturais acabam se tornando atrativo turístico, trazendo um bom retorno financeiro para os envolvidos; no entanto, deve-se ter atenção na continuidade das ações, e no planejamento de longo prazo. Princípio (vi) – percebemos que esse é um aspecto inerente à valorização da cultura local.</p> <p>Categoria: Planejamento da atividade turística</p> <p>Conclusões: (1) O principal vetor e articulador do planejamento da atividade turística na região é o Fórum de Turismo do Brejo; (2) Se por um lado o Fórum auxilia na continuidade das ações, por outro, as mudanças de governo municipal ainda afetam os municípios; (3) O Sebrae aparece como um agente importante de apoio ao planejamento dos pequenos empreendedores turísticos e muitas vezes atua em conjunto com o Fórum; (4) Alguns questionam a quantidade de municípios representados no Fórum como sendo um aspecto negativo que pulveriza e desconcentra os esforços, por outro lado, o Fórum argumenta que quanto mais municípios vinculados, mais forte fica a região; (5) Parece haver um planejamento de cima para baixo que acaba não envolvendo pequenos empreendedores e população em geral na tomada de decisão.</p> <p>Repercussão nos princípios: Princípio (ii) – verificamos a importância de se encontrar meios para viabilização da participação da comunidade local desde a etapa de planejamento da atividade turística; Princípio (iv) – percebemos a importância de haver meios de representação dos diversos interessados na atividade turística; Princípio (v) – encontramos a necessidade de buscar meios de superação da dependência do poder público.</p> <p>Categoria: Características nordestinas e dependência do poder público</p> <p>Conclusões: (1) Há a percepção de que parte da comunidade ainda vê o Estado como o responsável por prover tudo à população; (2) Há uma diferença grande em termos de desenvolvimento da atividade turística ao compararmos cidades que não dependem da iniciativa pública para promover a atividade turística àquelas que dependem; (3) Alguns argumentam que a dependência quanto ao poder público também pode ser decorrente da falta de conhecimento técnico ou de recursos financeiros suficientes para investir na atividade turística; (4) Outros também argumentam que há outras formas de angariar recursos como via editais, bancos, ministérios da cultura e do turismo etc. e que o papel do setor público é investir na parte de infraestrutura, cabendo o restante à iniciativa privada.</p> <p>Repercussão nos princípios: Princípio (iv) – a questão das características nordestinas e da dependência do poder público aparece em termos de concentração de interesses de grupos específicos. Princípio (v) – percebemos que o turismo pode ser visto como um meio de trazer desenvolvimento socioeconômico para uma região, inclusive gerando autonomia; Princípio (vi) – percebemos a importância de levar em consideração as características regionais para o desenvolvimento da atividade turística.</p> <p>Categoria: Participação do setor privado na atividade turística</p> <p>Conclusões: (1) Em poucos municípios há uma participação forte da iniciativa privada, e são nesses que a atividade turística é mais desenvolvida; (2) Os pesquisados relataram que existe uma expectativa de que o poder público forneça a infraestrutura e atraia os turistas para os municípios; (3) O Sebrae parece ser um caminho para melhorar a participação da iniciativa privada no turismo; (4) Outros tipos de investimentos privados, como condomínios horizontais fechados, têm movimentado a economia e a atividade turística; (5) A participação do setor privado parece se dar melhor por meio das associações turísticas municipais e representação no Fórum, em conjunto com o apoio do Sebrae.</p> <p>Repercussão nos princípios: Princípio (iv) – a representação dos interesses, principalmente dos pequenos empreendedores da atividade turística, pode se configurar através das associações municipais de turismo e do apoio do Sebrae; Princípio (v) – vimos que há uma percepção de que o setor privado pode contribuir para o desenvolvimento socioeconômico, e também é um meio de promover o planejamento a longo prazo a partir das associações; Princípio (vi) – identificamos que pode ser criada uma expectativa por parte do setor privado de que o governo deva ser o responsável por viabilizar a atividade turística em um lugar, em que muitos ficam esperando passivamente a ação governamental.</p> <p>Categoria: Infraestrutura de acesso e turística</p> <p>Conclusões: (1) Em termos dos problemas que afetam o turismo, foram relatados aspectos relacionados a problemas com estradas e sinalização, falta de tratamento adequado do esgotamento sanitário, além do fator de abastecimento de água; (2) Há também o argumento da dificuldade de começar a comercializar e vender um destino turístico sem que ele tenha a infraestrutura adequada para receber o visitante; (3) Alguns também argumentam que há diferença entre a distribuição dos investimentos por parte do governo estadual em relação ao litoral e ao interior.</p> <p>Repercussão nos princípios: Princípio (i) – percebemos que a infraestrutura tanto turística como básica para os residentes é um fator que precisa ser levado em consideração, principalmente em termos de problemas de acesso, de saneamento básico, de esgotamento sanitário, de abastecimento de água, dentre outros; Princípio (iii) – os problemas de falta de esgotamento sanitário afetam os rios, além disso há problemas de assoreamento e acumulação de lixo em espaços de ecoturismo; Princípio (v) – a infraestrutura básica auxilia no desenvolvimento da atividade turística e nos ganhos socioeconômicos.</p> |
|---|

Tabela A1. Resumo das conclusões das categorias e repercussão nos princípios (Continuação)

| |
|--|
| <p>Categoria: Divulgação do Brejo enquanto destino turístico</p> <p>Conclusões: (1) O formato do Brejo de circuito turístico ajuda a promover a região como um todo e aumentar a atratividade, já que há uma proximidade entre as cidades e um roteiro integrado, divulga-se a região como um todo, e não cidade A ou B; (2) A imprensa tem um papel importante, juntamente com os órgãos estaduais; (3) O Sebrae também tem um certo papel na divulgação do Brejo; (3) O fato de um município fazer parte da Rota o leva à divulgação na mídia, e o Fórum vem adicionando mais municípios no Caminhos do Frio nos últimos anos.</p> <p>Repercussão nos princípios: (1) Delineação de um princípio que leve em consideração a equiparação, em termos de divulgação, dos diversos destinos turísticos de um estado.</p> |
|--|

Fonte: elaboração própria.

Referências

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Belk, R., Fischer, E., & Kozinets, R. V. (2013). *Qualitative consumer and marketing research*. Londres: Sage.
- Bird, C. (2011). *Introdução à filosofia política*. São Paulo: Madras.
- Boley, B. B., & McGehee, N. G. (2014). Measuring empowerment: Developing and validating the resident empowerment through tourism scale (RETS). *Tourism Management, 45*, 85-94. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.04.003>
- Camargo, B., Lane, K., & Jamal, T. (2007). Environmental justice and sustainable tourism: the missing cultural link. *The George Wright Society Forum, 24*(3), 70-80.
- Camilo, I., & Bahl, M. (2017). Desenvolvimento do turismo baseado em elementos culturais. *Turismo e Sociedade, 10*(1), 1-12. <http://dx.doi.org/10.5380/tes.v10i1.52187>
- Canfield, K. (2019). *Tourism and Justice on Catalina Island: Burdens, Power, and Decision-making*. *Open Access Dissertations*. Paper 851.
- Dorjsuren, A., & Palmer, N. (2018). Equity in tourism development: procedural (in) justice and distributive justice in Mongolia, East Asia. *Asian Journal of Tourism Research, 3*(1), 58-87. <https://doi.org/10.12982/AJTR.2018.0003>
- Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2008). A macromarketing ethics framework: stakeholder orientation and distributive justice. *Journal of Macromarketing, 28*(1), 24-32. <https://doi.org/10.1177/0276146707311290>
- Ferreira, S. G. (2006). *Os impactos do turismo nas pequenas cidades: um estudo em Itapeverica-Minas Gerais*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Lavras, Lavras, MG, Brasil.
- Getz, D., & Timur, S. (2012). Stakeholder involvement in sustainable tourism: balancing the voices. In: W. F. Theobald (Org.). *Global tourism*. (3. Ed). Londres: Elsevier.
- Godoi, C. K., & Balsini, C. P. V. (2010). A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: C. K. Godoi, R. Bandeira-de-Mello, & A. B. Silva (Orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Higgins-Desbiolles, F. (2018). The potential for justice through tourism. *Via Tourism Review, 1*(3). <https://doi.org/10.4000/viatourism.2469>
- Jamal, T., & Camargo, B. A. (2013). Sustainable tourism, justice and an ethic of care: toward the just destination. *Journal of Sustainable Tourism, 22*(1), 11-30. <https://doi.org/10.1080/09669582.2013.786084>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de marketing (12. ed.)* São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Klein, T. A. (2008). Assessing distributive justice in marketing: a benefit-cost approach. *Journal of Macromarketing, 28*(1), 33-43. <https://doi.org/10.1177/0276146707311243>
- Laczniak, G. R., & Murphy, P. E. (2006). Normative perspectives for ethical and socially responsible marketing. *Journal of Macromarketing, 26*(2), 154-177. <https://doi.org/10.1177/0276146706290924>
- Laczniak, G. R., & Murphy, P. E. (2008). Distributive justice: pressing questions, emerging directions, and the promise of Rawlsian analysis. *Journal of Macromarketing, 28*(1), 5-11. <https://doi.org/10.1177/0276146707312214>
- Laczniak, G. R., & Santos, N. J. C. (2011). The integrative justice model for marketing to the poor: an extension of S-D logic to distributive justice and macromarketing. *Journal of Macromarketing, 31*(2), 135-147. <https://doi.org/10.1177/0276146710380224>
- Layton, R. A. (2007). Marketing systems: a core macromarketing concept. *Journal of Macromarketing, 27*(3), 227-242. <https://doi.org/10.1177/0276146707302836>
- Layton, R. A. (2008). The search for a dominant logic: a macro-marketing perspective. *Journal of Macromarketing, 28*(3), 215-227. <https://doi.org/10.1177/0276146708320451>
- Layton, R. A. (2011). Towards a theory of marketing systems. *European Journal of Marketing, 45*(1/2), 259-276. <https://doi.org/10.1108/030905611111095694>
- Lee, T. H., & JAN, F. H. (2019). Can community-based tourism contribute to sustainable development? Evidence from residents' perceptions of the sustainability. *Tourism Management, 70*, 368-380. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.09.003>
- Luo, X., & Bao, J. (2019). Exploring the impacts of tourism on the livelihoods of local poor: the role of local government and major investors. *Journal of Sustainable Tourism, 27*(3), 344-359. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1578362>
- Mai, N. T. T., Rahtz, D. R., & Shultz II, C. J. (2013). Tourism as a catalyst for quality of life in transitioning subsistence marketplaces: perspectives from La Hong, Vietnam. *Journal of Macromarketing, 34*(1), 28-44. <https://doi.org/10.1177/0276146713507281>
- Medeiros, F. G., & Costa, F. J. (2019). Uma proposta de visualização do sistema agregado de marketing turístico. *Estudos Gerenciais, 35*(152), 237-248. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.152.3262>
- Merriam, S. (2009). *Qualitative research: a guide to design and implementation*. São Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Oviedo-Garcia, M. A., Castellanos-Verdugo, M., & Martin-Ruiz, D. (2008). Gaining residents' support for tourism and planning. *International Journal of Tourism Research, 10*(2), 95-109. <https://doi.org/10.1002/jtr.644>
- Rawls, J. (2008). *Uma teoria de justiça* (3. ed.). São Paulo: Martins Fontes.
- Ribeiro, O. C. F., & Amaral, S. C. F. (2015). Impactos do turismo no lazer dos municípios: o caso de Brotas/SP. *Licere, 18*(1), 110-135. <https://doi.org/10.35699/1981-3171.2015.1078>
- Scótolto, D., & Netto, A. P. (2015). Contribuições do turismo para o desenvolvimento local. *Cultur-Revista de Cultura e Turismo, 9*(1), 36-59.
- Silva, A. M., Locks, G. A., & Melo, J. E. B. (2020). Turismo de base comunitária e desenvolvimento sustentável em Urupema-SC. *Revista Brasileira de Desenvolvimento Regional, 7*(2), 221-240. <http://dx.doi.org/10.7867/2317-5443.2019v7n2p221-240>
- Silva, D. M. C., Xavier, M. G. P., & Lins, S. L. B. (2013). O turismo e sua influência no comércio, comunidade e desenvolvimento local do sítio histórico de Olinda-PE. *Revista Econômica do Nordeste, 44*(1), 59-72.
- Santos, N. J. C., & Laczniak, G. R. (2009). Marketing to the poor: an integrative justice model for engaging impoverished market segments. *Journal of Public Policy & Marketing, 28*(1), 3-15. <https://doi.org/10.1509/jppm.28.1.3>
- Soares, D. S., Galeno, L. S., & Ros, J. P. (2014). O turismo na comunidade dos tatus: conflitos socioambientais e percepção local. *Revista Turismo: Estudos e Práticas, 2*(2), 133-153.
- Tomazzoni, E. L. (2009). *Turismo e desenvolvimento regional: dimensões, elementos e indicadores*. São Paulo: Educus.
- Zanatto, V., Steinke, V., & Vieira, A. (2019). Impactos do geoturismo na caverna Terra Ronca, Goiás, Brasil. *GOT: Revista de Geografia e Ordenamento do Território, 16*, 391-414. <http://dx.doi.org/10.17127/got/2019.16.017>

Artículo de investigación

Efectos del lenguaje publicitario y del destino turístico usados en páginas comerciales de Facebook sobre la generación de boca a boca electrónico

Ana Marcela Londoño-Silva *

Profesora, Programa de Administración de Empresas, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Cali, Colombia.
anamarcela.ls@gmail.com

Carlos Fernando Osorio-Andrade

Profesor, Departamento de Administración y Organizaciones, Universidad del Valle, Cali, Colombia.
carlos.fernando.osorio@correounivalle.edu.co

Jenny Piedad Peláez-Muñoz

Profesora, Departamento de Administración y Organizaciones, Universidad del Valle, Cali, Colombia.
jenny.pelaez@correounivalle.edu.co

Resumen

El objetivo del presente estudio fue analizar la influencia del lenguaje publicitario y del destino turístico usados en publicidad en la generación de boca a boca electrónico en Facebook. Mediante análisis de contenido, se analizaron 290 publicaciones de operadores turísticos en páginas comerciales de Facebook y, para comprobar los efectos propuestos, se aplicó un modelo de regresión de Poisson. Los resultados sugieren que usar en publicidad destinos turísticos como playa, sitios rurales o educativos, así como lenguaje publicitario cognitivo, favorece la aparición de boca a boca electrónico. De este modo, las empresas que buscan aumentar sus métricas de participación en redes sociales pueden usar este tipo de contenidos para aumentar la participación de sus seguidores.

Palabras clave: boca a boca electrónico; destino turístico; lenguaje publicitario.

Effects of the advertising language and the tourist destination used in Facebook commercial pages on the generation of electronic word of mouth

Abstract

The purpose of this study was to analyze the influence of the advertising language and the tourist destination used in advertising in the generation of electronic word of mouth on Facebook. Through content analysis, 290 publications on Facebook commercial pages of tour operators were analyzed, and, to contrast the proposed effects, a Poisson regression model was applied. The results suggest that using beach tourism, rural and educational destinations in advertising, as well as cognitive advertising language, favors the appearance of electronic word of mouth. In this way, companies seeking to increase their participation metrics in social networks can use this type of content to increase the participation of their followers.

Keywords: electronic word of mouth; tourist destination; advertising language.

Efeitos da linguagem publicitária e do destino turístico das páginas comerciais do Facebook na geração do boca a boca eletrônico

Resumo

O objetivo deste estudo foi analisar a influência da linguagem publicitária e do destino turístico utilizado na publicidade na geração do boca a boca eletrônico no Facebook. Por meio da análise de conteúdo, foram analisadas 290 publicações de operadoras de turismo nas páginas comerciais do Facebook e, para verificar os efeitos propostos, foi aplicado um modelo de regressão de Poisson. Os resultados sugerem que a utilização de destinos turísticos como a praia, sites rurais ou educacionais na publicidade, bem como a linguagem publicitária cognitiva, favorece o surgimento do boca a boca eletrônico. Dessa forma, empresas que buscam aumentar suas métricas de participação nas redes sociais podem utilizar esse tipo de conteúdo para aumentar a participação de seus seguidores.

Palavras-chave: boca a boca eletrônico; destino turístico; linguagem publicitária.

*Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: C12; M10; M37; M31.

Cómo citar: Londoño-Silva, A. M., Osorio-Andrade, C. F. y Peláez-Muñoz, J. P. (2020). Efectos del lenguaje publicitario y del destino turístico usados en páginas comerciales de Facebook sobre la generación de boca a boca electrónico. *Estudios Gerenciales*, 36(156), 264-271. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.156.3895>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.156.3895>

Recibido: 14-feb-2020
Aceptado: 6-jul-2020
Publicado: 28-sep-2020

Nota: trabajo presentado en el track de Marketing de la pasada 54ª Asamblea Anual de CLADEA, realizada entre el 27-29 de octubre de 2019 en Lima, Perú.

1. Introducción

El desarrollo de la web 2.0 ha cambiado las formas de interacción de las personas (Yan, Wu, Wang, Wu, Chen y Wei, 2016). Desde finales del siglo XX, se pueden realizar transacciones comerciales a través de portales en línea disponibles para comprar y vender productos. El pago, en la mayoría de los casos, es tramitado en plataformas con tarjetas crédito o débito (en el 2019, 45% de compras digitales se realizaron con estos medios de pago, según la Asociación Bancaria y de Entidades Financieras de Colombia – Asobancaria, 2019); también existe la opción de realizar depósitos o pagos contra-entrega. Asimismo, el uso de redes sociales —para generar, compartir y responder contenido en línea— presenta un crecimiento exponencial: más de tres billones de usuarios en el mundo, con una penetración del 68% en Colombia, según informe de Hootsuite Inc. (2019).

El turismo, al igual que la adopción tecnológica para fines comerciales y de opinión, está creciendo de manera constante en el ámbito mundial. Según el World Travel & Tourism Council (2019), los viajes y el turismo representan el 10,4% del Producto Interno Bruto (PIB) mundial y dan empleo a 313 millones de personas. Como la planeación de un viaje suele implicar búsqueda de información en internet, para reservaciones y transacciones en línea, algunos autores proponen el *turismo 2.0.*, y lo consideran el paradigma contemporáneo de los estilos de vida, puesto que viajar y comunicarse electrónicamente son aspectos esenciales (Ivanov et al., 2018; Yan, Zhou y Wu, 2018; Mkono y Tribe, 2017; Baka, 2016).

En este contexto, internet es usado antes, durante y después de un viaje. La planificación del viaje, e incluso la toma de decisiones sobre el destino turístico, el hospedaje, las atracciones que se van a visitar, entre otros, incluye búsquedas de información en plataformas de medios sociales, sitios web de comercio electrónico multimarca (como Tripadvisor o Despegar) y sitios web oficiales de compañías específicas (como Avianca o Decameron) (Yan et al., 2018; Liu y Sangwon, 2015; Cheung y Thadani, 2012; Bilgihan, Barreda, Okumus y Nusair, 2016). Asimismo, la experiencia del viaje es compartida en estas plataformas, es decir, las personas destacan aspectos positivos o negativos sobre el destino, las atracciones y los servicios turísticos asociados (Yan et al., 2018). El estudio que se está socializando en este artículo se centra en páginas de empresas en Facebook, por ser la plataforma en la cual los turistas participan con mayor frecuencia (Tavakoli y Wijesinghe, 2019).

El componente central de esta revolución tecnológica y turística es la comunicación electrónica boca a boca (en adelante eWOM). Este tipo de comunicación tiene gran capacidad para llamar la atención y generar un comportamiento específico, como comentar, reaccionar o compartir el contenido sobre el cual el usuario ha fijado su atención (Baka, 2016; Yan et al., 2018). Además, influye sobre la toma de decisiones (Cheung y Thadani, 2012; Yan et al., 2018) y el comportamiento de compra en entornos de turismo y hospedaje (Chung y Kim, 2015). Tal es la importancia del eWOM para la industria del turismo que se ha considerado

como el factor de mayor trascendencia a la hora de tomar la decisión de comprar un tiquete de avión o de reservar una noche en la habitación de un hotel (Litvin, Goldsmith y Pan, 2008; Salvi, Cantallops y Cardona, 2013); sin embargo, a pesar de la relevancia que tiene el eWOM para el turismo, tras una exploración de bases de datos científicas, como Scopus y Web of Science, se encontraron pocos estudios que analizan el efecto de las características de las publicaciones en redes sociales sobre la generación de eWOM en esta industria; en concreto, no se encontraron investigaciones que asocien el lenguaje publicitario y el tipo de destino turístico utilizado en piezas de medios sociales sobre la comunicación eWOM.

Con base en la brecha de investigación identificada, el objetivo de este documento consistió en establecer los efectos del lenguaje publicitario y del tipo de destino turístico usados por empresas turísticas en publicaciones en Facebook sobre el eWOM; efecto que en esta red social puede operacionalizarse mediante el volumen de comentarios, contenido compartido y reacciones. Para cumplir el objetivo, se analizaron 290 publicaciones correspondientes a tres marcas de operadores turísticos muy importantes en Colombia (Decameron, Aviatour y Atrápalo); estas publicaciones fueron extraídas en abril del 2019 y comprenden un año de publicaciones para las tres marcas. Para identificar y operacionalizar las categorías relacionadas con el tipo de lenguaje publicitario y el tipo de destino turístico, se empleó el análisis de contenido y, después, mediante la aplicación de un modelo de regresión de Poisson con errores robustos se contrastaron las hipótesis establecidas.

Este documento se divide en cinco apartados incluida la presente introducción. El segundo apartado presenta el marco teórico empleado para explicar las variables propuestas. El tercero plantea la metodología abordada. El cuarto expone los resultados y hallazgos más importantes. En el quinto, se discuten las conclusiones del trabajo y se presentan las limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. Marco teórico

Para llevar a cabo la presente investigación, se recurrió a estudios previos que permitieron operacionalizar las variables de interés. A continuación, se presentan las perspectivas teóricas desde las cuales se aborda el destino turístico y el lenguaje publicitario en el contexto de contenidos en redes sociales.

2.1. Destino turístico

Según Buhalis (2000), destino turístico es un lugar hacia el cual las personas viajan y deciden permanecer temporalmente, disfrutando de una serie de productos y servicios característicos del destino. A partir de las características propias de un destino turístico y de aquellas destacadas en el ecosistema digital, se forman percepciones, expectativas y motivaciones en el consumidor, respecto a ese destino turístico. Estas formaciones subjetivas sobre los destinos turísticos se manifiestan en las acciones turísticas de los consumidores, quienes pueden tomar la decisión

de visitar un lugar (Ivanov et al., 2018), como también de comentar-compartir-reaccionar en redes sociales (Chung y Kim, 2015). Van der Zee y Bertocchi (2018) evidenciaron que las acciones eWOM se motivarán, según la percepción del destino turístico, en la pieza publicitaria.

El conjunto de percepciones, expectativas y motivaciones que constituyen la imagen de un destino se configura a través del boca a boca y de las campañas de marketing desarrolladas por las compañías involucradas (hoteles, aerolíneas, operadores turísticos) (Buhalis, 2000). En este sentido, las redes sociales, en especial, las páginas oficiales en Facebook de las compañías involucradas son un medio eficaz para la construcción de la imagen de destino; por lo que es pertinente explorar las respuestas eWOM motivadas por el tipo de destino. Así pues, se propone la siguiente hipótesis:

- H1: el tipo de respuesta eWOM varía según el tipo de destino turístico presentado en un contenido de páginas comerciales en Facebook.

Para abordar metodológica y analíticamente el tipo de destino como una variable de investigación, se parte de algunos estudios sobre la imagen de destino expuestos por Snepenger, Murphy, Snepenger y Anderson (2004); Drolet, Williams y Lau-Gesk (2007); Byun y Jang (2015). Estos autores plantean un abordaje de los destinos turísticos clasificándolos según sus significados en hedónicos (los motivados por experiencias sensoriales de consumo, como la diversión o la relajación) y utilitarios (los motivados por la búsqueda de utilidad racional, como el conocimiento o la educación). Teniendo en cuenta lo que para Buhalis (2000) es el método de clasificación de destinos, según su principal atractivo/significado, este estudio propone tres tipos de destinos turísticos: a) los significados utilitaristas asociados con los destinos urbanos; b) los significados hedónicos asociados con los destinos de playa; y c) un híbrido entre los dos anteriores en los destinos rurales. Estos significados se destacan en la publicidad realizada por las compañías (Byun y Jang, 2015), a través del lenguaje publicitario que puede ser cognitivo (información sobre los atributos de un destino) (Byun y Jang, 2015), afectivo (Byun y Jang, 2015) o transaccional (información sobre precios, descuentos y puntos de venta) (Tafesse, 2015).

2.2. Boca a boca electrónico y lenguaje publicitario

Las empresas configuran y administran sitios específicos en Facebook para interactuar con los clientes: crean y publican contenido en el que los usuarios pueden responder comentando, compartiendo o reaccionando (eligen “me gusta”, “me enamora”, “me entristece”, entre otros). Tham, Croy y Mair (2013) aseguran que el eWOM tiene efectos en los viajeros potenciales. Por esto, las organizaciones se han enfocado en utilizarlo para crear, de mano con los usuarios, sentimientos positivos hacia un destino turístico (Xie, Zhang, Singh y Lee, 2016).

Por otra parte, Tafesse (2015) menciona algunos estudios sobre la influencia del contenido, respecto al tipo de eWOM generado en el usuario. Sin embargo, son escasos los estudios sobre los factores publicitarios que influyen en el eWOM de los usuarios (Yan et al., 2018); entre ellos, el tipo de lenguaje publicitario empleado en los contenidos publicados en sus páginas de Facebook. El lenguaje, al igual que el significado del destino turístico publicitario, se operacionaliza dicotómicamente en función del contenido y el mensaje que transmite se clasifica como afectivo o cognitivo (Byun y Jang, 2015). Los contenidos que evidencian sentimientos y emociones hacia un objeto se consideran afectivos, mientras que los contenidos sobre los atributos de un objeto se definen como cognitivos. De acuerdo con Tafesse (2015), en los primeros se encuentran contenidos de humor y obras artísticas, para motivar sentimientos de diversión y de pasatiempo; en los segundos se informa a los usuarios sobre atributos y especificaciones técnicas de los productos. Además, este autor propone un lenguaje de tipo relacional, cuyo contenido y mensaje se centra en elementos transaccionales, como las ofertas de precios o los puntos de distribución. Con base en estas posturas, se propone la siguiente hipótesis:

- H2: el tipo de respuesta eWOM varía según el tipo de lenguaje publicitario empleado en el contenido de páginas comerciales en Facebook.

3. Metodología

Se realizó un estudio netnográfico mixto. Se extrajeron 290 piezas publicitarias publicadas en las páginas empresariales de Facebook, seleccionadas entre abril del 2018 y abril del 2019. En la primera etapa de análisis de contenido, se clasificaron las piezas publicitarias según el tipo de destino y de lenguaje publicitario empleados. Posteriormente, se analizó la relación existente entre estas variables y el comportamiento eWOM, a través de un modelo de regresión lineal generalizado. De acuerdo con los objetivos planteados, se analizó la relación de dos variables independientes sobre una variable dependiente y se abordaron a partir de las formas específicas que adoptan. El modelo teórico está esquematizado en la Figura 1.

3.1. Descripción de la muestra

Se realizó muestreo no probabilístico para escoger las tres empresas del turismo en Colombia con mayor número de seguidores en la red social Facebook. Estas marcas fueron Decameron, Aviatur y Atrápalo. De cada una se extrajeron las últimas 100 publicaciones de marca, estas piezas de comunicación seleccionadas representan más de cuatro semanas de publicaciones en Facebook; periodo de tiempo ideal para identificar diversas estrategias de mensaje (Ashley y Tuten, 2010). Una vez depurada la información, se analizó una muestra total de 290 publicaciones de marca (diez publicaciones no estaban disponibles). La obtención de los datos se llevó a cabo mediante *web scrapping* y se utilizó el paquete informático Rstudio®.

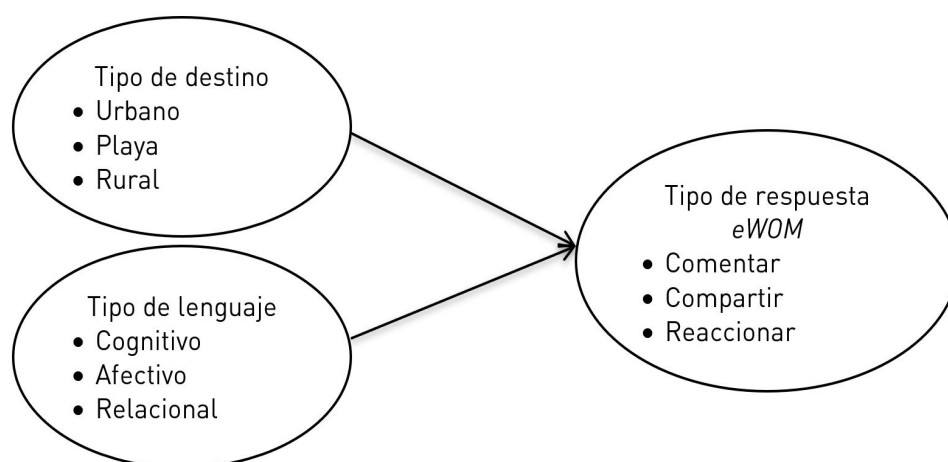


Figura 1. Modelo teórico
Fuente: elaboración propia.

3.2. Análisis de contenido

Después de extraer las publicaciones de marca, se analizó el contenido sobre las piezas de comunicación para operacionalizar las variables propuestas: tipo de destino y tipo de lenguaje publicitario. El análisis de contenido es una técnica de investigación empleada con éxito en el estudio científico de los efectos de las características de las publicaciones en línea sobre la generación o difusión de eWOM (De Vries, Genster y Leeflang, 2012; Tafesse, 2015; Schultz, 2017).

El contenido publicitario de las páginas seleccionadas se clasificó teniendo en cuenta los elementos cognitivos, afectivos o transaccionales. Esto se hizo, según la caracterización propuesta por Papadimitriou, Kaplanidou y Apostolopoulou (2018) y Byun y Jang (2015), respecto a los efectos de factores cognitivos y afectivos de la imagen de destino y del lenguaje publicitario, respectivamente, sobre las intenciones de comportamiento. Adicionalmente, para la clasificación del tipo de destino, se tuvieron en cuenta

las caracterizaciones de Buhalis (2000), Byun y Jang (2015) y Papadimitriou et al. (2018).

En la operacionalización de las variables, participaron dos codificadores previamente entrenados. Ellos caracterizaron las piezas de comunicación, de acuerdo con las tipologías propuestas en la Tabla 1.

3.3. Codificación de las variables

Siguiendo a Buhalis (2000), Papadimitriou et al. (2018) y Byun y Jang (2015), para la variable tipo de destino turístico se desarrolló una lista de cuatro temas que se presentan en las publicaciones en línea: (1) destino de playa, (2) destino urbano, (3) destino rural y (4) destino educativo. De este modo, se constituyeron cinco variables dicotómicas, cuyas categorías se codificaron así: 1 si estaba presente y 0, ausente, como se presenta en la Tabla 2.

Frente a la variable tipo de lenguaje publicitario, la operacionalización se llevó a cabo siguiendo a Tafesse (2015) y a Byun y Jang (2015). Se configuraron tres variables

Tabla 1. Características de las variables independientes

| Variable | Operacionalización | Detalles |
|--|--------------------|---|
| Tipo de destino turístico Papadimitriou, Kaplanidou y Apostolopoulou (2018) Byun y Jang (2015) Buhalis (2000) | Playa | <ul style="list-style-type: none"> • Placentero • Relajante • Bonito • Emocionante • Divertido y sensorial |
| | Urbano | <ul style="list-style-type: none"> • Atracciones con significado histórico, religioso o cultural. • Actividades y eventos culturales, de negocios / conferencias, deportivos. |
| | Rural | <ul style="list-style-type: none"> • Atracciones con significado histórico y cultural • Placentero, relajante, divertido |
| | Educativo | <ul style="list-style-type: none"> • Atracciones de aprendizaje • Actividades educativas |
| Lenguaje publicitario Tafesse (2015) Byun y Jang (2015) | Emocional | <ul style="list-style-type: none"> • Contenidos entretenidos (humor, obras artísticas, pasatiempos, diversión, expresiones figurativas) |
| | Cognitivo | <ul style="list-style-type: none"> • Contenidos informativos (especificaciones del producto, detalles técnicos) |
| | Relacional | <ul style="list-style-type: none"> • Contenidos transaccionales (descuentos / ofertas; puntos de distribución) |

Fuente: elaboración propia.

dicotómicas: (1) atractivo emocional, (2) atractivo cognitivo y (3) atractivo relacional. Al igual que en la variable tipo de destino turístico, cada categoría se codificó así: 1 si estaba presente en la publicación y 0, ausente, como se puede observar en la [Tabla 2](#).

3.4. Fiabilidad de la codificación de las variables

Para obtener la fiabilidad de la operacionalización de las publicaciones se entrenó a dos profesionales como codificadores. En las sesiones de capacitación, se incluyó la explicación de cada variable de modo que los codificadores entendieran las definiciones conceptuales y operativas. Previo a la codificación real, se realizó una prueba piloto con 50 publicaciones que no formaban parte de la muestra final. Se emplearon varias sesiones de entrenamiento y se modificó la plantilla de códigos hasta que se alcanzó una fiabilidad satisfactoria entre los codificadores. Para la muestra real, se utilizaron 87 publicaciones de marca (30% del total), que los codificadores analizaron para una verificación de fiabilidad. Las puntuaciones de fiabilidad de todas las variables fueron pertinentes ya que estaban por encima de 0,80 en el alfa de [Krippendorff \(2018\)](#).

3.5. Análisis empírico

Antes de aplicar el modelo, se probó el supuesto de multicolinealidad de las variables. Este arrojó, para cada uno de los factores, valores entre 0,02 y 4. Por lo tanto, se descartan problemas de colinealidad perfecta ([Hair, Black, Babin y Anderson, 2009](#)). Teniendo en cuenta que las variables dependientes escogidas para esta investigación (eWOM: comentar, reaccionar y compartir) son de conteo, las técnicas de regresión lineal —por mínimos cuadrados ordinarios (MCO)— no aplican para este caso, dado que el supuesto de normalidad de los errores se viola, pues presenta asimetría positiva. Por otro lado, aunque las variables son continuas, la regresión MCO no estimaría las relaciones correctamente, puesto que no existen datos negativos (el límite inferior es

cero); además presenta naturaleza discreta ([Abitbol y Lee, 2017](#)). Para solventar estos problemas, se aplicó un modelo de regresión lineal generalizado (GML), que trata sobre la naturaleza discreta de las variables dependientes y las relaciona con las variables independientes, a través de una función de enlace ([Cameron y Trivedi, 2013](#)).

Una de las opciones más acertadas, para modelar conjuntos de datos que provienen de recuentos, es la distribución de Poisson ([Coxe, West y Aiken, 2009](#)). Por ello, para este caso, se aplicó un modelo de regresión de Poisson y se procuró obtener errores estándar robustos para controlar la violación de uno de los supuestos principales en Poisson: la sobredispersión ([Abitbol y Lee, 2017](#)). La regresión de Poisson plantea el supuesto de que la media de la distribución es igual a su varianza; en la realidad, es difícil tener una equidispersión perfecta, por lo tanto, se aplica un modelo con errores sólidos para tratar el problema ([Abitbol y Lee, 2017](#)). A continuación, se presenta la ecuación del modelo:

$$\ln(y) = \alpha + \beta_1 \text{playa} + \beta_2 \text{urbano} + \beta_3 \text{rural} + \beta_4 \text{otros} + \beta_5 \text{emocional} + \beta_6 \text{cognitivo} + \beta_7 \text{transaccional} \quad (1)$$

Donde $\ln(y)$ es el logaritmo natural de la variable dependiente, que puede asumir cualquiera de estas tres formas: comentarios, reacciones y compartidos. α hace referencia al término constante. *Playa*, *urbano*, *rural* y *educativo* corresponden a las categorías de la variable *imagen de destino*, las cuales presentan naturaleza dicotómica. Estas asumen el valor de 1 cuando están presentes en las publicaciones, y 0, cuando están ausentes. *Emocional*, *cognitivo* y *transaccional* representan las categorías de la variable *estrategia del mensaje*. Tal como sucede con la variable anterior, estas categorías presentan naturaleza dicotómica, pues asumen el valor de 1 cuando aparecen, y 0, cuando no aparecen en las publicaciones de marca.

4. Resultados

Se analizaron en total 290 publicaciones de Facebook pertenecientes a tres marcas de operadores turísticos. La cantidad promedio de publicaciones muestreada por marca fue de 95. Respecto a sus contenidos, se encontró que el 32% utilizó la imagen de un destino de playa; el 31%, un destino urbano o de ciudad; el 19% hizo referencia a un destino rural o del campo; y 18% usó un tipo de destino turístico que se identificó como educativo para comunicar su mensaje. Respecto al lenguaje publicitario se encontró que el 55% de los contenidos empresariales empleó un lenguaje cognitivo, mostrando contenido relacionado con los servicios ofrecidos; el 36% mostró privilegio sobre contenidos transaccionales; y el 9% empleó el lenguaje afectivo. Entre las publicaciones, la cantidad promedio de comentarios por publicación fue de 6, la de compartir fue de 9 y la de reacciones fue de 71. En la [Tabla 3](#) se presenta un resumen de los modelos aplicados (comentar, compartir y reaccionar), para contrastar las hipótesis propuestas.

Tabla 2. Operacionalización de las variables

| Variable | Operacionalización | Detalles |
|---------------------------|--------------------|--|
| Tipo de destino turístico | Playa (0 -1) | La publicación hace referencia a un destino de playa. |
| | Urbano (0 -1) | La publicación hace referencia a un destino turístico en ciudad. |
| | Rural (0 -1) | La publicación hace referencia a un destino en el campo. |
| | Educativo (0 -1) | La publicación hace referencia a destinos con fines educativos. |
| Lenguaje publicitario | Emocional (0 -1) | Contenido asociado al entretenimiento y el disfrute. |
| | cognitivo (0 -1) | Asociado a las características funcionales del servicio. |
| | Relacional (0 -1) | Referencia a promociones, precios y descuentos. |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Modelos aplicados

| Variables dependientes | | Comentarios | | Compartidos | | Reacciones | |
|-------------------------------|------------|-------------|---------|-------------|----------|------------|----------|
| | | β | IRR | β | IRR | β | IRR |
| Tipo de destino turístico | Playa | 0,537 | 1,711 | 0,995** | 2,706** | 1,084* | 2,959* |
| | Urbano | 0,109 | 1,115 | 0,688 | 1,990 | 0,520 | 1,682 |
| | Rural | 0,975 | 2,652 | 0,945*** | 2,574*** | 0,000 | 1,000 |
| | Educativo | 1,281** | 3,603** | 2,037*** | 7,750*** | 1,872*** | 6,501*** |
| Tipo de lenguaje publicitario | Afectivo | 0,451 | 1,570 | 0,661 | 1,938 | 0,476 | 1,610 |
| | Cognitivo | 0,638* | 1,892* | 0,878*** | 2,407*** | 1,028*** | 2,795*** |
| | Relacional | 0,389 | 1,476 | 0,264 | 1,302 | -0,719 | 0,930 |
| Constante | | 0,713** | 2,041** | 0,472 | 1,606 | 2,738*** | 1,546*** |
| Total Wald X ² (7) | | 19,76 | | 38,94 | | 69,96 | |
| Prob > X ² | | 0,0061 | | 0,0000 | | 0,0000 | |
| Pseudo R ² % | | 8,3 | | 21,9 | | 23,4 | |

***p < 0,01, **p < 0,05, *p < 0,1, IRR= tasa de incidencia

Fuente: elaboración propia.

En primer lugar, se comprobó que los tres modelos son conjuntamente significativos, dado que el estadístico Wald que sigue una distribución de X², con 7 grados de libertad, arroja una probabilidad de 19,76 > 0,0061 en comentarios; de 38,94 > 0,0000 en compartidos; y de 69,96 > 0,0000 en reacciones. Por lo tanto, se puede afirmar que los modelos son conjuntamente significativos.

Frente a la variable *comentarios*, se puede observar que las publicaciones que presenta la categoría “destinos asociados con educación” es estadísticamente significativa: un nivel de confianza del 95% y con signo positivo ($\beta = 1,281^{**}$). Esto quiere decir que, cuando se usan imágenes en las que se muestran destinos educativos, la tasa de comentarios es de 3,6 (tasa de incidencia - IRR) veces mayor que cuando se utiliza otro destino en la pieza de comunicación. Respecto al tipo de lenguaje publicitario, se observa que el cognitivo es marginalmente significativo: un nivel de confianza del 90%, con signo positivo ($\beta = 0,638^{*}$). Entonces, cuando se utiliza un mensaje cognitivo o funcional, la tasa de comentarios es 1,8 (IRR) veces mayor.

En cuanto a la variable *compartidos*, se aprecia que el uso de destinos rurales y educativos en las publicaciones es altamente significativo: un nivel de confianza del 99%, con signo positivo, en ambos casos: rural ($\beta = 0,945^{***}$) y educativos ($\beta = 2,037^{***}$). En concreto, cuando se utilizan destinos educativos en las piezas de comunicación, la tasa de veces que se comparte el contenido aumenta 7,7 (IRR) veces. Cuando se usan destinos rurales, la tasa de difusiones (compartidos) aumenta en 2,5 (IRR) veces. El uso de destinos de playa también es significativo, con signo positivo ($\beta = 0,995^{**}$); sin embargo, presenta significancia estadística del 95%. En otras palabras, el uso de un destino de playa, en piezas de comunicación en Facebook, aumenta la tasa de compartidos 2,7 (IRR) veces. Tal como sucede con la variable anterior, el lenguaje de tipo cognitivo es altamente significativo: un 99% de confianza y con signo positivo $\beta = 0,878^{***}$. Cuando se usa este tipo de contenido en publicaciones de marca, la tasa de compartidos aumenta 2,4 (IRR) veces.

Finalmente, para la variable *reacciones*, se puede observar que la categoría “destinos educativos” es altamente significativa: un 99% de confianza, con signo positivo ($\beta = 0,187^{**}$). Esto indica que, cuando se usan destinos educativos en publicaciones, la tasa de reacciones aumenta 6,5 (IRR) veces. El destino de playa es marginalmente significativo: un nivel de confianza del 90%, con signo positivo ($\beta = 0,108^{*}$). Esto indica una débil influencia sobre las reacciones. Específicamente, el uso de destinos de playa, en piezas de comunicación, consigue una tasa 2,9 (IRR) veces mayor. Respecto a la estrategia del mensaje, de nuevo, el lenguaje de tipo cognitivo es altamente significativo: 99%, con signo positivo ($\beta = 0,128^{*}$), lo que quiere decir que, cuando se usa este contenido en publicaciones, la tasa de reacciones aumenta 2,7 (IRR) veces.

Los resultados obtenidos en los modelos aplicados permiten soportar las hipótesis 1 y 2, es decir, el comportamiento eWOM varía según el tipo de lenguaje publicitario y el tipo de destino turístico empleado en las publicaciones de páginas comerciales en Facebook.

5. Conclusiones

A partir de este estudio, se establecieron los efectos del tipo de destino turístico y el tipo de lenguaje publicitario usados en publicaciones realizadas por empresas turísticas en Facebook sobre el comportamiento eWOM (comentarios, reacciones y contenido compartido). Los modelos empíricos aplicados son significativos, lo que permite discutir conclusiones de interés que se presentan a continuación.

De acuerdo con los resultados obtenidos, puede concluirse que el destino turístico utilizado en publicidad puede alterar el comportamiento eWOM de los seguidores de marcas turísticas en redes sociales como Facebook. La evidencia indica que aquellas publicaciones que usan destinos de playa pueden conducir a que las personas reaccionen con mayor frecuencia ante las publicaciones. Además, los destinos turísticos educativos en publicidad parecen

ser los más interesantes, dado que aumentan de manera considerable los comentarios, el contenido compartido y las reacciones que recibe cada publicación. El destino turístico rural también demuestra ser interesante para el usuario de Facebook, dado que incentiva a los usuarios a compartir el contenido de la marca en la red social. En suma, las marcas del turismo deberían utilizar con mayor frecuencia este tipo de destinos (playa, rural y educativos) en sus piezas de comunicación, pues fomentan la participación de sus seguidores en redes sociales, teniendo claro que el destino educativo es el que genera mayor comportamiento eWOM por parte de los internautas.

Por otro lado, los tipos de destino turístico urbano parecen no aumentar ni disminuir el comportamiento eWOM de los usuarios en Facebook; esto podría sugerir que las marcas de turismo deberían tratar de hacer más atractivas las publicaciones que usan este tipo de destinos, de manera que resulten de mayor interés para los usuarios. Por ejemplo, aumentando la interactividad de las publicaciones a través de concursos, preguntas, animando o incentivando a los usuarios para que compartan el contenido de marca (De Vries et al., 2012).

Los hallazgos relacionados con el lenguaje publicitario indican que el comportamiento eWOM se ve afectado solamente por el lenguaje cognitivo. Cuando las marcas del turismo emplean este tipo de contenidos en sus publicaciones de redes sociales, la evidencia indica que aumentan los comentarios, el contenido compartido y también las reacciones. Por otro lado, el contenido afectivo, es decir, el contenido de características emocionales, así como el contenido relacional donde se transmiten promociones y descuentos, no parecen afectar el comportamiento eWOM de los usuarios. Estos resultados sugieren que, para aumentar la participación de los usuarios con sus contenidos de marca, las empresas turísticas deberían apelar más a contenidos cognitivos e informativos relacionados con las características técnicas de los servicios que ofrecen. También, podrían intentar mejorar la interactividad de las publicaciones que apelan a otros tipos de contenidos, mediante la inclusión de dinámicas, concursos, preguntas o incentivos asociados a difundir contenido de marca (De Vries et al., 2012).

A partir de este estudio, se concluye que el usuario de redes sociales muestra mayor interés por contenidos que dan cuenta de las características específicas de los destinos turísticos como el tipo de atracciones que encontrarán, las actividades que pueden desarrollar, incluso, los aprendizajes que pueden tener. De igual manera, prefieren contenidos sobre destinos fuera del contexto urbano. Es importante considerar el impacto que tienen los contenidos turísticos que muestran fines educativos, pues estaría mostrando una tendencia en el comportamiento del consumidor por preferir viajes que lo enriquezcan culturalmente, por lo que no solo el ocio o el placer serían un motivador al momento de la elección del destino turístico.

Esta investigación explora los efectos de las características de las publicaciones y los destinos turísticos presentados en las piezas de comunicación sobre la participación de los usuarios en términos de eWOM. No obstante, este estudio

solamente contempla la dimensión de volumen o cantidad de eWOM, como variable dependiente. Futuras investigaciones podrían identificar si los antecedentes incluidos en este modelo tienen un efecto sobre la polaridad o valencia del eWOM generado en publicaciones de marca; es decir, si los comentarios son positivos, negativos o neutrales. Por otra parte, cabe resaltar que los usuarios que atienden las diferentes redes sociales pueden variar entre sí, por lo tanto, sería interesante desarrollar estudios de este tipo en el marco de otras redes como Instagram y Twitter y comparar los hallazgos.

También, considerando la escasa literatura científica que relaciona las variables propuestas, se recomienda la elaboración de un estudio longitudinal que permita corroborar las conclusiones obtenidas en esta investigación. Además, investigaciones futuras en esta dirección también aportan al campo metodológico para el estudio del comportamiento y las motivaciones humanas.

Por otra parte, los contenidos que generan mayor comportamiento eWOM pueden orientar estudios de comportamiento del consumidor en el contexto turístico, de manera que se puedan desarrollar aportes sobre las motivaciones de las personas al momento de elegir el tipo de destino turístico. Esto no solo aportaría al desarrollo teórico del tema, sino también a orientar estratégicamente las acciones comerciales para lograr convencer a los usuarios de redes sociales de visitar los destinos turísticos ofertados en los planes de los operadores de turismo.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- Abitbol, A. y Lee, S. Y. (2017). Messages on CSR-dedicated Facebook pages: What works and what doesn't. *Public Relations Review*, 43(4), 796-808. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.05.002>
- Ashley, C. y Tuten, T. (2010). Consumer Perceptions of Online Shopping Environments. *Psychology & Marketing*, 30(6), 461-469. <https://doi.org/10.1002/mar>
- Asobancaria. (2019). E-Commerce, crecimiento y ecosistema digital en Colombia. Recuperado 27 de febrero de 2020 en: <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/1213.pdf>
- Baka, V. (2016). The becoming of user-generated reviews: Looking at the past to understand the future of managing reputation in the travel sector. *Tourism Management*, 53, 148-162. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.09.004>
- Bilgihan, A., Barreda, A., Okumus, F. y Nusair, K. (2016). Consumer perception of knowledge-sharing in travel-related Online Social Networks. *Tourism Management*, 52, 287-296. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.07.002>
- Buhalis, D. (2000). Marketing the Competitive Destination of the Future. *Tourism Management*, 21, 97-116. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)
- Byun, J. y Jang, S. S. (2015). Effective destination advertising: Matching effect between advertising language and destination type. *Tourism Management*, 50, 31-40. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.01.005>
- Cameron, A. C. y Trivedi, P. K. (2013). *Regression analysis of count data* (vol. 53). Nueva York: Cambridge University Press.
- Cheung, C. M. y Thadani, D. R. (2012). The impact of electronic word-of-mouth communication: A literature analysis and integrative model. *Decision Support Systems*, 54(1), 461-470. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.06.008>

- Chung, J. Y. y Kim, Y. G. (2015). A netnographic study of eWOM motivations to articulate dining experiences. *Journal of Internet Commerce*, 14(4), 455-475. <https://doi.org/10.1080/15332861.2015.1096147>
- Coxe, S., West, S. G. y Aiken, L. S. (2009). The analysis of count data: A gentle introduction to Poisson regression and its alternatives. *Journal of personality assessment*, 91(2), 121-136. <https://doi.org/10.1080/00223890802634175>
- De Vries, L., Gensler, S. y Leeflang, P. S. H. (2012). Popularity of brand posts on brand fan pages: An investigation of the effects of social media marketing. *Journal of Interactive Marketing*, 26(2), 83-91. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2012.01.003>
- Drolet, A., Williams, P. y Lau-Gesk, L. (2007). Age-related differences in responses to affective vs. rational ads for hedonic vs. utilitarian products. *Marketing Letters*, 18(4), 211-221. <https://doi.org/10.1007/s11002-007-9016-z>
- Hair, J., Black, W., Babin, B. y Anderson, R. (2009). *Multivariate data analysis*. London: Prentice Hall.
- Hootsuite Inc. (2019). Informe del estado mundial del ámbito digital en 2019. Recuperado el 27 de febrero de 2019 de: <https://hootsuite.com/es/pages/digital-in-2019>
- Ivanov, B., Dillingham, L. L., Parker, K. A., Rains, S. A., Burchett, M. y Geegan, S. (2018). Sustainable attitudes: Protecting tourism with inoculation messages. *Annals of Tourism Research*, 73, 26-34. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.08.006>
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E. y Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29(3), 458-468. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.05.011>
- Liu, Z. y Sangwon, P. (2015). What makes a useful online review? Implication for travel product websites. *Tourism Management*, 47, 140-151. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.09.020>
- Mkono, M. y Tribe, J. (2017). Beyond reviewing: Uncovering the multiple roles of tourism social media users. *Journal of Travel Research*, 56(3), 287-298. <https://doi.org/10.1177/0047287516636236>
- Papadimitriou, D., Kaplanidou, K. y Apostolopoulou, A. (2018). Destination image components and word-of-mouth intentions in urban tourism: A multigroup Approach. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 42(4), 503-527. <https://doi.org/10.1177/1096348015584443>
- Salvi, F., Cantalops, A. S. y Cardona, J. R. (2013). Los impactos del eWOM en hoteles. *Redmarka: Revista Académica de Marketing Aplicado*, 2(10), 3-17. <https://doi.org/10.17979/redma.2013.02.010.4765>
- Schultz, C. D. (2017). Proposing to your fans: Which brand post characteristics drive consumer engagement activities on social media brand pages? *Electronic Commerce Research and Applications*, 26, 23-34. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2017.09.005>
- Snepenger, D., Murphy, L., Snepenger, M. y Anderson, W. (2004). Normative meanings of experiences for a spectrum of tourism places. *Journal of Travel Research*, 43(2), 108-117. <https://doi.org/10.1177/0047287504268231>
- Tafesse, W. (2015). Content strategies and audience response on Facebook brand pages. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(6), 927-943. <https://doi.org/10.1108/MIP-07-2014-0135>
- Tavakoli, R. y Wijesinghe, S. N. (2019). Current issue in tourism: The evolution of the web and netnography in tourism: A systematic review. *Tourism Management Perspectives*, 29, 48-55. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.10.008>
- Tham, A., Croy, G. y Mair, J. (2013). Social media in destination choice: Distinctive electronic word-of-mouth dimensions. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1), 144-155. <https://doi.org/10.1080/10548408.2013.751272>
- Van der Zee, E. y Bertocchi, D. (2018). Finding patterns in urban tourist behaviour: A social network analysis approach based on TripAdvisor reviews. *Information Technology & Tourism*, 20, 153-180. <https://doi.org/10.1007/s40558-018-0128-5>
- World Travel & Tourism Council. (2019). Benchmarking research trends 2019: How does travel y tourism compare to other sectors? Recuperado el 20 de febrero de 2019 de: <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact>
- Xie, K., Zhang, Z., Singh, A. y Lee, S. (2016). Effects of managerial response on consumer eWOM and hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(9), 2013-2034. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2015-0290>
- Yan, Q., Wu, S., Wang, L., Wu, P., Chen, H. y Wei, G. (2016). E-WOM from e-commerce websites and social media: Which will consumers adopt? *Electronic Commerce Research and Applications*, 17, 62-73. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2016.03.004>
- Yan, Q., Zhou, S. y Wu, S. (2018). The influences of tourist' emotions on the selection of electronic word of mouth platforms. *Tourism Management*, 66, 348-363. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.12.015>

Artículo de investigación

Composición del consejo de administración y desempeño financiero en mercados emergentes de América Latina: evidencia para Brasil, Chile y México

Marcelo Arévalo-Alegría
Investigador, Departamento de Economía y Finanzas, Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile.
maareval@egresados.ubiobio.cl

Andrés A. Acuña-Duarte *
Profesor asistente, Departamento de Economía y Finanzas, Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile.
aacunad@ubiobio.cl

Andrea King-Domínguez
Profesora asistente, Departamento de Economía y Finanzas, Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile.
aking@ubiobio.cl

Resumen

Este artículo analiza el impacto de cuatro atributos del consejo de administración sobre el desempeño de 101 empresas no financieras de Brasil, Chile y México, vigentes en el periodo 2011-2017. Además, se innova al explorar el efecto rezagado de tales atributos para abordar la causalidad inversa identificada en la literatura. La estimación de modelos de datos de panel estáticos y dinámicos revela un efecto positivo de la independencia del consejo sobre el desempeño contable de firmas brasileñas y chilenas. La evidencia reportada es mixta en cuanto a la dualidad de cargo, mientras que se identifica una relación positiva, cuadrática y cóncava para el tamaño del consejo. Finalmente, no se encuentra evidencia de que la diversidad de género reditúe en un mejor desempeño presente y futuro.

Palabras clave: gobierno corporativo; consejo de administración; diversidad de género; desempeño financiero; América Latina.

Structure of the board of directors and financial performance in emerging markets of Latin American: Evidence from Brazil, Chile, and Mexico

Abstract

This paper analyzes the impact of four attributes of the board of directors on the performance of 101 non-financial companies from Brazil, Chile, and Mexico, during the period 2011-2017. In addition, this research innovates by exploring the lagged effect of the above attributes in order to address the inverse causation that has been highlighted in the literature. The estimation of static and dynamic panel-data models reveals a positive effect of board independence on the accounting performance of the Brazilian and Chilean firms. The evidence reported is mixed in terms of the CEO duality, whereas a positive, quadratic, and concave relationship was found for board size. Finally, no supporting evidence that gender diversity results in a higher current and future performance of Latin American companies was found.

Keywords: corporate governance; board of directors; gender diversity; financial performance; Latin America.

Composição do conselho de administração e desempenho financeiro em mercados emergentes na América Latina: evidências para Brasil, Chile e México

Resumo

Este artigo analisa o impacto de quatro atributos do conselho de administração no desempenho de 101 empresas não financeiras do Brasil, Chile e México, em vigor no período 2011-2017. Além disso, inova-se ao explorar o efeito defasado de tais atributos para abordar a causalidade inversa identificada na literatura. A estimação de modelos de dados em painel estáticos e dinâmicos revela um efeito positivo da independência do conselho sobre o desempenho contábil de empresas brasileiras e chilenas. A evidência relatada é mista em termos de dualidade de cargos, enquanto uma relação positiva, quadrática e côncava é identificada para o tamanho do conselho. Finalmente, não há evidências de que a diversidade de gênero compensa em um melhor desempenho presente e futuro.

Palavras-chave: governo corporativo; conselho de administração; diversidade de gênero; desempenho financeiro; América Latina.

*Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: C23; G15; G30.

Cómo citar: Arévalo-Alegría, M., Acuña-Duarte, A. A. y King-Domínguez, A. (2020). Composición del consejo de administración y desempeño financiero en mercados emergentes de América Latina: evidencia para Brasil, Chile y México. *Estudios Gerenciales*, 36(156), 272-287. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.156.3739>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.156.3739>

Recibido: 4-oct-2019
Aceptado: 7-sep-2020
Publicado: 28-sep-2020

1. Introducción

Los gobiernos corporativos (GC) han sido motivo de diversas investigaciones desde la primera mitad del siglo XX. En efecto, la ocurrencia de eventos críticos internacionales, como la crisis asiática de 1997, los escándalos corporativos ocurridos entre los años 2001 y 2002 y la crisis financiera del año 2008, generó un incremento del interés científico en este tema (Huang y Ho, 2011). Uno de los focos de atención ha sido el impacto que pueden tener en el desempeño de las empresas los distintos atributos de los GC. Esta relación se fundamenta en que el consejo de administración (CA) es el principal mecanismo interno de gobierno encargado de supervisar cada una de las decisiones ejecutivas; esto lo ubica en una posición de intermediario de la relación entre accionistas y la alta administración (Pucheta-Martínez, 2015). Entre los atributos de los GC comúnmente estudiados se encuentran el tamaño del CA, la diversidad estructural (medida por la independencia del CA o la dualidad de cargo) y la diversidad de género o demográfica al interior de los CA¹.

La evidencia encontrada sobre el efecto de tales atributos en el desempeño de las empresas no es concluyente; además, se observa una variabilidad en las metodologías aplicadas y medidas de desempeño utilizadas (Bozec y Dia, 2015; Merendino y Melville, 2019). A su vez, los estudios se centran en economías desarrolladas y de tradición anglosajona; son escasos los que se realizan en economías emergentes, en las que la legislación que protege a los inversionistas es diversa y difiere de manera sustantiva entre países (Briano-Turrent y Rodríguez-Ariza, 2016; Klapper y Love, 2004; Pavić-Kramarić, Aleksic y Pejic-Bach, 2018). Al respecto, la literatura para mercados emergentes da cuenta de una débil relación entre la diversidad estructural y el desempeño de las compañías —mientras que el análisis de la diversidad demográfica es incipiente—, pero sin evidencia que corrobore su impacto positivo sobre las medidas de desempeño (Ararat, Aksu y Cetin, 2015). No obstante, estudios recientes dan cuenta de un efecto positivo de la diversidad estructural y del tamaño del CA sobre el rendimiento contable y de mercado de compañías jordanas, turcas y coreanas (Alabdullah, 2016; Ararat et al., 2015; Black y Kim, 2012). Por otra parte, la literatura para mercados emergentes de América Latina es insuficiente, considerando que es una región donde cada país exhibe factores culturales y legislativos que los diferencian entre ellos y de otras regiones, como la anglosajona o asiática, y que impactan en la gobernanza y en los resultados de las empresas que cotizan en bolsa. Por consiguiente, en este artículo interesa conocer si los atributos de los GC (independencia del CA, dualidad de cargo, tamaño del CA y diversidad de género) aportan al desempeño y valor de las empresas listadas en tres mercados emergentes latinoamericanos: Brasil, Chile y México. En particular, el estudio utiliza un enfoque multiteórico para la definición de

hipótesis, que son contrastadas utilizando cuatro medidas de desempeño: rendimiento sobre los activos (*Return on Assets*, ROA), rendimiento sobre el patrimonio (*Return on equity*, ROE), Q de Tobin y *market-to-book*. El estudio longitudinal considera 101 compañías no financieras, vigentes durante el periodo 2011-2017, con las cuales se estimaron modelos de datos de panel estáticos (efectos fijos) y dinámicos (mínimos cuadrados ordinarios agrupados y método generalizado de momentos de sistemas). A su vez, la investigación explora el impacto rezagado de los atributos de los GC sobre el valor contable y de mercado, con el objeto de abordar la eventual causalidad inversa identificada en la literatura (Black y Kim, 2012). Los resultados permiten constatar un efecto positivo de la independencia de la junta sobre el desempeño contable de firmas brasileñas y chilenas. Adicionalmente, la evidencia reportada es mixta en cuanto a la dualidad de cargo, mientras que se identifica una relación positiva, cuadrática y cóncava para el tamaño del CA. Finalmente, no se encuentra evidencia de que la diversidad de género reditúe en un mejor desempeño financiero presente y futuro de las compañías adscritas a los mercados bajo estudio; esto confirma lo reportado previamente para mercados emergentes.

El resto del documento se estructura del siguiente modo. La sección 2 realiza una revisión de la literatura. La sección 3 describe la estrategia empírica utilizada. La sección 4 presenta y discute los principales hallazgos de la investigación vinculados al efecto contemporáneo y rezagado de la composición del CA sobre el desempeño contable y de mercado. La sección 5 presenta las conclusiones.

2. Marco teórico

La relación existente entre el papel del CA y el desempeño de las organizaciones se sustenta en el precepto de que las juntas deben contribuir y ser responsables del desempeño financiero de la compañía (Nicholson y Kiel, 2007). Por consiguiente, las teorías de los GC han establecido un nexo entre las diversas características de la junta y el desempeño, destacando entre estas las teorías de agencia, *stewardship* y de dependencia de recursos (Fernández et al., 2013). Al respecto, la teoría de agencia se basa en la premisa de que existe un conflicto inherente entre los intereses de los propietarios de una organización y los encargados de su gestión (Jensen y Meckling, 1976; Fama y Jensen, 1983). Por el contrario, la teoría *stewardship* plantea que los gerentes son individuos esencialmente confiables y, por consiguiente, buenos administradores de los recursos que los propietarios les confían. En tercer orden, el enfoque de dependencia de recursos plantea que el rol primordial del CA es la captación de recursos externos que mejoren los resultados económicos de la compañía y maximicen su desempeño (Pfeffer y Salancik, 1978).

Dado lo anterior, la presente investigación utiliza un enfoque multiteórico para delinear las hipótesis que serán contrastadas y que se vinculan con cuatro aspectos destacados en la literatura, desarrollados a continuación.

¹ Ver, por ejemplo, Briano-Turrent y Rodríguez-Ariza, 2016; Carter, D'Souza, Simkins y Simpson, 2010; Chapple y Humphrey, 2014; Fernández, Fernández y Rodríguez, 2013; Mukarram, Saeed, Hammoudeh y Raziq, 2018; Pavić-Kramarić et al., 2018; Pucheta-Martínez, 2015; Rashid, 2018; Vieira, 2018; Villanueva-Villar, Rivo-López y Lago-Peñas, 2016; Yermack, 1996.

2.1. Independencia de la junta directiva

El grado de independencia de los consejeros ha sido relevado como una señal de diversidad estructural al interior del CA (Ararat et al., 2015), debido a que los primeros tenderían a abordar los intereses de todos los involucrados y no solo de los accionistas mayoritarios, lo que constituye un mecanismo eficiente de rendición de cuentas².

Para la teoría de agencia, un consejo dominado por miembros externos podría desempeñar un control más eficiente de las actividades y decisiones llevadas a cabo por la plana directiva (Jensen y Mecklin, 1976). Por el contrario, para la teoría de dependencia de recursos puede ser deseable una menor independencia de la junta cuando se trata de provisión de recursos por parte de los consejeros hacia la organización. Así mismo, la teoría *stewardship* sostiene una visión optimista del comportamiento humano, por lo que la figura de consejeros externos se vuelve innecesaria (Rashid, 2018). No obstante, la literatura para mercados emergentes destaca que el mercado valora las señales de mayor independencia al interior del CA. Al respecto, Ararat et al. (2015) encuentran una relación positiva entre el grado de independencia de los miembros del CA, medido a través de un índice compuesto de diversidad, y la razón *market-to-book* para 95 firmas listadas en el índice BIST-100 de Turquía. Black y Kim (2012) ampliaron el abanico metodológico tradicional al utilizar el estudio de eventos y la regresión discontinua para abordar el efecto del cambio legislativo de los GC implementado en Corea en 1999 tras la crisis asiática. Los autores evidenciaron un incremento en la Q de Tobin por sobre el 10% en firmas coreanas de menor tamaño que apostaron por una mayor independencia de la junta tras el cambio de régimen.

Sobre la base de lo expuesto, y considerando que en los mercados latinoamericanos la propiedad de las empresas está concentrada y se genera un problema de agencia entre los accionistas mayoritarios y minoritarios (Zegers y Consiglio, 2013), la primera hipótesis del estudio empírico es la siguiente:

- Hipótesis 1: en mercados emergentes latinoamericanos, la proporción de consejeros independientes se asocia positivamente con el desempeño financiero.

2.2. Dualidad de cargos

La diversidad estructural también se manifiesta a través de la separación entre la presidencia del CA y la jefatura ejecutiva de la compañía (Ararat et al., 2015) para evitar la

dualidad de cargos. La dualidad cuenta con defensores y detractores. Los primeros argumentan que esta debería conducir a un desempeño superior y permitir un liderazgo claro, sólido e inequívoco para la formulación e implementación de estrategias, para evitar así la coexistencia de dos portavoces públicos (Donaldson y Davis, 1991; Baliga, Moyer y Rao, 1996). Bajo la teoría *stewardship*, la dualidad incrementa el empoderamiento del CEO, lo que influiría en su motivación por lograr mejores resultados organizacionales (Fernández et al., 2013)³. Por el contrario, los detractores sostienen que la dualidad es perjudicial al limitar la independencia de la junta y reducir su espectro de supervisión (Muth y Donaldson, 1998). Incluso, se ha documentado que esta dualidad ha estado presente en compañías involucradas en fraudes, por ejemplo, Enron, WorldCom y Global Crossing (Al-Manaseer, Al-Hindawi, Al-Dahiyat y Sartawi, 2012).

Adicionalmente, la literatura empírica no ha arrojado resultados concluyentes. En particular, Villanueva-Villar et al. (2016) indican que la dualidad parece no afectar el proceso de generación de valor cuando la atención se centra en los escenarios de crisis del periodo 2009-2012. De igual modo, Pucheta-Martínez (2015) remarcó que la dualidad no repercute en indicadores de creación de valor, como la rentabilidad económica o el ratio *market-to-book* de empresas españolas. Baliga et al. (1996), al examinar el efecto del anuncio de cambios en el estado de la dualidad, concluyen que no hay una diferencia significativa en el rendimiento operativo cuando este cambio se produce.

Dado lo anterior, la segunda hipótesis del estudio se formaliza a continuación:

- Hipótesis 2: en mercados emergentes latinoamericanos, existe una relación negativa entre el carácter dual del presidente del consejo y el desempeño de la compañía.

2.3. Tamaño del CA

Aun cuando el tamaño de la junta directiva ha sido una de las variables de mayor atención, no existe consenso en la literatura respecto a su influencia sobre el desempeño. En efecto, la evidencia reportada es contradictoria, independientemente de si el tamaño del CA se relaciona con variables contables, de mercado o índices de calificaciones de GC (Barroso-Castro, Villegas-Periñan y Pérez-Calero, 2010). Sin embargo, existe consenso en que el directorio debe poseer un tamaño "razonable", pues este influye directamente en su funcionamiento y capacidad de supervisión (Briano-Turrent y Rodríguez-Ariza, 2016; Kiel y Nicholson, 2003; Rashid, 2018)⁴. Adicionalmente, Lehn, Patro y Zhao (2009)

² Al respecto, la legislación y normativa vigente en los países estudiados indica lo siguiente. En Brasil, la *Comissão de Valores Mobiliários* (2017) indica que "La junta directiva debe tener miembros con un perfil diversificado, un número adecuado de directores independientes y un tamaño que permita la creación de comités, el debate efectivo de ideas y la toma de decisiones, imparciales y razonadas". De manera similar, la Ley chilena N.º 20.382 establece que, si las sociedades anónimas abiertas cumplen determinadas características, ellas deben designar al menos un director independiente (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2019). Por último, en México, el Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo recomienda que los consejeros independientes representen al menos el 25% del total de consejeros (Consejo Coordinador Empresarial, 2018).

³ Cabe señalar que, para los mercados analizados, el Código Brasileiro de Governança Corporativa (Interagentes, 2016) sugiere que en las empresas de Brasil el cargo de presidente del CA no sea ocupado por el gerente de la empresa. Por su parte, las normativas de Chile y México no hacen recomendaciones al respecto (Consejo Superior Empresarial, 2018; Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2019).

⁴ En efecto, para la teoría de dependencia de recursos, el mayor número de consejeros fortalece la provisión y el acceso a recursos estratégicos externos, que a su vez favorecen los resultados de la empresa (Nicholson y Kiel, 2007; Barroso-Castro et al., 2010). Por su parte, la teoría de agencia sostiene que una junta más numerosa puede ejercer de manera eficaz su rol de supervisión a la gestión.

concluyen que el tamaño del CA debe estar supeditado al tamaño de la empresa y sus oportunidades de crecimiento y, en consecuencia, no debe fijarse en función de un número concreto impuesto por norma⁵.

La evidencia empírica da cuenta incluso de una relación negativa y estadísticamente significativa entre el tamaño de los CA y las calificaciones de los GC (Briano-Turrent y Rodríguez-Ariza, 2016) y entre el tamaño y el desempeño de mercado (Yermack, 1996; Pavić-Kramarić et al., 2018). En el contexto analizado, King-Domínguez, Améstica-Rivas, Moraga y Arévalo (2018) encontraron que el tamaño del CA afecta positiva y significativamente el rendimiento de las empresas chilenas, cuando este es medido por el indicador ROA. Cabe señalar que, cuando se ha explorado la no linealidad de esta relación a través de una formulación cuadrática, el efecto encontrado es positivo (Fernández et al., 2013; King-Domínguez et al., 2018; Pucheta-Martínez, 2015).

Dado que la relación entre la dimensión del CA y el desempeño parece ser una cuestión meramente empírica, el presente estudio propone la hipótesis siguiente:

- Hipótesis 3: en mercados emergentes latinoamericanos, el tamaño del CA se asocia negativamente, a través de una relación no lineal, con el desempeño financiero.

2.4. Diversidad de género

En la literatura de los GC, la diversidad demográfica se asocia con diversidad racial, etaria y de género; esta última es ampliamente debatida desde hace algunas décadas (Ararat et al., 2015). Incluso, diversos países han adoptado políticas orientadas a dar respuesta a la exigencia ciudadana de incrementar la representación femenina en puestos de alta influencia política, económica y social (Abdullah, Ismail y Nachum, 2016; Pavić-Kramarić et al., 2018). En lo que respecta a los CA, se han tomado principalmente dos rutas de acción para abordar la diversidad de género. La primera ha sido la imposición de cuotas de género, como es el caso de Noruega y Malasia (Abdullah et al., 2016; Bart y McQueen, 2013). En la segunda, se ha adoptado un enfoque más persuasivo, entregándose recomendaciones o requisitos de divulgación de información respecto a los perfiles de diversidad de género⁶.

En relación con el efecto de la diversidad de género en el rendimiento de las empresas, existen distintos enfoques. Por una parte, Haslam, Ryan, Kulich, Trojanowski y Atkins (2010) subrayan que los inversionistas tienden a interpretar en exceso las señales asociadas a la presencia de mujeres en el CA y su potencial efecto negativo sobre el desempeño. Por otra parte, estudios amparados en las teorías de

dependencia de recursos y de agencia enfatizan en la importancia de la diversidad que las mujeres aportan a la junta directiva a través de un estilo de gestión distintivo y puntos de vistas interesantes (Briano-Turrent y Rodríguez-Ariza, 2016; Mukarram et al., 2018; Pavić-Kramarić et al., 2018). Adicionalmente, la teoría de la congruencia de roles reconoce que el efecto de la presencia femenina en puestos de liderazgo depende de la percepción social y aceptabilidad cultural (Abdullah et al., 2016; Mukarram et al., 2018). Abdullah et al. (2016), Pavić-Kramarić et al. (2018) y Smith, Smith y Verner (2006) remarcan que el efecto positivo de la diversidad de género en el desempeño de la compañía depende de la medida de desempeño empleada.

En virtud de lo anterior, la presente investigación plantea las siguientes hipótesis:

- Hipótesis 4: en mercados emergentes latinoamericanos, la participación femenina en los CA afecta positivamente el desempeño contable.
- Hipótesis 5: en mercados emergentes latinoamericanos, la participación femenina en los CA afecta negativamente el desempeño de mercado.

3. Metodología

La presente investigación consideró 101 firmas listadas en la Bolsa de Valores de São Paulo, en la Bolsa de Santiago de Chile y en la Bolsa Mexicana de Valores, vigentes en el periodo 2011-2017, para evaluar si la estructura del CA genera un impacto significativo en el desempeño⁷. De acuerdo con lo sugerido por la literatura (Fernández et al., 2013; Pucheta-Martínez, 2015; Briano-Turrent y Saavedra García, 2015; Villanueva-Villar et al., 2016), la muestra no incluyó las entidades financieras (banca y compañías de seguros)⁸. En relación con el conjunto de datos, la estructura del CA se obtuvo desde los informes anuales de las empresas disponibles en el sitio web de los tres mercados de valores analizados. Por su parte, los datos correspondientes a los ratios de desempeño e indicadores financieros (edad, tamaño, apalancamiento, propiedad) se capturaron desde la plataforma de información financiera Economatica. Todos los datos financieros se presentan en dólares estadounidenses.

La estrategia empírica orientada a contrastar las hipótesis planteadas en la sección anterior contempla la especificación de tres modelos de datos de panel: uno estático y dos dinámicos. La primera especificación corresponde a un modelo de efectos fijos (*fixed-effects* en inglés), cuya implementación es validada tras la aplicación de la prueba de Hausman. Dado esto, la especificación estática de efectos fijos se formaliza a continuación⁹:

⁵ En este sentido, el Consejo Coordinador Empresarial (2018) de México recomienda que el CA se integre por un número que se encuentre entre 3 y 15 miembros. En el caso brasileño, el Código Brasileiro de Governança Corporativa no precisa el número de consejeros que deben integrar los CA (Interagentes, 2016). Finalmente, la normativa chilena no hace recomendaciones al respecto (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2019).

⁶ Este es el caso de México, cuya legislación "recomienda la incorporación de la mujer en la integración del Consejo de Administración". Igualmente, la normativa brasileña establece que la composición de la junta directiva debe contemplar la diversidad de género. En tanto que para Chile no existe recomendación en este aspecto (Consejo Coordinador Empresarial, 2018; Comissão de Valores Mobiliários, 2017; Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2019).

⁷ La elección del intervalo de tiempo se debió, principalmente, a que desde 2011 la información financiera se presenta siguiendo las normas IFRS en los tres países bajo estudio, lo que garantiza la comparabilidad.

⁸ Estas presentan diferentes estructuras contables, ratios de endeudamiento bastante elevados y están afectas a una regulación más estricta y sujetas a un mayor escrutinio en términos de divulgación de información.

⁹ Cabe destacar que esta especificación econométrica es ampliamente utilizada en la literatura. Al respecto véase Yermack (1996), Smith et al. (2006), Carter et al. (2010), Chapple y Humphrey (2014), Vieira (2018).

$$P_{i,t} = \beta_1 \text{Independencia}_{i,t} + \beta_2 \text{Dualidad}_{i,t} + \beta_3 \text{Tamaño CA}_{i,t} + \beta_4 \text{Tamaño CA}^2_{i,t} + \beta_5 \text{Género}_{i,t} \\ + \beta_6 \text{Edad}_{i,t} + \beta_7 \text{Activos}_{i,t} + \beta_8 \text{Apalancamiento}_{i,t} + \beta_9 \text{Concentración}_{i,t} \\ + \beta_{10} \text{Año}_t + c_i + u_{i,t} \quad (1)$$

Donde $P_{i,t}$ es la variable dependiente asociada al desempeño de la firma i en el periodo t , que es medido a través de cuatro razones de rendimiento contable y de mercado: ROA, ROE, Q de Tobin y *market-to-book*¹⁰. Dentro del conjunto de regresores se encuentra el porcentaje de directores independientes respecto del total de integrantes del CA (*Independencia*); la dualidad de cargos (*Dualidad*) medida a través de una variable *dummy* que toma el valor 1 si el presidente del CA es también el CEO de la compañía y 0 en otro caso; el total de consejeros que componen el CA (*Tamaño CA*), junto con su valor al cuadrado (*Tamaño CA*²) con el objeto de capturar el grado de concavidad o convexidad de dicho efecto; y el porcentaje de mujeres que integran la junta directiva (*Género*).

Siguiendo la literatura, el vector de variables de control está compuesto por el logaritmo natural de la edad de la firma (*Edad*), contabilizada desde su respectiva incorporación a la bolsa de valores; el tamaño de la firma (*Activos*) medido como el logaritmo natural de los activos totales de la compañía; la razón de apalancamiento financiero (*Apalancamiento*) capturada a través de la fracción deudas totales sobre activos totales; el porcentaje de propiedad capturado por el principal accionista (*Concentración*); y una variable *dummy* anual (*Año*). Por otra parte, β indica los parámetros para ser estimados, c_i denota la heterogeneidad no observada y $u_{i,t}$ es el error idiosincrático, el cual se distribuye normal con esperanza cero y varianza $\sigma_{u_i}^2$, $i = 1, 2, \dots, n$ denota cada una de las firmas y $t = 1, 2, \dots, T$ el periodo de tiempo.

El segundo modelo utilizado para el contraste de las hipótesis de interés fue la versión dinámica de mínimos cuadrados ordinarios (MCO) agrupados (*Pooled OLS* en inglés). Formalmente:

$$P_{i,t} = \beta_1 \text{Independencia}_{i,t} + \beta_2 \text{Dualidad}_{i,t} + \beta_3 \text{Tamaño CA}_{i,t} + \beta_4 \text{Tamaño CA}^2_{i,t} + \beta_5 \text{Género}_{i,t} \\ + \beta_6 \text{Edad}_{i,t} + \beta_7 \text{Activos}_{i,t} + \beta_8 \text{Apalancamiento}_{i,t} + \beta_9 \text{Concentración}_{i,t} \\ + \beta_{10} \text{Año}_t + \beta_{11} \text{Sector}_i + \gamma P_{i,t-1} + \varepsilon_{i,t} \quad (2)$$

Donde las cuatro variables dependientes y el conjunto de regresores mantienen las definiciones expuestas, $P_{i,t-1}$ es el valor rezagado de la variable dependiente, las variables Año_t y Sector_i corresponden a variables *dummies* para los años de análisis y el sector económico al que pertenece la firma, respectivamente¹¹; β y γ son parámetros para estimar y $\varepsilon_{i,t}$ es el error de estimación que se distribuye normal con esperanza cero y varianza σ_{ε}^2 .

¹⁰ Al respecto, ROA se define como la razón entre los ingresos netos y los activos totales. La razón ROE se calcula como la división entre los ingresos y el patrimonio netos. La Q de Tobin se define como la suma del valor de mercado de las acciones y el valor contable de la deuda, todo ello sobre el patrimonio neto. La razón *market-to-book* corresponde a la división del valor de mercado de las acciones sobre el patrimonio neto.

¹¹ El conjunto de firmas se distribuye en 10 sectores económicos identificados en Economatica: 1) energía, 2) industria, 3) telecomunicaciones, 4) materias primas y materiales (*materials*), 5) producción de bienes perecibles (*consumer staples*) y 6) durables (*consumer discretionary*), 7) TIC, 8) servicios de salud (*health care*), 9) servicios básicos (*utilities*) y 10) servicios inmobiliarios (*real estate*).

Finalmente, se estimó un panel dinámico empleando la metodología desarrollada por Arellano y Bover (1995) y Blundell y Bond (1998), la cual se traduce en el método generalizado de momentos (MGM) de sistemas (System GMM en inglés). Formalmente:

$$P_{i,t} = \beta_1 \text{Independencia}_{i,t-j} + \beta_2 \text{Dualidad}_{i,t-j} + \beta_3 \text{Tamaño CA}_{i,t-j} + \beta_4 \text{Tamaño CA}^2_{i,t-j} \\ + \beta_5 \text{Género}_{i,t-j} + \beta_6 \text{Edad}_{i,t} + \beta_7 \text{Activos}_{i,t} + \beta_8 \text{Apalancamiento}_{i,t} \\ + \beta_9 \text{Concentración}_{i,t} + \gamma P_{i,t-1} + c_i + u_{i,t} \quad (3)$$

$$E[P_{i,t-s}, \Delta u_{i,t}] = 0; t = 3, 4, \dots, T; s \geq 2 \quad (4)$$

$$E[Z_i', \Delta u_{i,t}] = 0 \quad (5)$$

Donde las variables dependientes y el conjunto de regresores conservan la definición dada, $P_{i,t-1}$ es el valor rezagado de la variable dependiente, β y γ son parámetros por estimar y $u_{i,t}$ es el error idiosincrático que se distribuye normal con esperanza cero y varianza $\sigma_{u_i}^2$. Los subíndices i y t mantienen su definición previa, mientras que $j=0, 1, 2$ indica el número de rezagos empleados en el análisis del efecto no contemporáneo de los atributos de los GC. Las ecuaciones (4) y (5) explicitan las condiciones de ortogonalidad y de momentos, respectivamente, donde Z_i es una matriz de dimensión $(T-2) \times m$ que incluye m variables instrumentales y $\Delta u_{i,t} = u_{i,t} - u_{i,t-1}$ es un vector de errores en primera diferencia.

Cabe señalar que la implementación del modelo System GMM requiere la selección de un conjunto válido de instrumentos, lo que se determina tras la aplicación de la prueba de Hansen y la prueba AR(2), desarrollada por Arellano y Bond (1991). Al respecto, la estimación de las diversas especificaciones empíricas se realizó en el software Stata, empleando el comando *xtabond2* propuesto por Roodman (2009)¹². En último término, la tabla 1 presenta la estadística descriptiva de las variables empleadas en el análisis.

4. Resultados

4.1. Efecto contemporáneo de la composición del CA sobre el desempeño contable y de mercado

En primer lugar, las tablas 2 y 3 reportan los resultados para Brasil tras la estimación de los modelos estáticos y dinámicos descritos en la sección anterior para los indicadores ROA/ROE y Q de Tobin/*market-to-book*, respectivamente. En particular, y vinculada con el desempeño contable, la evidencia sugiere una relación positiva entre la independencia de la junta (*Independencia*) y el ratio contable ROA, lo que avala la hipótesis 1 planteada previamente (columnas 1 y 3, tabla 2). Lo anterior se encuentra en sintonía con lo reportado por Uadiale (2010), quien encontró una relación positiva y significativa para el ratio ROE de empresas en Nigeria.

¹² Siguiendo a Wintoki, Linck, y Netter (2012), se activaron las opciones *collapse* y *eq(level)* de dicho comando, que permiten evitar la excesiva proliferación de instrumentos en las ecuaciones en nivel y primera diferencia que conforman el sistema de ecuaciones. De esta forma, se reduce la probabilidad de rechazar la validez de las restricciones de sobreidentificación.

Tabla 1. Estadística descriptiva de las variables de interés para Brasil, Chile y México.

| Variables | Obs. | Promedio | Desviación estandar | Mínimo | Máximo |
|--|------|----------|---------------------|-----------|---------|
| Variables dependientes asociadas a indicadores de desempeño: | | | | | |
| <i>ROA</i> | | | | | |
| Brasil | 366 | 0,0398 | 0,065 | -0,414 | 0,350 |
| Chile | 154 | 0,0420 | 0,053 | -0,390 | 0,176 |
| México | 189 | 0,0699 | 0,059 | -0,116 | 0,539 |
| <i>ROE</i> | | | | | |
| Brasil | 366 | 0,1027 | 0,205 | -0,979 | 1,112 |
| Chile | 154 | 0,0845 | 0,136 | -1,245 | 0,324 |
| México | 189 | 0,1471 | 0,127 | -0,352 | 0,633 |
| <i>Q de Tobin</i> | | | | | |
| Brasil | 349 | 1,4208 | 0,804 | 0,289 | 5,252 |
| Chile | 154 | 0,9540 | 0,362 | 0,313 | 1,924 |
| México | 185 | 6,7507 | 24,432 | 0,610 | 153,0 |
| <i>Market-to-book</i> | | | | | |
| Brasil | 349 | 2,3838 | 2,757 | -4,080 | 19,02 |
| Chile | 154 | 1,7138 | 1,082 | 0,182 | 6,960 |
| México | 185 | 18,0915 | 74,841 | 0,175 | 467,3 |
| Variables explicativas ligadas a la Estructura del Consejo de Administración (CA): | | | | | |
| <i>Independencia</i> (Porcentaje de directores independientes) | | | | | |
| Brasil | 345 | 0,3789 | 0,191 | 0 | 1 |
| Chile | 154 | 0,3146 | 0,101 | 0,071 | 0,667 |
| México | 184 | 0,4729 | 0,123 | 0,250 | 0,750 |
| <i>Dualidad</i> (CEO y Presidente del CA) | | | | | |
| Brasil | 366 | 0,0328 | 0,178 | 0 | 1 |
| Chile | 154 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| México | 189 | 0,2434 | 0,430 | 0 | 1 |
| <i>Tamaño del CA</i> | | | | | |
| Brasil | 366 | 9,1093 | 2,019 | 5 | 16 |
| Chile | 154 | 8,4805 | 1,552 | 6 | 14 |
| México | 189 | 12,8730 | 3,705 | 7 | 21 |
| <i>Género</i> (Porcentaje de mujeres en el CA) | | | | | |
| Brasil | 361 | 0,0653 | 0,085 | 0 | 0,500 |
| Chile | 154 | 0,0701 | 0,088 | 0 | 0,333 |
| México | 189 | 0,0513 | 0,084 | 0 | 0,455 |
| Variables explicativas de control: | | | | | |
| <i>Edad</i> | | | | | |
| Brasil | 365 | 3,5179 | 0,938 | 0 | 4,771 |
| Chile | 154 | 4,2787 | 0,491 | 3,219 | 5,050 |
| México | 189 | 3,3355 | 0,758 | 0 | 4,522 |
| <i>Activos</i> | | | | | |
| Brasil | 366 | 15,7352 | 1,177 | 12,963 | 19,620 |
| Chile | 154 | 15,5187 | 0,884 | 13,922 | 17,182 |
| México | 189 | 15,5657 | 1,169 | 13,370 | 18,278 |
| <i>Apalancamiento</i> | | | | | |
| Brasil | 366 | -0,3138 | 44,665 | -829,554 | 98,361 |
| Chile | 154 | 1,1729 | 0,845 | 0,010 | 5,310 |
| México | 189 | -9,2680 | 119,066 | -1502,716 | 106,675 |
| <i>Concentración</i> (Participación del principal accionista) | | | | | |
| Brasil | 366 | 0,4317 | 0,229 | 0,034 | 1 |
| Chile | 154 | 0,0049 | 0,001 | 0,001 | 0,008 |
| México | 121 | 0,4993 | 0,230 | 0,116 | 0,992 |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Resultados tras la estimación de modelos estáticos y dinámicos para el rendimiento contable de compañías brasileñas, periodo 2011-2017.

| Variable dependiente: | ROA | | | ROE | | |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Estática | Dinámica | | Estática | Dinámica | |
| Tipo de especificación: | | | | | | |
| Método de estimación: | Efectos fijos (1) | MCO agrupados (2) | MGM de sistemas (3) | Efectos Fijos (4) | MCO agrupados (5) | MGM de sistemas (6) |
| Variables de composición del CA: | | | | | | |
| <i>Independencia</i> | 0,047** (0,02) | 0,007 (0,01) | 0,070* (0,04) | 0,089 (0,07) | -0,010 (0,04) | 0,057 (0,19) |
| <i>Dualidad</i> | 0,002 (0,01) | -0,007 (0,01) | -0,005 (0,01) | 0,056 (0,05) | -0,028 (0,03) | 0,037 (0,11) |
| <i>Tamaño CA</i> | 0,000 (0,02) | 0,030*** (0,01) | -0,041 (0,03) | 0,010 (0,04) | 0,077** (0,03) | -0,080 (0,07) |
| <i>Tamaño CA²</i> | -0,000 (0,00) | -0,001*** (0,00) | 0,002* (0,00) | -0,001 (0,00) | -0,004** (0,00) | 0,004 (0,00) |
| <i>Género</i> | 0,035 (0,07) | 0,004 (0,03) | 0,092 (0,07) | 0,150 (0,15) | 0,057 (0,10) | 0,190 (0,23) |
| Variables de control: | | | | | | |
| <i>Edad</i> | 0,042** (0,02) | 0,002 (0,00) | -0,001 (0,01) | 0,104** (0,05) | 0,010 (0,01) | 0,022 (0,04) |
| <i>Activos</i> | -0,016 (0,02) | -0,008*** (0,00) | -0,040 (0,04) | -0,004 (0,05) | -0,023*** (0,01) | -0,178** (0,09) |
| <i>Apalancamiento</i> | -0,000*** (0,00) | -0,000 (0,00) | 0,000 (0,00) | 0,000 (0,00) | 0,001 (0,00) | 0,000 (0,00) |
| <i>Concentración</i> | -0,082*** (0,02) | -0,013 (0,02) | -0,039 (0,07) | -0,263*** (0,06) | -0,027 (0,06) | -0,259 (0,21) |
| Rendimiento rezagado (<i>P_{t-1}</i>) | | 0,567*** (0,14) | 0,444*** (0,13) | | 0,605*** (0,16) | 0,309 (0,24) |
| Dummy anual | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ |
| Dummy sectorial | NO | SÍ | SÍ | NO | SÍ | SÍ |
| Observaciones | 339 | 290 | 290 | 339 | 290 | 290 |
| Número de compañías | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| R ² ajustado | 0,084 | 0,557 | | 0,049 | 0,520 | |
| Test de Wald (estadístico) | 4,16 | 85,81 | 340,12 | 6,99 | 69,43 | 186,24 |
| Test de Hausman (p-value) | 0,00 | | | 0,00 | | |
| Número de instrumentos | | | 32 | | | 50 |
| Test de Hansen (p-value) | | | 0,612 | | | 0,215 |
| Test AR(1) (p-value) | | | 0,042 | | | 0,104 |
| Test AR(2) (p-value) | | | 0,611 | | | 0,252 |

Nota: errores estándar robustos entre paréntesis. No se reportan variables dicotómicas anuales y sectoriales.

* $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$.

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, los resultados constatan la existencia de una relación negativa entre la dualidad de roles de poder y el desempeño de las firmas brasileñas. Así, se confirma la validez de la hipótesis 2 solo si se consideran indicadores de mercado (columnas 2-3 y 5-6, [tabla 3](#)). Esto contradice lo previamente reportado por [Baliga et al. \(1996\)](#), [Pucheta-Martínez \(2015\)](#) y [Villanueva-Villar et al. \(2016\)](#).

Con respecto a la hipótesis 3, la estimación dinámica MCO agrupados confirma una relación positiva y cóncava entre el tamaño del CA y los indicadores de desempeño contable ROA y ROE (columnas 2 y 5, [tabla 2](#)), por lo que se refuta

la conjetura planteada. Esto concuerda con los resultados reportados por [Fernández et al. \(2013\)](#), [King-Domínguez et al. \(2018\)](#) y [Pucheta-Martínez \(2015\)](#). Adicionalmente, tras controlar por endogeneidad, esta relación sigue siendo positiva solo para el indicador ROA (columna 3, [tabla 2](#)) y no se encontró evidencia para los indicadores de desempeño de mercado restantes.

En cuanto al contraste de la hipótesis 4, no se encuentra evidencia de que la composición de género de la junta afecte positivamente el desempeño contable de las compañías brasileñas. Por otra parte, la hipótesis 5 solo se valida en la

Tabla 3. Resultados tras la estimación de modelos estáticos y dinámicos para el rendimiento de mercado de compañías brasileñas, periodo 2011-2017.

| Variable dependiente: | Q de Tobin | | | Market-to-book | | |
|---|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Estática | Dinámica | | Estática | Dinámica | |
| Tipo de especificación: | Efectos fijos | | MGM de sistemas | Efectos Fijos | MGM de sistemas | |
| Método de estimación: | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| Variables de composición del CA: | | | | | | |
| <i>Independencia</i> | 0,178 (0,24) | 0,143 (0,14) | 0,538 (0,54) | 0,663 (0,79) | 0,306 (0,45) | 1,029 (1,33) |
| <i>Dualidad</i> | 0,139 (0,10) | -0,213*** (0,06) | -0,231** (0,10) | -0,241 (0,37) | -0,817*** (0,24) | -0,588* (0,35) |
| <i>Tamaño CA</i> | -0,071 (0,07) | 0,077 (0,05) | 0,151 (0,18) | 0,063 (0,42) | 0,413 (0,29) | 0,053 (0,59) |
| <i>Tamaño CA²</i> | 0,005 (0,00) | -0,003 (0,00) | -0,007 (0,01) | 0,005 (0,02) | -0,018 (0,01) | 0,003 (0,02) |
| <i>Género</i> | -1,504* (0,85) | -0,218 (0,44) | -1,614 (1,40) | -4,066** (1,92) | -0,209 (1,22) | -3,159 (3,74) |
| Variables de control: | | | | | | |
| <i>Edad</i> | 0,740 (0,46) | -0,036 (0,03) | -0,119 (0,10) | 2,130*** (0,79) | -0,076 (0,09) | -0,005 (0,40) |
| <i>Activos</i> | 0,027 (0,21) | -0,009 (0,02) | 0,739 (0,59) | 0,084 (0,48) | -0,071 (0,09) | -0,086 (0,77) |
| <i>Apalancamiento</i> | 0,000 (0,00) | 0,001 (0,00) | -0,001 (0,00) | -0,002*** (0,00) | -0,001 (0,02) | -0,016 (0,02) |
| <i>Concentración</i> | -0,958** (0,38) | -0,064 (0,12) | -0,658 (0,40) | -2,742*** (0,82) | -0,589 (0,57) | -3,110*** (1,19) |
| Rendimiento rezagado (<i>P_{t-1}</i>) | | 0,907*** (0,04) | 1,017*** (0,11) | | 0,835*** (0,03) | 0,531*** (0,14) |
| Dummy anual | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ |
| Dummy sectorial | NO | SÍ | SÍ | NO | SÍ | NO |
| Observaciones | 327 | 277 | 277 | 327 | 277 | 277 |
| Número de compañías | 53 | 51 | 51 | 53 | 51 | 51 |
| R ² ajustado | 0,201 | 0,938 | | 0,158 | 0,806 | |
| Test de Wald (estadístico) | 3,34 | 708,48 | 2809,36 | 17,54 | 628,48 | 246,25 |
| Test de Hausman (p-value) | 0,00 | | | 0,00 | | |
| Número de instrumentos | | | 32 | | | 43 |
| Test de Hansen (p-value) | | | 0,323 | | | 0,281 |
| Test AR(1) (p-value) | | | 0,002 | | | 0,036 |
| Test AR(2) (p-value) | | | 0,628 | | | 0,319 |

Nota: errores estándar robustos entre paréntesis. No se reportan variables dicotómicas anuales y sectoriales.

* $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$.

Fuente: elaboración propia.

especificación estática, lo que evidencia una relación negativa entre la participación femenina en el CA y el desempeño de mercado de compañías brasileñas [columnas 1 y 4, [tabla 3](#)]. No obstante, esta relación se diluye tras controlar por endogeneidad.

Con respecto a las variables de control, solo la estimación del modelo de efectos fijos sugiere la existencia de un efecto positivo entre la edad de la firma y los indicadores de desempeño contable [columnas 1 y 4, [tabla 2](#)] y la razón *market-to-book* [columna 4, [tabla 3](#)]. A su vez, el nivel de apalancamiento financiero parece reducir el desempeño

de las compañías brasileñas solo si este es medido por los ratios ROA [columna 1, [tabla 2](#)] y *market-to-book* [columna 4, [tabla 3](#)]. Las especificaciones dinámicas, por su parte, dan cuenta de una relación negativa entre el tamaño de las firmas brasileñas y su desempeño contable [columnas 2, 5 y 6, [tabla 2](#)]. Finalmente, la estimación de efectos fijos confirma que la concentración de la propiedad reduce el desempeño contable y de mercado [columnas 1 y 4, [tablas 2 y 3](#)] de las firmas brasileñas; esta relación se valida solo para el indicador *market-to-book* tras la utilización del método System GMM [columna 6, [tabla 3](#)].

En segundo orden, las tablas 4 y 5 reportan los resultados para el panel compuesto por firmas chilenas. Centrando la atención en el grado de independencia del CA en las compañías chilenas, no se encuentra evidencia de una relación positiva y estadísticamente significativa entre esta variable y los indicadores de desempeño contable y de mercado. Por lo que no se valida la hipótesis 1. En relación con la hipótesis 2, el conjunto de datos no permite llevar a cabo su contraste para Chile, debido a que las firmas que componen la muestra no exhiben dualidad de roles.

En cuanto a la hipótesis 3, los resultados del modelo MCO agrupados para el caso chileno son similares a los reportados para Brasil. En particular, se confirma una

relación cuadrática, cóncava y estadísticamente significativa entre el número de miembros del consejo y el desempeño contable (columnas 2 y 5, tabla 4). Situación similar se reporta para la Q de Tobin (columna 2, tabla 5), mientras que los resultados sugieren una relación lineal para el indicador *market-to-book* (columna 5, tabla 5). Toda esta evidencia contradice la conjetura formulada en la hipótesis, la cual plantea una relación negativa entre las variables objeto de análisis. No obstante, tras controlar por endogeneidad, no es posible validar la causalidad anterior con un nivel del 10% de significancia.

Con respecto a la hipótesis 4, los resultados mantienen lo ya reportado para el caso brasileño, es decir, no se encuentra

Tabla 4. Resultados tras la estimación de modelos estáticos y dinámicos para el rendimiento contable de compañías chilenas, periodo 2011-2017.

| Variable dependiente: | ROA | | | ROE | | |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Estática | Dinámica | | Estática | Dinámica | |
| Tipo de especificación: | | | | | | |
| Método de estimación: | Efectos fijos (1) | MCO agrupados (2) | MGM de sistemas (3) | Efectos Fijos (4) | MCO agrupados (5) | MGM de sistemas (6) |
| Variables de composición del CA: | | | | | | |
| <i>Independencia</i> | 0,017 (0,05) | 0,013 (0,03) | -0,003 (0,11) | 0,004 (0,11) | 0,002 (0,05) | 0,052 (0,21) |
| <i>Tamaño CA</i> | 0,062 (0,04) | 0,029*** (0,01) | 0,041 (0,04) | 0,092 (0,08) | 0,045** (0,02) | 0,036 (0,07) |
| <i>Tamaño CA²</i> | -0,003 (0,00) | -0,001*** (0,00) | -0,002 (0,00) | -0,005 (0,00) | -0,002** (0,00) | -0,002 (0,00) |
| <i>Género</i> | -0,011 (0,05) | -0,015 (0,05) | -0,125 (0,16) | 0,050 (0,12) | -0,025 (0,10) | -0,439 (0,37) |
| Variables de control: | | | | | | |
| Edad | 0,117 (0,17) | 0,012* (0,01) | 0,003 (0,02) | -0,187 (0,45) | 0,032*** (0,01) | -0,028 (0,04) |
| Activos | -0,056*** (0,01) | -0,012*** (0,00) | 0,022 (0,03) | -0,115* (0,06) | -0,021*** (0,01) | 0,015 (0,05) |
| Apalancamiento | -0,049*** (0,01) | 0,001 (0,01) | -0,021* (0,01) | -0,124** (0,05) | 0,002 (0,01) | -0,030 (0,02) |
| Concentración | 19,885 (12,12) | 0,840 (3,87) | 12,313 (12,96) | 71,233** (33,91) | 2,960 (6,61) | 37,967* (22,14) |
| Rendimiento rezagado (P_{t-1}) | | 0,400*** (0,08) | 0,348*** (0,10) | | 0,407*** (0,04) | 0,368*** (0,05) |
| Dummy anual | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ |
| Dummy sectorial | NO | SÍ | NO | NO | SÍ | NO |
| Observaciones | 154 | 132 | 132 | 154 | 132 | 132 |
| Número de compañías | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 |
| R ² ajustado | 0,549 | 0,745 | | 0,575 | 0,810 | |
| Test de Wald (estadístico) | 65,27 | 74,08 | 325,27 | 16,95 | 80,85 | 238,26 |
| Test de Hausman (p-value) | 0,002 | | | 0,00 | | |
| Número de instrumentos | | | 31 | | | 31 |
| Test de Hansen (p-value) | | | 0,915 | | | 0,766 |
| Test AR(1) (p-value) | | | 0,241 | | | 0,185 |
| Test AR(2) (p-value) | | | 0,301 | | | 0,301 |

Nota: errores estándar robustos entre paréntesis. No se reportan variables dicotómicas anuales y sectoriales.

* $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$.

Fuente: elaboración propia.

evidencia estadísticamente significativa de que una mayor participación femenina en la junta afecte positivamente el desempeño contable. Cabe agregar que, tras controlar por endogeneidad, los resultados obtenidos sugieren, con un nivel de significancia del 10%, la presencia de un efecto negativo de la participación femenina en el CA sobre el desempeño de mercado medido por la Q de Tobin (columna 3, [tabla 5](#)). Lo que permite no rechazar la hipótesis 5 formulada en la presente investigación.

En atención a las variables de control, únicamente la estimación del modelo Pooled OLS dinámico revela una relación positiva entre la edad de las compañías chilenas y los indicadores de desempeño contable y de mercado

(columnas 2 y 4, [tabla 4](#); columnas 2 y 4, [tabla 5](#)). Asimismo, la estimación de los modelos de efectos fijos y Pooled OLS dinámico dan cuenta de una reducción en el desempeño contable y de mercado de compañías chilenas a medida que estas incrementan su tamaño (columnas 1, 2, 4 y 5, [tablas 4 y 5](#)). Por otra parte, la especificación estática captura una relación negativa entre el nivel de apalancamiento financiero y el desempeño contable (columnas 1 y 4, [tabla 4](#)); esta causalidad es confirmada por la estimación System GMM solo para el indicador ROA (columna 3, [tabla 4](#)). En la misma línea, no se encuentra evidencia de que el grado de apalancamiento impacte el desempeño de mercado de compañías chilenas. Finalmente, es posible afirmar que en

Tabla 5. Resultados tras la estimación de modelos estáticos y dinámicos para el rendimiento de mercado de compañías chilenas, periodo 2011-2017.

| Variable dependiente: | Q de Tobin | | | Market-to-book | | |
|------------------------------------|---------------------|--------------------|---------------------|---------------------|--------------------|-----------------------|
| | Estática | Dinámica | | Estática | Dinámica | |
| Tipo de especificación: | | | | | | |
| Método de estimación: | Efectos fijos (1) | MCO agrupados (2) | MGM de sistemas (3) | Efectos Fijos (4) | MCO agrupados (5) | MGM de sistemas (6) |
| Variables de composición del CA: | | | | | | |
| Independencia | -0,243 (0,24) | -0,019 (0,17) | 0,192 (0,29) | -0,631 (0,66) | 0,084 (0,46) | 0,013 (0,76) |
| Tamaño CA | 0,020 (0,13) | 0,142** (0,07) | 0,065 (0,23) | 0,494 (0,33) | 0,315* (0,18) | 0,474 (0,53) |
| Tamaño CA ² | -0,000 (0,01) | -0,007* (0,00) | -0,004 (0,01) | -0,024 (0,02) | -0,014 (0,01) | -0,026 (0,03) |
| Género | -0,105 (0,29) | -0,191 (0,25) | -0,743* (0,43) | -0,040 (0,83) | 0,365 (0,96) | -2,090 (1,37) |
| Variables de control: | | | | | | |
| Edad | 0,007 (1,32) | 0,065** (0,03) | -0,108 (0,10) | 1,776 (3,89) | 0,296** (0,12) | -0,297 (0,36) |
| Activos | -0,591*** (0,12) | -0,055** (0,02) | -0,012 (0,13) | -1,641*** (0,53) | -0,166** (0,07) | -0,073 (0,39) |
| Apalancamiento | -0,001 (0,04) | 0,019 (0,03) | 0,019 (0,05) | 0,072 (0,16) | 0,102 (0,08) | 0,169 (0,23) |
| Concentración | -7,809 (24,88) | 21,745 (18,02) | 99,252 (65,00) | 15,584 (82,68) | 15,927 (49,99) | 436,62*** (150,75) |
| Rendimiento rezagado (P_{t-1}) | | 0,805*** (0,07) | 0,571*** (0,15) | | 0,752*** (0,13) | 0,528*** (0,17) |
| Dummy anual | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ |
| Dummy sectorial | NO | SÍ | NO | NO | SÍ | NO |
| Observaciones | 154 | 132 | 132 | 154 | 132 | 132 |
| Número de compañías | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 | 22 |
| R ² ajustado | 0,478 | 0,972 | | 0,362 | 0,916 | |
| Test de Wald (estadístico) | 6,29 | 470,15 | 11853,01 | 7,66 | 156,72 | 907,65 |
| Test de Hausman (p-value) | 0,00 | | | 0,00 | | |
| Número de instrumentos | | | 23 | | | 23 |
| Test de Hansen (p-value) | | | 0,599 | | | 0,900 |
| Test AR(1) (p-value) | | | 0,022 | | | 0,074 |
| Test AR(2) (p-value) | | | 0,565 | | | 0,719 |

Nota: errores estándar robustos entre paréntesis. No se reportan variables dicotómicas anuales y sectoriales.

* $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$.

Fuente: elaboración propia.

el caso chileno la concentración de la propiedad accionaria genera incrementos en el desempeño contable y de mercado (columna 6, tablas 4 y 5).

En tercer lugar, las tablas 6 y 7 compilan los resultados para las firmas mexicanas. En contraste con lo reportado para los casos brasileño y chileno, la aplicación del test de Hausman robusto solo valida la utilización del modelo de efectos fijos para los indicadores de desempeño contable, por lo que los ratios Q de Tobin y *market-to-book* son analizados mediante el modelo de efectos aleatorios (*random-effects* en inglés).

Vinculado al contraste de las hipótesis de investigación, no se encuentra evidencia de que una mayor independencia de la junta genere mejoras en el desempeño contable y de mercado de las firmas mexicanas, por lo que se descarta la validez de la hipótesis 1. Contrario a lo esperado según la hipótesis 2, la estimación dinámica MGM de sistemas revela una relación positiva entre la dualidad de roles y los indicadores ROE y *market-to-book*, ello con un nivel de significancia del 5% y 10%, respectivamente (columna 6, tablas 6 y 7).

Tabla 6. Resultados tras la estimación de modelos estáticos y dinámicos para el rendimiento contable de compañías mexicanas, periodo 2013-2017.

| Variable dependiente: | ROA | | | ROE | | |
|------------------------------------|-------------------|---------------------|---------------------|-------------------|---------------------|---------------------|
| | Estática | Dinámica | | Estática | Dinámica | |
| Tipo de especificación: | | | | | | |
| Método de estimación: | Efectos fijos (1) | MCO agrupados (2) | MGM de sistemas (3) | Efectos Fijos (4) | MCO agrupados (5) | MGM de sistemas (6) |
| Variables de composición del CA: | | | | | | |
| <i>Independencia</i> | -0,002 (0,09) | -0,049 (0,05) | -0,001 (0,15) | 0,000 (0,18) | -0,124 (0,09) | 0,149 (0,20) |
| <i>Dualidad</i> | 0,004 (0,01) | 0,005 (0,01) | 0,016 (0,01) | 0,009 (0,02) | 0,014 (0,02) | 0,080** (0,04) |
| <i>Tamaño CA</i> | 0,014 (0,02) | 0,025** (0,01) | 0,007 (0,03) | 0,018 (0,04) | 0,044*** (0,01) | -0,027 (0,05) |
| <i>Tamaño CA²</i> | -0,001 (0,00) | -0,001*** (0,00) | -0,000 (0,00) | -0,001 (0,00) | -0,002*** (0,00) | 0,001 (0,00) |
| <i>Género</i> | -0,102 (0,09) | 0,058 (0,06) | -0,042 (0,23) | 0,135 (0,25) | -0,030 (0,09) | 0,138 (0,44) |
| Variables de control: | | | | | | |
| <i>Edad</i> | 0,006 (0,03) | -0,004 (0,01) | 0,001 (0,03) | -0,043 (0,05) | 0,010 (0,02) | 0,011 (0,04) |
| <i>Activos</i> | 0,023 (0,03) | -0,006 (0,00) | -0,004 (0,03) | 0,084 (0,07) | -0,012** (0,01) | -0,016 (0,03) |
| <i>Apalancamiento</i> | 0,000 (0,00) | 0,000* (0,00) | 0,000 (0,00) | 0,000 (0,00) | 0,000 (0,00) | -0,000 (0,00) |
| <i>Concentración</i> | 0,007 (0,05) | -0,008 (0,02) | 0,130 (0,14) | 0,016 (0,13) | -0,052** (0,02) | 0,038 (0,26) |
| Rendimiento rezagado (P_{t-1}) | | 0,255* (0,14) | 0,254 (0,17) | | 0,596*** (0,15) | 0,585*** (0,23) |
| Dummy anual | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ |
| Dummy sectorial | NO | SÍ | SÍ | NO | SÍ | NO |
| Observaciones | 121 | 118 | 118 | 121 | 118 | 118 |
| Número de compañías | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| R ² ajustado | -0,045 | 0,827 | | -0,008 | 0,828 | |
| Test de Wald (estadístico) | 1,15 | 95,49 | 79,37 | 2,01 | 127,15 | 516,12 |
| Test de Hausman (p-value) | 0,00 | | | 0,00 | | |
| Número de instrumentos | | | 29 | | | 24 |
| Test de Hansen (p-value) | | | 0,033 | | | 0,174 |
| Test AR(1) (p-value) | | | 0,173 | | | 0,043 |
| Test AR(2) (p-value) | | | 0,829 | | | 0,954 |

Nota: errores estándar robustos entre paréntesis. No se reportan variables dicotómicas anuales y sectoriales.

* p < 0,1; ** p < 0,05; *** p < 0,01.

Fuente: elaboración propia.

Al igual que en el caso brasileño, la estimación dinámica Pooled OLS indica que la causalidad entre el tamaño del CA y el desempeño contable de firmas mexicanas es positiva y cóncava (columnas 2 y 5, [tabla 6](#)), esto controvierte la conjetura presente en la hipótesis 3. Sin embargo, la estimación System GMM indica que la relación negativa formalizada en la hipótesis anterior solo se cumple para el ratio *market-to-book* con un nivel del 10% de significancia (columna 6, [tabla 7](#)).

En cuanto a la validación de la hipótesis 4, no existe evidencia estadística que permita aseverar que un mayor

número de mujeres al interior del CA genere un impacto positivo en el desempeño contable de las firmas mexicanas. Esto confirma lo reportado previamente para Brasil y Chile. Lo anterior también se presenta en los indicadores Q de Tobin y *market-to-book*, por lo que se rechazan las hipótesis 4 y 5.

Con respecto a las variables de control, la estimación Pooled OLS dinámica indica, con un nivel de significancia del 5%, que el tamaño de las firmas mexicanas incide negativamente en el desempeño contable medido a través del ratio ROA (columna 5, [tabla 6](#)), situación que complementa

Tabla 7. Resultados tras la estimación de modelos estáticos y dinámicos para el rendimiento de mercado de compañías mexicanas, periodo 2013-2017.

| Variable dependiente: Tipo de especificación: Método de estimación: | Q de Tobin | | | Market-to-book | | |
|---|----------------------|----------------------|------------------------|----------------------|----------------------|------------------------|
| | Estática | Dinámica | | Estática | Dinámica | |
| | Efectos fijos (1) | MCO agrupados (2) | MGM de sistemas (3) | Efectos Fijos (4) | MCO agrupados (5) | MGM de sistemas (6) |
| Variables de composición del CA: | | | | | | |
| <i>Independencia</i> | -12,851 (8,14) | -2,171 (3,48) | -13,369 (20,18) | -39,140 (25,43) | -13,079 (12,97) | -43,308 (51,69) |
| <i>Dualidad</i> | 8,180 (6,43) | -0,224 (0,46) | -1,284 (6,29) | 24,642 (19,29) | 1,520 (1,75) | 18,622* (10,06) |
| <i>Tamaño CA</i> | 9,639 (6,26) | 0,733 (0,55) | 3,673 (5,42) | 21,868 (13,92) | 2,265 (1,88) | 31,248 (19,30) |
| <i>Tamaño CA²</i> | -0,385 (0,25) | -0,030 (0,02) | -0,178 (0,21) | -0,879 (0,55) | -0,093 (0,08) | -1,179* (0,66) |
| <i>Género</i> | -34,479 (26,47) | -0,689 (2,56) | -15,964 (68,11) | -76,478 (62,86) | 0,241 (7,37) | -237,995 (195,54) |
| Variables de control: | | | | | | |
| <i>Edad</i> | 1,284 (2,23) | -0,472 (0,39) | -2,474 (4,18) | 3,028 (6,22) | -1,038 (1,10) | -1,751 (8,99) |
| <i>Activos</i> | 2,017 (2,79) | -0,064 (0,11) | 3,005 (4,12) | 4,587 (6,79) | -0,173 (0,34) | -7,328 (15,76) |
| <i>Apalancamiento</i> | 0,002 (0,00) | -0,000 (0,00) | 0,001 (0,00) | 0,006 (0,00) | 0,000 (0,00) | -0,002 (0,00) |
| <i>Concentración</i> | -7,361 (7,96) | -0,475 (0,97) | 5,778 (10,47) | -14,329 (15,01) | -3,221 (3,56) | -5,449 (33,71) |
| Rendimiento rezagado (P_{t-1}) | | 0,905*** (0,08) | 1,115*** (0,12) | | 0,945*** (0,08) | 1,536*** (0,19) |
| Dummy anual | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ | SÍ |
| Dummy sectorial | NO | SÍ | SÍ | NO | SÍ | SÍ |
| Observaciones | 121 | 117 | 117 | 121 | 117 | 117 |
| Número de compañías | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 | 26 |
| R ² ajustado | 0,005 | 0,982 | | 0,005 | 0,980 | |
| Test de Wald (estadístico) | 13,46 | 190,95 | 42635,3 | 4,46 | 59,11 | 45,05 |
| Test de Hausman (p-value) | 0,988 | | | 0,997 | | |
| Número de instrumentos | | | 29 | | | 29 |
| Test de Hansen (p-value) | | | 0,084 | | | 0,285 |
| Test AR(1) (p-value) | | | 0,366 | | | 0,248 |
| Test AR(2) (p-value) | | | 0,353 | | | 0,537 |

Nota: errores estándar robustos entre paréntesis. No se reportan variables dicotómicas anuales y sectoriales.

* $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$.

Fuente: elaboración propia.

lo reportado para el caso brasileño. Adicionalmente, esta especificación dinámica da cuenta de una relación inversa entre la concentración de la propiedad y el desempeño contable cuantificado mediante el ratio ROE (columna 5, [tabla 6](#)). Finalmente, no se halla evidencia de que la edad de la firma y el nivel de apalancamiento afecten significativamente el desempeño contable y de mercado de las compañías mexicanas.

4.2. Efecto rezagado de la composición del CA sobre el desempeño contable y de mercado

La presente subsección expande el análisis previo al evaluar el efecto rezagado de la estructura del CA sobre el desempeño contable y de mercado, con el fin de abordar la eventual causalidad inversa entre las variables bajo estudio. Es decir, y tal como lo destacan [Black y Kim \(2012\)](#), el desempeño podría influir en decisiones ligadas a la composición del CA. La discusión se focaliza en la estimación del modelo dinámico System GMM, en el que, a diferencia de [Wintoki et al. \(2012\)](#), todos los regresores son rezagados uno y dos periodos y se consideran cuatro indicadores de desempeño como variables dependientes. Al respecto, la [tabla 8](#) compila los resultados obtenidos.

La nueva evidencia revela que el efecto positivo de un mayor número de consejeros externos sobre el desempeño contable se presenta con un rezago de al menos dos años para el caso chileno (panel B, columnas 2 y 4, [tabla 8](#)), esto valida la hipótesis 1 previamente descartada tras controlar por endogeneidad. Sin embargo, los resultados dan cuenta de una relación negativa entre la independencia del CA y el ratio ROA en las firmas mexicanas con un nivel de significancia del 5%, efecto que se presenta con un periodo de rezago (panel C, columna 1, [tabla 8](#)).

En relación con la hipótesis 2, esta no se rechaza para el caso brasileño. En efecto, la estimación System GMM identifica un efecto negativo de la dualidad de roles sobre el desempeño de mercado, el que tarda uno y dos periodos en materializarse sobre la Q de Tobin y la razón *market-to-book*, respectivamente (panel A, columnas 5 y 8, [tabla 8](#)). Si bien se encuentra un efecto rezagado estadísticamente significativo del tamaño del CA vinculado a la hipótesis 3, se distinguen relaciones disímiles sobre los indicadores de desempeño y países bajo estudio. En particular, para el caso brasileño, el efecto positivo tarda dos periodos en hacerse efectivo sobre el ratio ROA y la Q de Tobin; no obstante, la relación es cuadrática y convexa en el primer caso, pero lineal en el indicador de desempeño de mercado (panel A, columnas 2 y 6, [tabla 8](#)). Por el contrario, en compañías chilenas y mexicanas el efecto en cuestión es negativo, pues es cuadrático-convexo en la Q de Tobin y lineal en el ratio ROA para Chile y México, respectivamente (panel B, columna 6, panel C, columna 1, [tabla 8](#)). Esto último es evidencia en favor de la hipótesis 3.

Con respecto a las hipótesis 4 y 5, no se encuentra evidencia de que una mayor presencia femenina en el CA genere incrementos diferidos en el tiempo sobre el desempeño contable y de mercado.

5. Conclusiones

El rol de los atributos de los GC en el desempeño y el valor de las empresas ha sido motivo de diversos estudios en las últimas décadas. A pesar de que la evidencia para mercados emergentes como el latinoamericano es escasa, se han entregado recomendaciones estándares sobre los mecanismos de control a los GC, sin distinguir entre la diversidad de entornos institucionales y normativos. Dado este contexto, la presente investigación analizó el impacto contemporáneo y rezagado de cuatro atributos de la junta directiva (su independencia, tamaño, diversidad de género y dualidad de cargo) sobre el desempeño contable y de mercado de compañías no financieras listadas en tres mercados emergentes de América Latina: Brasil, Chile y México. A su vez, las hipótesis de investigación se definieron bajo un enfoque multiteórico y fueron contrastadas por la implementación de una estrategia cuantitativa diversa. Tras el análisis de los resultados obtenidos, es posible remarcar lo siguiente.

Primero, se esperaba encontrar una relación positiva entre la proporción de consejeros independientes y el desempeño financiero, lo cual se verificó en las compañías brasileñas y chilenas. Lo anterior en sintonía con los postulados de la teoría de agencia, aun cuando en ambos países la legislación no precisa un número o porcentaje mínimo de consejeros independientes. Por lo tanto, los resultados encontrados servirían para reflexionar y evaluar la conformación de los directorios de las empresas en ambos países.

Segundo, era de esperar que existiera una relación negativa entre la dualidad de cargo y el desempeño de la compañía. Esta hipótesis no se pudo verificar para el caso chileno, pues la base de datos no lo permitía. Para Brasil y México la evidencia encontrada es mixta en términos de rendimiento. Por una parte, la hipótesis no se rechaza para el caso brasileño tras considerar el efecto contemporáneo y rezagado sobre indicadores de desempeño de mercado, mientras que para las compañías mexicanas la dualidad repercute positivamente sobre los indicadores ROE y *market-to-book*, tras controlar por endogeneidad. Cabe recordar que mientras la legislación mexicana no menciona puntos al respecto, la brasileña solo sugiere que no exista dualidad de cargo.

Tercero, y contrario a lo esperado, los resultados del modelo Pooled OLS dinámico sugieren la existencia de una relación positiva, cuadrática y cóncava entre el número de miembros del CA y el desempeño contable de los tres mercados latinoamericanos bajo estudio; relación que incluso tardaría dos años en impactar el rendimiento contable de firmas brasileñas. No obstante, tras controlar por endogeneidad, esta relación se revierte para el caso mexicano y apoya la tercera conjetura planteada. Por consiguiente, en los países analizados, esto constituye un espacio fértil para que la institucionalidad que regula los mercados de valores, superintendencia o institución afín, monitoree la composición de los GC con miras a salvaguardar la sostenibilidad de los mercados.

Tabla 8. Resultados tras la estimación MGM de sistemas de los efectos rezagados de la composición del CA sobre el rendimiento contable y de mercado de compañías brasileñas, chilenas y mexicanas.

| Variable dependiente: | Rendimiento contable | | | | Rendimiento de mercado | | | |
|--------------------------------------|----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | ROA | | ROE | | Q de Tobin | | Market-to-book | |
| | <i>j</i> = 1 (1) | <i>j</i> = 2 (2) | <i>j</i> = 1 (3) | <i>j</i> = 2 (4) | <i>j</i> = 1 (5) | <i>j</i> = 2 (6) | <i>j</i> = 1 (7) | <i>j</i> = 2 (8) |
| Panel A: Compañías brasileñas | | | | | | | | |
| <i>Independencia (t - j)</i> | -0,008 (0,04) | -0,022 (0,08) | -0,080 (0,12) | -0,081 (0,23) | -0,141 (0,65) | -0,526 (0,49) | -1,192 (1,35) | -2,129 (2,13) |
| <i>Dualidad (t - j)</i> | -0,008 (0,01) | 0,016 (0,03) | 0,009 (0,06) | 0,005 (0,05) | -0,101* (0,06) | -0,102 (0,12) | -0,715 (0,74) | -1,070** (0,42) |
| <i>Tamaño CA (t - j)</i> | 0,003 (0,02) | -0,073 (0,05) | -0,064 (0,07) | 0,088 (0,12) | -0,036 (0,33) | 0,561* (0,29) | 0,181 (0,94) | 0,670 (1,51) |
| <i>Tamaño CA² (t - j)</i> | 0,000 (0,00) | 0,004* (0,00) | 0,004 (0,00) | -0,004 (0,01) | 0,003 (0,02) | -0,021 (0,01) | -0,002 (0,05) | -0,017 (0,08) |
| <i>Género (t - j)</i> | -0,002 (0,07) | 0,021 (0,11) | 0,024 (0,27) | 0,048 (0,23) | -0,446 (1,36) | -0,083 (1,01) | 0,768 (3,23) | -0,257 (4,33) |
| Rendimiento rezagado (<i>Pt-j</i>) | 0,382** (0,15) | -0,071 (0,15) | 0,276 (0,31) | 0,358* (0,19) | 0,900*** (0,08) | 0,470*** (0,12) | 0,451*** (0,12) | 0,313 (0,23) |
| Observaciones | 287 | 235 | 287 | 235 | 275 | 225 | 275 | 225 |
| Número de instrumentos | 32 | 40 | 32 | 33 | 25 | 42 | 41 | 24 |
| Test de Hansen (p-value) | 0,272 | 0,517 | 0,443 | 0,197 | 0,198 | 0,340 | 0,099 | 0,070 |
| Panel B: Compañías chilenas | | | | | | | | |
| <i>Independencia (t - j)</i> | 0,004 (0,05) | 0,078** (0,04) | -0,005 (0,11) | 0,158*** (0,06) | 0,083 (0,29) | 0,369 (0,43) | -0,108 (0,90) | 0,003 (1,27) |
| <i>Tamaño CA (t - j)</i> | -0,007 (0,03) | 0,015 (0,02) | -0,002 (0,07) | -0,002 (0,06) | -0,002 (0,11) | -0,537* (0,29) | -0,428 (0,48) | -1,540 (1,12) |
| <i>Tamaño CA² (t - j)</i> | 0,000 (0,00) | -0,000 (0,00) | 0,000 (0,00) | 0,001 (0,00) | 0,001 (0,01) | 0,027* (0,01) | 0,029 (0,02) | 0,085 (0,05) |
| <i>Género (t - j)</i> | 0,029 (0,09) | 0,066 (0,06) | -0,016 (0,16) | 0,073 (0,13) | 0,088 (0,37) | 2,159 (2,15) | 0,373 (1,42) | 6,667 (4,85) |
| Rendimiento rezagado (<i>Pt-j</i>) | 0,392*** (0,14) | 0,271*** (0,05) | 0,387*** (0,07) | 0,153*** (0,05) | 0,768*** (0,20) | 0,739* (0,44) | 0,551** (0,23) | 0,146 (0,14) |
| Observaciones | 132 | 110 | 132 | 110 | 132 | 110 | 132 | 110 |
| Número de instrumentos | 23 | 22 | 23 | 22 | 23 | 30 | 23 | 22 |
| Test de Hansen (p-value) | 0,310 | 0,349 | 0,372 | 0,363 | 0,808 | 0,923 | 0,856 | 0,324 |
| Panel C: Compañías mexicanas | | | | | | | | |
| <i>Independencia (t - j)</i> | -0,130** (0,06) | 0,054 (0,16) | -0,101 (0,12) | 0,183 (0,41) | 3,320 (6,08) | -0,088 (5,55) | 41,708 (41,59) | -1,852 (4,40) |
| <i>Dualidad (t - j)</i> | -0,019 (0,02) | -0,004 (0,02) | -0,041 (0,05) | 0,025 (0,04) | 0,094 (0,53) | -0,592 (0,90) | 0,159 (4,72) | -0,391 (0,90) |
| <i>Tamaño CA (t - j)</i> | -0,028* (0,02) | -0,020 (0,04) | -0,049 (0,06) | -0,039 (0,09) | -0,271 (0,56) | -0,042 (1,83) | -3,158 (5,79) | -0,694 (2,21) |
| <i>Tamaño CA² (t - j)</i> | 0,001 (0,00) | 0,001 (0,00) | 0,001 (0,00) | 0,001 (0,00) | 0,012 (0,02) | -0,002 (0,06) | 0,141 (0,21) | 0,017 (0,07) |
| <i>Género (t - j)</i> | 0,112 (0,13) | 0,095 (0,15) | 0,065 (0,43) | 0,265 (0,29) | -3,755 (9,93) | 2,977 (9,54) | -32,234 (57,06) | 8,077 (10,56) |
| Rendimiento rezagado (<i>Pt-j</i>) | 0,106 (0,28) | 0,009 (0,30) | 0,056 (0,34) | -0,018 (0,31) | 0,824*** (0,02) | 0,690*** (0,03) | 0,941*** (0,05) | 0,799*** (0,01) |
| Observaciones | 96 | 70 | 96 | 70 | 96 | 70 | 96 | 70 |
| Número de instrumentos | 23 | 22 | 23 | 22 | 23 | 22 | 23 | 22 |
| Test de Hansen (p-value) | 0,300 | 0,019 | 0,245 | 0,049 | 0,801 | 0,423 | 0,170 | 0,056 |

Nota: errores estándar robustos entre paréntesis. Todas las especificaciones incluyen variables dicotómicas anuales, mientras que la inclusión de dummies sectoriales es selectiva en función del resultado del test de Hansen.

* $p < 0,1$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$.

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, no se encuentra evidencia de que una mayor presencia femenina en el CA reditúe en un mejor desempeño financiero presente y futuro de compañías listadas en mercados emergentes latinoamericanos. No obstante, en Chile, la evidencia del modelo System GMM sugiere la existencia de un efecto negativo contemporáneo y no rezagado de la diversidad de género sobre el desempeño de mercado, medido a través de la Q de Tobin. Por ende, solo para este mercado se podría inferir que existe una percepción social desfavorable respecto del liderazgo femenino, castigándose en el corto plazo aquellas organizaciones dispuestas a ceder mayores espacios de poder a las mujeres.

En síntesis, la evidencia reportada plantea que la composición del CA genera impactos diversos sobre los resultados corporativos de compañías insertas en los mercados analizados. Por consiguiente, se torna necesario reforzar este organismo para que su labor como protector del patrimonio de los diversos grupos de interés no se vea opacada ante episodios reñidos con la ética por parte de los directivos de la compañía. Por tanto, es fundamental que las organizaciones sigan los lineamientos establecidos por los códigos de buen GC, pero que a la vez también adapten aquellas recomendaciones a la realidad actual de la organización.

Dentro de las limitaciones del presente estudio es posible identificar las siguientes. Primero, el análisis excluye variables vinculadas a la cultura organizacional o al tipo de liderazgo dentro de la organización. Segundo, el estudio de la diversidad demográfica se restringe al género, pues no explora ámbitos adicionales como la composición étnica de sus integrantes o su edad. Y, tercero, la investigación no evalúa el impacto de la composición del CA sobre medidas no financieras, tales como indicadores de gobernabilidad o de transparencia de los GC, que permitirían obtener una visión integral de su efecto sobre el desempeño de compañías presentes en mercados emergentes. Por ende, tales aspectos constituyen espacios fécondos de investigación futura.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- Abdullah, S. N., Ismail, K. N. I. K., y Nachum, L. (2016). Does having women on boards create value? The impact of societal perceptions and corporate governance in emerging markets. *Strategic Management Journal*, 37(3), 466-476. <https://doi.org/10.1002/smj.2352>
- Al-Manaseer, M. F., Al-Hindawi, R. M., Al-Dahiyat, M. A., y Sartawi, I. I. (2012). The impact of corporate governance on the performance of Jordanian banks. *European Journal of Scientific Research*, 67(3), 349-359.
- Alabdullah, T. T. Y. (2016). Are board size and ownership structure beneficial in emerging markets' firms? Evidence from Jordan. *International Journal of Management & Information Systems*, 20(3), 87-94. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v20i3.9752>
- Ararat, M., Aksu, M., y Cetin, A. T. (2015). How board diversity affects firm performance in emerging markets: Evidence on channels in controlled firms. *Corporate Governance: An International Review*, 23(2), 83-103. <https://doi.org/10.1111/corg.12103>
- Arellano, M., y Bond, S. (1991). Some tests of specification for panel data: Monte Carlo evidence and an application to employment equations. *The Review of Economic Studies*, 58(2), 277-297. <https://doi.org/10.2307/2297968>
- Arellano, M., y Bover, O. (1995). Another look at the instrumental variable estimation of error-components models. *Journal of Econometrics*, 68(1), 29-51. [https://doi.org/10.1016/0304-4076\(94\)01642-D](https://doi.org/10.1016/0304-4076(94)01642-D)
- Baliga, B. R., Moyer, R. C., y Rao, R. S. (1996). CEO duality and firm performance: What's the fuss? *Strategic Management Journal*, 17(1), 41-43. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199601\)17:1<41::AID-SMJ784>3.0.CO;2-%23](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199601)17:1<41::AID-SMJ784>3.0.CO;2-%23)
- Barroso-Castro, C., Villegas-Periñan, M. M., y Pérez-Calero, L. (2010). ¿Son efectivos los consejos de administración? La eficacia del consejo y los resultados de la empresa. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 107-126. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60037-9](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60037-9)
- Bart, C., y McQueen, G. (2013). Why women make better directors. *International Journal of Business Governance and Ethics*, 8(1), 93-99. <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2013.052743>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2019). *Ley No. 20.382, 2009, Introduce perfeccionamientos a la normativa que regula los Gobiernos Corporativos de las empresas*. Recuperado el 6 de junio de 2019, de: <http://bcn.cl/1uzc6>
- Black, B., y Kim, W. (2012). The effect of board structure on firm value: A multiple identification strategies approach using Korean data. *Journal of Financial Economics*, 104(1), 203-226. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.08.001>
- Blundell, R., y Bond, S. (1998). Initial conditions and moment restrictions in dynamic panel data models. *Journal of Econometrics*, 87(1), 115-143. [https://doi.org/10.1016/S0304-4076\(98\)00009-8](https://doi.org/10.1016/S0304-4076(98)00009-8)
- Bozec, R., y Dia, M. (2015). Governance practices and firm performance: Does shareholders' proximity to management matter. *International Journal of Disclosure and Governance*, 12(3), 185-209. <https://doi.org/10.1057/jdg.2014.3>
- Briano-Turrent, G. del C., y Rodríguez-Ariza, L. (2016). Corporate governance ratings on listed companies: An institutional perspective in Latin America. *European Journal of Management and Business Economics*, 25(2), 63-75. <https://doi.org/10.1016/j.redeen.2016.01.001>
- Briano-Turrent, G. del C., y Saavedra García, M. L. (2015). La composición del consejo de administración y la estructura accionaria como factores explicativos de la transparencia en el gobierno corporativo en Latinoamérica: evidencia en empresas cotizadas de Argentina, Brasil, Chile y México. *Estudios Gerenciales*, 31(136), 275-286. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.02.001>
- Carter, D. A., D'Souza, F., Simkins, B. J., y Simpson, W. G. (2010). The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, 18(5), 396-414. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00809.x>
- Chapple, L., y Humphrey, J. E. (2014). Does board gender diversity have a financial impact? Evidence using stock portfolio performance. *Journal of Business Ethics*, 122(4), 709-723. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1785-0>
- Comissão de Valores Mobiliários (2017). *Instrução CVM no 586, de 8 de junho de 2017. Altera e acrescenta dispositivos à Instrução CVM no480, de 7 de dezembro de 2009*. Diário Oficial Da União: Brasília, DF 10.
- Consejo Coordinador Empresarial (2018). Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo: México. Recuperado el 6 de junio de 2019, de: <https://bit.ly/35E6oXj>
- Donaldson, L., y Davis, J. H. (1991). Stewardship theory or agency theory: CEO governance and shareholder returns. *Australian Journal of Management*, 16(1), 49-68. <https://doi.org/10.1177/031289629101600103>
- Fama, E. F., y Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325. <https://doi.org/10.1086/467037>
- Fernández, M. R., Fernández, S., y Rodríguez, J. (2013). Estructura del consejo de administración y rendimiento de la empresa española cotizada. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 22(3), 155-168. <https://doi.org/10.1016/j.redee.2012.10.002>
- Haslam, S. A., Ryan, M. K., Kulich, C., Trojanowski, G., y Atkins, C. (2010). Investing with prejudice: The relationship between women's presence on company boards and objective and subjective measures of company performance. *British Journal of Management*, 21(2), 484-497. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00670.x>

- Huang, C., y Ho, Y. (2011). Historical research on corporate governance: A bibliometric analysis. *African Journal of Business Management*, 5(2), 276-284. <https://doi.org/10.5897/AJBM09.368>
- Interagentes (2016). *Código brasileiro de governança corporativa*. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa-IBGC.
- Jensen, M. C., y Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Klapper, L. F., y Love, I. (2004). Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets. *Journal of Corporate Finance*, 10(5), 703-728. [https://doi.org/10.1016/S0929-1199\(03\)00046-4](https://doi.org/10.1016/S0929-1199(03)00046-4)
- Kiel, G. C., y Nicholson, G. J. (2003). Board composition and corporate performance: How the Australian experience informs contrasting theories of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 11(3), 189-205. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00318>
- King-Domínguez, A., Améstica-Rivas, L., Moraga, V., y Arévalo, M. (2018). Influencia del Consejo de Administración en el desempeño de las empresas chilenas. *Opción*, 34(87), 50-71.
- Lehn, K. M., Patro, S., y Zhao, M. (2009). Determinants of the size and composition of US corporate boards: 1935-2000. *Financial Management*, 38(4), 747-780. <https://doi.org/10.1111/j.1755-053X.2009.01055.x>
- Merendino, A., y Melville, R. (2019). The board of directors and firm performance: Empirical evidence from listed companies. *Corporate Governance*, 19(3), 508-551. <https://doi.org/10.1108/CG-06-2018-0211>
- Mukarram, S. S., Saeed, A., Hammoudeh, S., y Raziq, M. M. (2018). Women on Indian boards and market performance: A role-congruity theory perspective. *Asian Business & Management*, 17(1), 4-36. <https://doi.org/10.1057/s41291-018-0030-1>
- Muth, M. M., y Donaldson, L. (1998). Stewardship theory and board structure: A contingency approach. *Corporate Governance: An International Review*, 6(1), 5-28. <https://doi.org/10.1111/1467-8683.00076>
- Nicholson, G. J., y Kiel, G. C. (2007). Can directors impact performance? A case-based test of three theories of corporate governance. *Corporate Governance: An International Review*, 15(4), 585-608. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00590.x>
- Pavić-Kramarić, T., Aleksic, A., y Pejic-Bach, M. (2018). Measuring the impact of board characteristics on the performance of Croatian insurance companies. *International Journal of Engineering Business Management*, 10, 1-13. <https://doi.org/10.1177/1847979018765864>
- Pfeffer, J., y Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Pucheta-Martínez, M. C. (2015). El papel del Consejo de Administración en la creación de valor en la empresa. *Revista de Contabilidad*, 18(2), 148-161. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2014.05.004>
- Rashid, A. (2018). Board independence and firm performance: Evidence from Bangladesh. *Future Business Journal*, 4(1), 34-49. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2017.11.003>
- Roodman, D. (2009). How to do xtabond2: An introduction to Difference and System GMM in Stata. *The Stata Journal*, 9(1), 86-136. <https://doi.org/10.1177/1536867X0900900106>
- Smith, N., Smith, V., y Verner, M. (2006). Do women in top management affect firm performance? A panel study of 2,500 Danish firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 55(7), 569-593. <https://doi.org/10.1108/17410400610702160>
- Uadiale, O. M. (2010). The impact of board structure on corporate financial performance in Nigeria. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 155-166. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v5n10p155>
- Vieira, E. S. (2018). Board of directors characteristics and performance in family firms and under the crisis. *Corporate Governance*, 18(1), 119-142. <https://doi.org/10.1108/CG-01-2017-0010>
- Villanueva-Villar, M., Rivo-López, E., y Lago-Peñas, S. (2016). On the relationship between corporate governance and value creation in an economic crisis: Empirical evidence for the Spanish case. *Business Research Quarterly*, 19(4), 233-245. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.06.002>
- Wintoki, M. B., Linck, J. S., y Netter, J. M. (2012). Endogeneity and the dynamics of internal corporate governance. *Journal of Financial Economics*, 105, 581-606. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2012.03.005>
- Yermack, D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board of directors. *Journal of Financial Economics*, 40(2), 185-211. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(95\)00844-5](https://doi.org/10.1016/0304-405X(95)00844-5)
- Zegers, M., y Consiglio, J. (2013). *Gobierno corporativo en Latinoamérica: Un análisis comparativo entre Brasil, Chile, Colombia y México*. Centro de Gobierno Corporativo, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile.

Artículo de investigación

El perfil decisorio del empresario pyme de Bahía Blanca, Argentina: ¿qué variables lo caracterizan?

Melisa N. Manzanal

Profesora adjunta, Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina.
melisa.manzanal@uns.edu.ar

Fernanda Villarreal *

Profesora adjunta, Departamento de Matemática, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina.
fvillarreal@uns.edu.ar

Gastón S. Milanese

Profesor titular, Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina.
milanesi@uns.edu.ar

Hernán P. Vigier

Profesor titular, Departamento de Economía, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina.
Investigador, Centro de Emprendedorismo y Desarrollo Territorial Sostenible – CEDETS, Universidad Provincial del Sudoeste – Comisión de Investigaciones Científicas, Bahía Blanca, Argentina.
hvigier@uns.edu.ar

Resumen

El objetivo del presente trabajo fue categorizar empresarios de pymes de Bahía Blanca, Argentina, de acuerdo con su perfil decisorio (racional, heurístico, híbrido) y determinar qué variables lo caracterizan. El enfoque metodológico empleado fue cuantitativo y el método de investigación descriptivo-correlacional. Los resultados indicaron que el grupo más observado es el de perfil híbrido y que los empresarios más longevos, menos formados y cuya pyme presenta mayor antigüedad, son los más heurísticos. Con estos hallazgos se pretende que aquellos agentes vinculados con pymes puedan comprender cómo estas toman sus decisiones.

Palabras clave: empresarios pyme; perfil decisorio; heurísticas.

The decision-making profile of the SME businessmen of Bahia Blanca, Argentina: Which variables characterize it?

Abstract

The objective of this paper was to categorize SME businessmen from Bahía Blanca, Argentina, according to their decision-making profile (rational, heuristic, hybrid), and to determine which variable characterize it. The methodological approach used was quantitative and the research method was descriptive-correlational. The results indicated that the hybrid is the most common profile, also indicated that elder businessmen, less trained and whose SME is older, are most heuristic in their decision-making process. With these findings, it is intended that those agents associated with SMEs can understand how they make their decisions.

Keywords: SME businessmen; decision-making profile; heuristics.

O perfil decisório do empresário PME de Bahía Blanca, Argentina: que variáveis o caracterizam?

Resumo

O objetivo deste trabalho foi categorizar os empreendedores de PMEs de Bahía Blanca, Argentina, segundo seu perfil decisório (racional, heurístico, híbrido) e determinar quais variáveis o caracterizam. A abordagem metodológica utilizada foi quantitativa e o método de pesquisa descriptivo-correlacional. Os resultados indicaram que o grupo mais observado é aquele com perfil híbrido e que os empreendedores mais longevos e com menor escolaridade e cujas PMEs possuem maior estabilidade são os mais heurísticos. Com essas constatações, pretende-se que os agentes vinculados às PMEs possam entender como fazem suas escolhas.

Palavras-chave: empresários de PME; perfil decisório; heurística.

*Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: D01; D91.

Cómo citar: Manzanal, M. N., Villarreal, F., Milanese, G. S. y Vigier, H. P. (2020). El perfil decisorio del empresario pyme de Bahía Blanca, Argentina: ¿qué variables lo caracterizan?. *Estudios Gerenciales*, 36(156), 288-298. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.156.3607>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.156.3607>

Recibido: 26-jun-2019

Aceptado: 30-mar-2020

Publicado: 28-sep-2020

1. Introducción

Tomar una decisión implica un proceso de elección entre diferentes alternativas de acción y a partir de él se selecciona aquella que se percibe como la más efectiva para lograr los resultados esperados y evitar los no deseados.

Las primeras teorías de elección suponen individuos con racionalidad ilimitada e información completa (Huygens, 1657; Bernoulli, 1954; von Neumann y Morgenstern, 1944). Sin embargo, decidir resulta un proceso voluntario y sistemático en el que influye no solo el razonamiento, sino también la emoción del sujeto (Bonatti, 2011). En este contexto, surgen las heurísticas y los sesgos cognitivos. Ambos se definen como reglas de pulgar que operan al momento de emitir juicios y tomar decisiones, de forma rápida e intuitiva (Kahneman, 2003; Shefrin, 2010; Kahneman, 2011).

Daniel Kahneman y Amos Tversky, pioneros y principales referentes en la integración de la psicología en las ciencias económicas y en las finanzas, dieron origen a la economía del comportamiento y las finanzas conductuales. Este nuevo campo de investigación considera factores cognitivos y emocionales en las decisiones individuales, grupales y empresariales (Hernández Ramírez, 2013).

En las últimas décadas se ha observado un incremento en las investigaciones que analizan el proceso de toma de decisiones empresariales y su relación con estos aspectos psicológicos y subjetivos (Brownlie y Spender, 1995; Busenitz y Barney, 1997; Shefrin, 2010; Useche Arévalo, 2014; Lorenzana de la Varga y Lao Herrerías, 2015; Manzanal, Milanesi, Vigier y Toscana, 2015a; Manzanal, Pesce, Milanesi, Vigier y Terceño Gómez, 2015b; Manzanal, Vigier, Briozzo, Milanesi y Martínez, 2015c; Ancarani, Di Mauro y D'Urso, 2016; Chahin, 2016; Citci y Inci, 2016; Manzanal, Milanesi y Vigier, 2017; Thaler, 2018).

En consecuencia, a partir de una investigación doctoral¹ que pretende profundizar el estudio de la psicología en las decisiones empresariales, y con la motivación de definir con qué criterios o factores los empresarios realizan sus elecciones, surge el presente artículo. El objetivo fue categorizar empresarios pyme de Bahía Blanca, Argentina, según su perfil decisorio en "racionales", "heurísticos" o bien en una combinación de ambos, denominada "híbridos", y determinar qué variables los caracterizan.

El enfoque metodológico empleado fue cuantitativo y el método de investigación descriptivo-correlacional. Con los resultados obtenidos, se espera brindar información útil para aquellos agentes públicos y privados que se vinculan y operan con pymes y contribuir a las nuevas corrientes conductuales de elección.

Este trabajo se estructura de la siguiente manera: en la sección 2 se presenta el marco teórico. En la sección 3 se describe la metodología empleada. En la sección 4 se exponen los resultados hallados y, por último, en la sección 5 se exhiben las principales conclusiones, los aportes y las futuras líneas de estudio.

2. Marco teórico

Dentro del estudio de las decisiones, una de las primeras teorías la propone Huygens (1657). Se basa en el criterio del valor esperado y en la regla de Bayes, y supone la racionalidad ilimitada de los individuos. Luego, Bernoulli (1954) demostró que no siempre se decide con base en dicho criterio (paradoja de San Petersburgo), sino en términos de utilidad. Se trata de un concepto personal, subjetivo y condicionado por el nivel de riqueza de cada individuo. A partir de estas ideas, von Neumann y Morgenstern (1944) elaboraron la teoría de la utilidad esperada, un modelo normativo con cuatro axiomas que garantizan la maximización de la riqueza final de los agentes (*homo economicus*) con racionalidad ilimitada.

Sin embargo, las nociones de racionalidad e información completa de la teoría de la utilidad esperada exigen un rigor y exactitud para cuestiones que son por naturaleza imprecisas (Thaler, 1980; Russell y Thaler, 1985; González Gómez, 2000). Allais (1953) probó que los sujetos no siempre persiguen la maximización de su utilidad (paradoja de Allais). Thaler (1980) apoya dicha idea, sosteniendo que esta teoría es errática al predecir el comportamiento de los sujetos en el plano económico. Simon (1955, 1978, 1986) propone hablar de racionalidad limitada.

Kahneman y Tversky (1979) elaboraron la teoría de las perspectivas, en la que plantean un modelo descriptivo que desafía los axiomas neoclásicos de la teoría de la utilidad esperada (Tversky y Kahneman, 1981). Sobre la base de estos lineamientos, Kahneman, Tversky y otros autores identificaron diversos sesgos cognitivos y heurísticas observadas en las acciones y los procesos de toma de decisiones de los individuos.

A continuación, se explican las heurísticas utilizadas en esta investigación, y el fundamento de su selección, y luego las variables con las que se trabaja y los antecedentes que justifican su elección.

2.1. Las heurísticas

Los psicólogos Stanovich y West (2000) definen dos grandes sistemas de pensamiento coexistentes en la mente humana, llamados sistema 1 y sistema 2. El primero es intuitivo, rápido y proviene de la emoción; genera respuestas y decisiones automáticas. El sistema 2, en cambio, es aquel que surge de un proceso consciente, lento, racional y analítico. Dentro del sistema 1 operan las heurísticas y los sesgos cognitivos.

Conceptualmente, las heurísticas son reglas de pulgar (*rules of thumbs*) que operan como atajos mentales (Shefrin, 2010) y rigen las conductas y la toma de decisiones de los sujetos (Kahneman y Tversky, 1972; Tversky y Kahneman, 1973; Tversky y Kahneman, 1974; Tversky y Kahneman, 1981; Kahneman, Slovic y Tversky, 1982; Kahneman, Wakker y Sarin, 1997; Gilovich, Griffin y Kahneman, 2002; Kahneman, 2003; Kahneman, 2011).

¹ La tesis doctoral (Manzanal, 2017) persigue describir conductas en torno a la toma de decisiones y detectar la presencia de heurísticas en empresarios de pymes de la ciudad de Bahía Blanca, Argentina.

Las personas forman juicios, es decir, valoraciones, basándose en distintas heurísticas que pueden sesgar sus elecciones respecto a la conducta totalmente racional planteada por los modelos neoclásicos (Shefrin, 2008, 2010). Las heurísticas constituyen factores o elementos subjetivos, intuitivos, basados en la emoción y no en la razón (Manzanal, 2017), y actúan dentro del sistema 1 de pensamiento (Stanovich y West, 2000; Kahneman, 2011).

Shefrin (2010) realizó una revisión del estado del arte de las heurísticas definidas por varios autores. Estas son la representatividad, la sobreconfianza, la disponibilidad, el *statu quo*, el optimismo irreal, la extrapolación, la confirmación, el conservadurismo y el afecto (Kahneman y Tversky, 1972; Tversky y Kahneman, 1973, 1974; Kahneman et al., 1982; Gilovich et al., 2002; Kahneman, 2003; Bazerman, 2006; Shefrin, 2008, 2010).

Asimismo, en la literatura se hallan estudios empíricos que evidencian la existencia de ciertas heurísticas en empresarios, directivos y gerentes. Busenitz y Barney (1997) afirman que los emprendedores, comparados con quienes gerencian grandes empresas, son más propensos a recaer en sesgos y heurísticas cuando toman sus decisiones.

Manzanal et al. (2015b) comprobaron que tanto factores racionales como subjetivos influyen en las decisiones de inversión de empresarios pyme. En su estudio, también se verificó que un alto porcentaje de pymes es administrado por sus propietarios², lo que genera mayor nivel de subjetividad en la toma de decisiones empresariales (Briozzo y Vigier, 2009).

Lorenzana de la Varga y Lao Herrerías (2015) analizaron la influencia del género³ y la sobreconfianza en las elecciones financieras de las empresas que componen los índices bursátiles IBEX 35 (España) y DAX 30 (Alemania), sin obtener evidencia significativa que demuestre correlación alguna. Citci y Inci (2016), a partir de la discusión sobre hallazgos en la literatura, concluyeron que en ciertos casos el exceso de confianza de los administradores podría ser una respuesta racional frente al entorno, más que un rasgo personal.

Ancarani et al. (2016) estudiaron el exceso de confianza en la gestión de la cadena de suministro. Detectaron que su presencia puede ocasionar que los administradores sean menos cautelosos en la gestión de los inventarios, así que pueden incurrir en mayores costos. Además, se prueba la existencia del sesgo del optimismo en los gerentes de compra. Dias, Avila, Campani y Maranhão (2019) demostraron que los empresarios y los gerentes aplican en la gestión de sus negocios las heurísticas de la representatividad y la sobreconfianza.

Así pues, las heurísticas que se utilizan en esta investigación son la representatividad, la sobreconfianza, la disponibilidad y la heurística del afecto. Su selección se fundamenta en dos estudios previos. El primero realizado

con un grupo de expertos en pymes y en el que se concluye que las heurísticas más observadas en los empresarios de la ciudad de Bahía Blanca son la representatividad, la sobreconfianza y la disponibilidad (Manzanal et al., 2015a; Manzanal et al., 2015c; Manzanal et al., 2017). El segundo evidencia que el factor heurístico más utilizado en las decisiones empresariales de inversión es el afecto o apego al negocio (Manzanal et al., 2015b). A continuación, se explica cada una de ellas.

La representatividad es la heurística que conlleva que los sujetos formen sus juicios con base en estereotipos. Así, esta regla sustituye el atributo objetivo de probabilidad por el atributo de similitud más accesible (Kahneman y Tversky, 1972; Shefrin, 2010), desestimando valores de probabilidades (objetivas) brindadas *a priori* (Tversky y Kahneman, 1974).

La sobreconfianza se observa cuando se sobrestiman los propios conocimientos y habilidades (Shefrin, 2010). Se demuestra de manera experimental que los individuos son sobreconfiados en temas complejos, por lo que establecen sus previsiones en intervalos estrechos (Shefrin, 2008) y subestiman el riesgo o la volatilidad (Odean, 1998).

La disponibilidad opera a través de ciertos elementos o recuerdos que aparecen con facilidad en la mente de las personas para determinar la frecuencia de una clase o la probabilidad de un evento determinado (Tversky y Kahneman, 1974; Kahneman, 2003).

La heurística del afecto, propuesta por Slovic, Finucane, Peters y MacGregor (2002), sucede cuando se emiten juicios basados en los propios sentimientos (Shefrin, 2010). Loewenstein, Weber, Hsee y Welch (2001) agregan que la creencia respecto al riesgo en muchos casos se funda en las emociones personales. Kahneman et al. (1997) señalan que las decisiones evaluadas a partir del afecto no se ajustan a la lógica de las preferencias económicas tradicionales.

2.2. Las variables de estudio

Yazdipour y Constand (2010) plantearon que no se pueden ignorar las heurísticas ni los sesgos cognitivos en el análisis de las decisiones empresariales; además, que su consideración permite comprender el éxito o el fracaso de las compañías. Su importancia es aún mayor si se trata de pymes, debido a que por su naturaleza presentan características que las distinguen de las grandes empresas.

Una de estas características es que la dirección suele estar a cargo de un número reducido de personas, por lo general sus propietarios (Manzanal, 2017); esto origina un fenómeno conocido como "entrelazamiento empresario-empresa" (Briozzo y Vigier, 2009). Otra característica es la escasa racionalización en las decisiones, así como una planificación nula o de corto plazo, poca profesionalización del personal y menor grado de formalización en su gestión. Además, suelen ser empresas de baja diversificación en su cartera de productos. Estas condiciones les ocasionan dificultades para acceder al financiamiento tradicional (Briozzo, Vigier, Castillo, Pesce y Speroni, 2016). Entre los aspectos favorables se destaca el tamaño, que facilita la

² En un estudio realizado en Bahía Blanca sobre una muestra de 76 empresarios de pymes se observó que el 92% revestía el rol de empresario-administrador y el 8% el de dueño o socio, sin participar en la gestión (Manzanal et al., 2015b). Esto es conocido como el fenómeno "entrelazamiento empresa-propietario", es decir, la unificación entre la dirección y la propiedad (Briozzo y Vigier, 2009).

³ Se supone "influencia femenina" en la constitución de los consejos de administración cuando la participación femenina es superior o igual al 20%.

comunicación directa y fluida, y una estructura más plana y flexible, en comparación con una empresa grande.

Por consiguiente, las variables que se utilizan en este trabajo surgen de otras investigaciones realizadas en pymes (Briozzo y Vigier, 2009; Manzanal et al., 2015b; Briozzo et al., 2016; Manzanal, 2017). Las características propias del empresario son el género, la edad, el nivel de estudio, el área de conocimiento, la posición frente a la pyme y el perfil decisorio. Las variables de la pyme son la antigüedad, el sector al que pertenece, el tipo societario o forma legal que adopta y la cantidad de empleados. La presentación y clasificación de estas variables y las hipótesis de relaciones esperadas se explican en el siguiente punto.

3. Metodología

El objetivo del presente trabajo fue categorizar empresarios pyme de Bahía Blanca según su perfil decisorio y determinar qué variables lo caracterizan. Para tal fin, el enfoque metodológico fue cuantitativo y el método de investigación, descriptivo-correlacional. Se emplearon herramientas y pruebas estadísticas calculadas sobre los datos obtenidos a partir de un relevamiento realizado en el año 2015. Por consiguiente, la fuente de información es primaria, el instrumento de recolección de datos es el cuestionario y la población objetivo son empresarios pyme de la ciudad mencionada.

3.1. Instrumento de recolección de datos y variables empleadas

El cuestionario que se aplicó para recabar los datos fue elaborado y validado en Manzanal (2017) y presenta tres secciones (Anexo). Sin embargo, para responder al objetivo de esta investigación solo se utilizó la primera sección.

A continuación, se exhiben las variables con su clasificación y categorías respectivas. Estas características de interés constituyen aspectos sociodemográficos del empresario (Tabla 1) y de la pyme (Tabla 2).

Tabla 1. Variables del empresario

| Variable | Clasificación | Categorías |
|-----------------------------------|-----------------------|--|
| Género | Cualitativa nominal | <ul style="list-style-type: none"> • hombres • mujeres |
| Edad ¹ | Cuantitativa discreta | |
| Nivel de estudios | Cualitativa ordinal | <ul style="list-style-type: none"> • secundario o inferior • terciario • universitario |
| Área de conocimiento ² | Cualitativa nominal | <ul style="list-style-type: none"> • ciencias económicas • ciencias exactas • humanísticas • naturales • ingeniería • otra |
| Posición frente a la pyme | Cualitativa nominal | <ul style="list-style-type: none"> • propietario y administrador • solo propietario |
| Perfil decisorio | Cualitativa ordinal | <ul style="list-style-type: none"> • racionales • híbridos • heurísticos |

¹ En años cumplidos. ² Variable respondida solo por los empresarios que declaran tener estudios terciarios o universitarios. Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Variables de la pyme

| Variable | Clasificación | Categorías |
|---|-----------------------|---|
| Antigüedad ¹ | Cuantitativa discreta | |
| Sector ² | Cualitativa nominal | <ul style="list-style-type: none"> • comercial • industrial y minería • servicios • agropecuario • construcción |
| Tipo societario ³ | Cualitativa nominal | <ul style="list-style-type: none"> • sociedad anónima (SA) • sociedad de responsabilidad limitada (SRL) • sociedad de hecho • empresa unipersonal • otro |
| Cantidad de empleados (tamaño) ⁴ | Cualitativa ordinal | <ul style="list-style-type: none"> • microempresa (menos de 10 empleados) • pequeña (entre 10 y 50) • mediana (entre 51 y 200) |

¹ En años cumplidos. ² Según resolución de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPYME) Nro. 50/2013. Disponible en: <https://bit.ly/3kPvHLb>. ³ Se tomaron los tipos societarios más comunes en Argentina, tipificados en la ley vigente al momento de comenzar con el relevamiento (año 2015; Ley 19.550 de Sociedades Comerciales). ⁴ Fuente: Secretaría de Empleo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación.

Fuente: elaboración propia.

3.1.1. Índice heurístico

La variable perfil decisorio se obtiene a partir de un índice creado y denominado índice heurístico (*I_{heu}*) (Manzanal, 2017). Este surge de una pregunta del cuestionario que indaga bajo qué factores o criterios de elección los empresarios toman sus decisiones de inversión. Los factores pueden ser racionales (objetivos) o heurísticos (subjetivos).

Los criterios racionales que se utilizan en este estudio se eligen *ad hoc* y son rendimientos esperados, liquidez y diversificación. En cambio, los heurísticos surgen de estudios previos (Manzanal et al., 2015b; Manzanal et al., 2015c; Manzanal, et al., 2017) y son la representatividad, la disponibilidad, la sobreconfianza y el afecto. Estas heurísticas se registran en el cuestionario como criterios subjetivos a partir de las siguientes expresiones: "tendencias de su sector en las inversiones alternativas" (representatividad), "experiencia recordada" (disponibilidad), "intuición" (sobreconfianza) y "afecto o apego al negocio" (heurística del afecto).

También se contempla la opción "otro" para aquellos casos en los que el empresario desee establecer algún factor de elección no tipificado en el cuestionario. Se analiza la naturaleza del criterio para clasificarlo en racional o heurístico, según corresponda. De esta forma, se cuenta con un máximo de ocho factores o criterios de elección. En consecuencia, para responder esta pregunta, cada individuo debe escoger aquellos factores que orientan sus elecciones de inversión y otorgarle un orden de preferencia de 1 a 8.

3.1.2. Cálculo del índice heurístico

Con el fin de calcular el valor que toma el I_{heu} para cada sujeto, se establece una ponderación al orden de preferencia. En este caso, se trabaja con una distribución exponencial⁴ (Tabla 3). Así, cada factor es una variable cuyo recorrido abarca todos los posibles valores del orden de preferencia que el empresario les puede adjudicar a los criterios por él elegidos, es decir, de 1 a 8, siendo 1 el de mayor importancia.

Los valores del orden de preferencia y su ponderación se emplean para la fórmula del índice (Ecuación 1). El I_{heu} es una variable cuantitativa y su recorrido oscila entre -1 y 1.

Por lo tanto, si un empresario elige uno, alguno o todos los factores racionales, el valor que asume el índice para este individuo es -1. En cambio, si selecciona uno, alguno o todos los criterios subjetivos o heurísticos, el valor del I_{heu} que resulta para este sujeto es 1. Si opta por una combinación de factores racionales y heurísticos, se calcula un cociente. Este surge de la sumatoria del producto entre la ponderación correspondiente al orden otorgado a cada factor elegido, multiplicado por el valor del factor (1 o -1); dividido por la cantidad de respuestas o elecciones de factores.

$$I_{heu} = \frac{\sum_{i=1}^8 (p_{oif} \times v_{h,r})}{q_{rtas.} - 1} \quad (1)$$

Siendo i el orden del factor, cuyo recorrido comprende: [1;8]; p_{oif} la ponderación del factor que corresponde al orden designado i ; y $v_{h,r}$ el valor del factor. Si se trata de un factor heurístico: $v_h = 1$; si es un factor racional: $v_r = -1$. $q_{rtas.}$ es la cantidad de respuestas o factores escogidos de manera efectiva por el empresario.

3.1.3. Construcción de la variable perfil decisorio

Para terminar, es necesario categorizar la variable I_{heu} en intervalos, con el fin de construir la variable perfil decisorio (Tabla 4).

Tabla 3. Ponderación exponencial del orden de preferencia de los factores

| Orden | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|-------------|---|-----|-----|------|------|------|------|------|
| Ponderación | 1 | 0,9 | 0,6 | 0,30 | 0,15 | 0,10 | 0,05 | 0,03 |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Construcción de la variable perfil decisorio

| Variable I_{heu} en intervalos | Variable Perfil Decisorio |
|----------------------------------|---------------------------|
| [-1; -0,33] | Racionales |
| [-0,33; 0,33] | Híbridos |
| [0,33; 1] | Heurísticos |

Fuente: elaboración propia.

La categoría correspondiente a los racionales incluye empresarios cuyos factores predominantes en sus decisiones son objetivos o racionales. Los híbridos se componen por sujetos que presentan como justificación de sus elecciones una mezcla relativamente homogénea de criterios objetivos y subjetivos. Y el grupo de los heurísticos abarca a aquellos individuos que escogen sobre todo factores subjetivos.

En consecuencia, según el valor del I_{heu} ⁵ que se obtiene para cada empresario, será posible clasificarlo en una de las categorías citadas, definiendo su perfil decisorio.

3.2. Diseño y tamaño de muestra

Las unidades de análisis (empresarios pyme) se seleccionan de manera aleatoria desde una base de pymes de Bahía Blanca (Vigier, Briozzo y Guercio, 2014) elaborada en el año 2010⁶. El tamaño de la muestra se obtiene de la Ecuación 2:

$$n = \frac{N \times z^2 \times p \times q}{(N - 1) \times e^2 + z^2 \times p \times q} \quad (2)$$

Donde N es el tamaño de la población finita bajo estudio; z , también conocido como "z de la confianza", es el valor resultante de la tabla normal estándar para un nivel de confianza elegido *ad hoc*; p es el parámetro proporción; y q surge de $(1 - p)$; e es el error máximo admisible para el tamaño de muestra.

3.3. Análisis estadístico

Las medidas estadísticas que serán calculadas son descriptivas univariadas y descriptivas e inferenciales bivariadas. El análisis descriptivo univariado se realiza para todas las variables consideradas. Se emplean medidas estadísticas de centralización (la media aritmética, la moda y la mediana) y de dispersión (el rango y el desvío estándar).

En el análisis estadístico descriptivo e inferencial bivariado, se calculan pruebas paramétricas y no paramétricas a fin de determinar si existe asociación entre la variable perfil decisorio (variable de referencia) y el resto de las variables relevadas (variables de contraste).

A fin de aplicar determinadas pruebas estadísticas bivariadas, las variables "área de conocimiento" y "tipo societario" se redefinen como binarias, y "edad" del empresario y "antigüedad" de la pyme se categorizan (Tabla 5).

3.4. Hipótesis correlacionales

A continuación, se exhiben las hipótesis de las relaciones esperadas entre el perfil decisorio heurístico y el resto de las variables de este estudio (Tabla 6).

⁵ Para más información sobre el índice heurístico ver Manzanal [2017], disponible en: <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/3403>.

⁶ La citada base de datos surge de un proyecto de investigación [2010-2013] en la Universidad Nacional del Sur, dirigido por el Dr. Hernán Vigier y la Dra. Anahí Briozzo.

⁴ Se utilizó la distribución exponencial para otorgar un peso más que proporcional a aquellos factores escogidos en los primeros órdenes de preferencia.

Tabla 5. Reconfiguración de variables

| Variable | Clasificación | Categorías |
|----------------------|---|---|
| Área de conocimiento | Formación superior/universitaria en ciencias económicas y afines. | Si: ciencias económicas. No: ciencias exactas, humanísticas, naturales, ingeniería y otras. |
| Tipo societario | Pymes que limitan su responsabilidad. | Si: sociedades (SA y SRL) que limitan su responsabilidad al capital social sin afectar el capital personal de sus propietarios. No: aquellas cuya responsabilidad no se limita al patrimonio de la empresa, pudiendo afectar el capital personal de sus socios o dueños (sociedad de hecho, empresa unipersonal y otra). |
| Edad | Edad categorizada. | Jóvenes: ≤ 45 años. Longevos: > 45 años. |
| Antigüedad | Antigüedad categorizada. | ≤ 5 años. (5;25] años. (25;45] años. > 45 años. |

Fuente: adaptado de [Manzanal \(2017\)](#).

Tabla 6. Relaciones esperadas entre el perfil "heurístico" y el resto de las variables

| Variabes | Relaciones esperadas sobre el grupo heurístico |
|--|--|
| Características del empresario | |
| Género (masculino) | (+) los hombres privilegian heurísticas, en comparación con las mujeres que tienden a basarse en razonamientos donde priman la racionalidad y la aversión al riesgo. |
| Edad categorizada | (+) empresarios longevos privilegian su experiencia e intuición en sus decisiones, por sobre criterios de elección "objetivos". |
| Nivel de estudios | (-) empresarios menos formados se basan en factores "heurísticos". |
| Formación sup/univ. en ciencias económicas y afines | (-) empresarios profesionales en ciencias económicas cuentan con mayor información sobre factores "racionales", siendo más propensos a aplicarlos en sus decisiones y actividad. |
| Posición frente a la pyme (solo propietario) | (-) empresarios que revisten el status de "propietarios y administradores" emplean criterios más subjetivos, respecto a aquellos que solo detentan la propiedad. |
| Características de la empresa | |
| Cantidad de empleados (tamaño) | (-) en las microempresas priman factores más intuitivos y heurísticos. |
| Sector | (.) sectores donde el monto de inversión en activos fijos es menor (comercial, servicios), suelen invertir menos "racionalmente". |
| Antigüedad | (-) las pymes más jóvenes suelen ser más pequeñas y, por ende, más aventuradas y heurísticas, mientras que las más antiguas, por su aprendizaje, resultan ser más racionales. |
| Pymes que limitan su responsabilidad (tipo societario) | (-) aquellas con responsabilidad limitada cuentan con empresarios más racionales que meditaron dicha decisión (capital propio protegido). |

Fuente: adaptado de [Manzanal \(2017\)](#).

3.5. Pruebas estadísticas de naturaleza bivariada

Se calculan diferentes pruebas estadísticas según la naturaleza de las variables y si el objetivo es medir relación o asociación. Como la variable perfil decisorio es cualitativa, en aquellos casos en los que se relacione con otra variable de naturaleza cuantitativa se utiliza la prueba estadística *Analysis of Variance* (ANOVA). Se trata de una prueba paramétrica en la que se deben verificar los supuestos de independencia de grupos, distribución normal de los datos y homocedasticidad.

Cuando no se verifica alguno de los supuestos requeridos por ANOVA, se recurre a la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis, que cumple el mismo objetivo que esta prueba paramétrica ([Guisande González, Vaamonde Liste y Barrero Felpeto, 2011](#)), pero no precisa satisfacer las premisas de normalidad de los datos ni homocedasticidad ([Kruskal y Wallis, 1952](#)).

Finalmente, el análisis bivariado entre variables cualitativas se realizó con la prueba ji al cuadrado de Pearson (χ^2). Con esta prueba estadística se determina si las variables son independientes o si existe relación entre estas.

En aquellos casos en los que las pruebas calculadas (paramétricas y no paramétricas) arrojan relación entre variables, se realizan pruebas de asociación. Para variables ordinales, se utilizan las pruebas Gamma, D de Somers y Tau-c-de Kendall; para variables ordinales y tablas cuadradas, Tau-b-de Kendall ([Gujarati y Porter, 2006](#); [Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2010](#); [Guisande González et al., 2011](#)).

4. Resultados

En esta sección se presentan los resultados de esta investigación. El tamaño de la muestra obtenido fue de 116

pymes⁷ de la ciudad de Bahía Blanca. El *software* empleado fue el *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS®).

4.1. Análisis descriptivo univariado: caracterización de la muestra

En relación con las variables propias de los empresarios, se obtiene que el 84,5% de la muestra se constituye por hombres y el porcentaje restante por mujeres. La edad más observada es 30 años, mientras que la edad promedio es 45 (con un desvío de 13 años).

En cuanto al nivel educativo, el 35% de estos sujetos cuenta con estudios secundarios o inferior; el 14%, terciarios; y el 51%, universitarios. Respecto a estos dos últimos, poco más de la mitad presenta formación en ciencias económicas y afines, seguido de las ingenierías con un 23%. Las áreas de conocimiento menos observadas son las ciencias exactas y las naturales con un 4% cada una. El 93% de los individuos encuestados reviste la condición de propietario y administrador de su pyme, mientras que el 7% es solo propietario.

En cuanto a las características de interés de las pymes relevadas, el 53% corresponde a microempresas; el 40%, a pequeñas; y el 7%, a medianas. El sector más frecuente es el comercial, con más del 40%, seguido por el sector de servicios con un 31%. El rubro agropecuario es el de menor frecuencia (6,9%).

La antigüedad promedio de las pymes consultadas es de 25 años y medio (con un desvío de 21 años); la pyme más joven que se observa es de solo tres meses y la más longeva supera los cien años. Respecto al tipo societario, el 37% es S. A., mientras que el 32% corresponde a empresas unipersonales.

Para el caso de la variable perfil decisorio, la distribución de frecuencias se presenta en la [Tabla 7](#).

De esta forma, se concluye que poco menos del 34% de los empresarios de la muestra presenta un perfil decisorio de tipo racional; cerca del 22% pertenece al grupo de los

heurísticos, mientras que el grupo empresario con mayor frecuencia es el de perfil híbrido. En concreto, el 44,8% del total de empresarios muestreados declara utilizar una mezcla relativamente homogénea de criterios racionales y heurísticos para tomar sus decisiones de inversión en la pyme.

4.2. Análisis descriptivo e inferencial bivariado

En la [Tabla 8](#) se presentan los resultados de las variables relevadas que caracterizan a cada perfil decisorio.

En la [Tabla 9](#) se sintetizan los resultados correspondientes a las pruebas estadísticas calculadas para determinar características diferenciales en el perfil decisorio, considerando las hipótesis expuestas en la sección metodológica.

Los resultados hallados para la correlación entre el perfil decisorio empresario y las variables edad y nivel de estudios son coincidentes con las hipótesis planteadas y los estudios previos que las respaldan ([Briozzo, 2007](#)).

Por el contrario, la asociación obtenida con las pruebas estadísticas calculadas para la variable antigüedad es opuesta a la hipótesis de correlación planteada. Esta supuso que las pymes más jóvenes deciden de forma más aventurada, con base en heurísticas. Sin embargo, los valores hallados indican que las más antiguas son las más heurísticas. Esto podría deberse a que empresas de mayor edad cuentan con más experiencia y, por lo tanto, toman sus decisiones teniendo en cuenta esta característica y otras tales como la intuición (heurística de la sobreconfianza).

Tabla 7. Distribución de frecuencias de la variable perfil decisorio

| Perfil decisorio | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa (%) |
|------------------|---------------------|-------------------------|
| Racionales | 39 | 33,6 |
| Híbridos | 52 | 44,8 |
| Heurísticos | 25 | 21,6 |
| Total | 116 | 100,0 |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. Caracterización del perfil decisorio empresario

| | Perfil decisorio | | |
|--------------------------------|--|--|--|
| | Racionales (33,6 %) | Híbridos (44,8%) | Heurísticos (21,6%) |
| Características del empresario | | | |
| Género | 84,6 % hombres 15,4 % mujeres | 86,5 % hombres 13,5 % mujeres | 80 % hombres 20 % mujeres |
| Edad | Media: 37,69 años Mediana: 36 años Moda: existe más de una Desvío: 8,5 años Rango: 42 años | Media: 47,77 años Mediana: 52 años Moda: 30 años Desvío: 13,72 años Rango: 52 años | Media: 50,64 años Mediana: 55 años Moda: 63 años Desvío: 12,66 años Rango: 43 años |
| Nivel de estudios | 23,1% secundario o inferior 15,4% terciario 61,5% universitario | 36,5% secundario o inferior 17,3% terciarios 46,2% universitario | 52% secundario o inferior 4% terciario 44% universitario |

⁷ La población (N) de pymes en 2015 en Bahía Blanca es de 1115. Como los valores de p y q son desconocidos, se propone el escenario más desfavorable que garantiza el máximo tamaño de muestra; por lo tanto: $p = q = 0,5$. El nivel de confianza (1- α) elegido es del 95%, en consecuencia, el valor de z es de 1,96. El error máximo admisible (e) con el que se trabaja es de 8,6%.

Tabla 8. Caracterización del perfil decisorio empresario (Continuación)

| | | | |
|--|---|--|---|
| Área de conocimiento ¹ | 56,7% ciencias económicas 26,7% ingeniería 6,7% humanísticas 3,3% ciencias exactas | 48,5% ciencias económicas 15,2% ingeniería 15,2% humanísticas 9,1% naturales 6,1% ciencias exactas | 50% ciencias económicas 33,3% ingeniería |
| Posición frente a la pyme | 97,4% propietario y administrador | 90,4% propietario y administrador | 92% propietario y administrador |
| Características de la empresa | | | |
| Cantidad de empleados (tamaño) | 53,8% microempresa 43,6% pequeña 2,6% mediana | 48,1% microempresa 38,5% pequeña 13,5% mediana | 64% microempresa 36% pequeña |
| Sector | 48,7% comercial 25,6% servicios 15,4% industria y minería 7,7% construcción 2,6% agropecuario | 30,8% comercial 34,6% servicios 15,4% construcción 11,5% agropecuario 7,7% industria y minería | 56% comercial 32% servicios 4% industria y minería 4% construcción |
| Antigüedad | Media: 16,31 años Mediana: 12 años Moda: 11 años Desvío: 13,08 Rango: 49,75 años | Media: 30,88 años Mediana: 29,5 años Moda: 30 años Desvío: 22,99 años Rango: 99,75 años | Media: 28,96 años Mediana: 25 años Moda: existe más de una Desvío: 21,79 años Rango: 101 años |
| Pymes que limitan su responsabilidad (tipo societario) | 38,5% SA 28,2% unipersonal 25,6% SRL | 40,4% SA 28,8% unipersonal 19,2% SRL | 28% SA 44% unipersonal 20% SRL |

¹ 64,65% de la muestra, es decir, aquellos con estudios terciarios y universitarios.
Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. Inferencias bivariadas entre el perfil "heurístico" y las variables consideradas

| Variable | Resultado (relación bivariada) | P-valor ¹ |
|--|--|---|
| Características del empresario | | |
| Género | No se reúne evidencia para considerar que los hombres privilegian heurísticas en comparación con las mujeres. | NS ² Chi2 Pearson: p= 0,759 |
| Edad | Se reúne evidencia para suponer que los empresarios más longevos privilegian factores heurísticos en la toma de decisiones, por sobre los factores objetivos. | S: (***) Edad sin agrupar, Krukal Wallis: p= 0,000 Edad Agrupada Chi2 Pearson: p= 0,000 Gamma: 0,573, p=0,000 D de Sommer: 0,399, p=0,000 Tau c de Kendall: 0,393, p=0,000 |
| Nivel de estudios | Se obtiene evidencia para suponer que los empresarios menos formados se basan en criterios heurísticos. | S: (*) Chi2 Pearson: p=0,06 Gamma: -0,374, p=0,015 D de Sommer: -0,246; p=0,015 Tau c de Kendall: -0,225, p=0,015 |
| Formación sup/ univ. en ciencias económicas y afines | No se reúne evidencia suficiente para considerar que los empresarios profesionales en ciencias económicas son más propensos a aplicar factores racionales en sus decisiones. | NS Chi2 Pearson: p=0,306 |
| Posición frente a la pyme | No se obtiene evidencia respecto a que los empresarios que son propietarios y administradores emplean criterios más subjetivos, respecto a aquellos que son solo propietarios. | NS Chi2 Pearson: p=0,409 |
| Características de la pyme | | |
| Cantidad de empleados (Tamaño) | La muestra arroja evidencia para suponer que las variables se encuentran correlacionadas, aunque no se obtiene evidencia suficiente respecto al sentido e intensidad del tipo de asociación. | S: (*) Chi2 Pearson: p=0,07 Gamma: -0,069, p=0,608 D de Sommer: -0,038; p=0,608 Tau c de Kendall: -0,041, p=0,608 |
| Sector | No se reúne prueba suficiente para concluir que sectores como el comercial y de servicios suelen escoger inversiones de manera menos racional. | NS Chi2 Pearson: p=0,169 |
| Antigüedad | Se halla evidencia significativa para suponer correlación entre variables, aunque los test de asociación refutan la hipótesis planteada, siendo opuesta la conclusión: las pymes más antiguas son las más heurísticas. | S: (***) Antigüedad sin agrupar, Kruskal Wallis: p=0,001 Antigüedad agrupada, Chi2 Pearson: p= 0,000 Gamma: 0,347, p=0,003 D de Sommer: 0,227, p=0,003 Tau c de Kendall: 0,228, p=0,003 |
| Tipo societario | La muestra no arroja evidencia para considerar que formas legales con responsabilidad limitada cuentan con empresarios más racionales, en relación con empresas unipersonales o sociedades de hecho, que no limitan la responsabilidad de la pyme al capital propio. | NS Chi2 Pearson: p=0,871 |

¹ En aquellos casos donde los test calculados (paramétricos y no paramétricos) arrojan relación entre variables, se realizan pruebas de asociación incorporando el valor del estadístico y su signo. ² Referencias: S: significatividad en la diferencia entre las medias o distribuciones de probabilidad de la variable (independiente), en ambos grupos. NS: no significativa. Para medir el grado de significatividad, se utilizó (*) para un α del 8%; (**) para un α del 5% y (***) para un α del 1% o menos.

Fuente: adaptado de Manzanal (2017).

Por lo tanto, los empresarios más heurísticos son aquellos más longevos, con menor nivel educativo y cuyas pymes presentan mayor antigüedad. Para el resto de las asociaciones calculadas no se encuentra evidencia estadística suficiente para determinar otras características diferenciales entre los perfiles decisorios.

5. Conclusiones

Luego de una revisión de la literatura en torno a la evolución de los modelos económicos de elección, se observa que las teorías neoclásicas no describen el verdadero proceso de toma de decisiones. Sus limitaciones se encuentran sobre todo en los supuestos de racionalidad ilimitada y manejo de información perfecta. En consecuencia, y a partir de las nuevas teorías de elección que incorporan el factor psicológico y subjetivo, se desarrolla el presente trabajo.

Dados los resultados obtenidos y atendiendo al objetivo propuesto, se concluye que los empresarios muestreados se categorizan de forma relativamente homogénea entre los tres perfiles considerados. En particular, la categoría híbrido, constituida por aquellos sujetos cuyas decisiones están orientadas por factores de elección tanto racionales como heurísticos, es la de mayor frecuencia observada. Este resultado valida los hallazgos experimentales de los autores de las corrientes de pensamiento conductuales, que manifiestan la existencia de sesgos cognitivos en las conductas humanas.

En cuanto a la caracterización de cada uno de los perfiles decisorios, se destaca que el perfil racional lo conforman en su mayoría empresarios que son propietarios y administradores, con una edad promedio de 37 años, en su mayoría con formación terciaria o universitaria. Su pyme presenta una antigüedad que no supera los 12 años en el 50% de los casos y el tipo societario más frecuente es la S. A. El perfil del decisor heurístico también se compone sobre todo de empresarios que son propietarios y administradores, pero su edad promedia los 50 años y en su mayoría cuentan con estudios secundario o inferior. La antigüedad de la pyme supera los 25 años en el 50% de los casos y el tipo societario más observado es el unipersonal. El perfil híbrido presenta entre sus características algunos aspectos más próximos al perfil racional y otros al perfil heurístico. Al igual que en los otros dos perfiles, en su mayoría son empresarios que revisten el rol de propietario y administrador. Su edad promedia los 48 años y cuentan en su mayoría con una formación terciaria o universitaria. La antigüedad de sus empresas no supera los 29 años en el 50% de los casos y el tipo societario más frecuente es la S. A.

Por otra parte, aquellos empresarios cuyo perfil decisorio es heurístico son los más longevos, con menor nivel de educación y cuyas pymes son más antiguas. Y, por el contrario, los empresarios de perfil decisorio racional son los más jóvenes, con mayor formación educativa y administran pymes de menor antigüedad.

Frente a las conclusiones obtenidas, se deja en evidencia la necesidad de continuar profundizando en estas nuevas corrientes de pensamiento y modelos descriptivos de toma

de decisiones, que incorporan las heurísticas y los sesgos. De esta forma, se propone como futura línea de investigación replicar el presente estudio en pymes de otras regiones y países, con el objetivo de establecer coincidencias y diferencias entre la caracterización de cada perfil decisorio empresarial.

Por último, este estudio pretende efectuar un aporte a las nuevas corrientes conductuales de elección. En especial, brindar información útil a los agentes públicos y privados que se vinculan y operan con pymes, así como a quienes las dirigen, pues solo reconociendo e incorporando elementos subjetivos y psicológicos en el estudio de las elecciones empresariales se logrará comprender de manera más fiel y real cómo se realizan o ejecutan.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Anexo

Cuestionario - experimento para empresarios de pequeñas y medianas empresas (pymes) de Bahía Blanca (Argentina)

Lea el siguiente cuestionario y marque con una cruz (X) su respuesta. Sólo podrá elegir una alternativa para cada pregunta. La información obtenida es confidencial y será analizada de manera agregada, no individual.

Parte I: Caracterización

Género:

- Masculino
- Femenino

Edad: _____

Nivel de estudios:

- Secundario o inferior
- Terciario
- Universitario

En caso de tener estudios terciarios o universitarios, indique en qué área de conocimiento:

- Ciencias económicas
- Ciencias exactas
- Humanísticas
- Naturales
- Ingeniería
- Otra: ¿cuál? _____

Antigüedad de la empresa: _____

Sector o rubro principal al que pertenece la empresa:

- Comercial
- Industrial y minería
- Servicios
- Agropecuario
- Construcción

Indique el tipo societario:

- Sociedad anónima (S. A.)
- Sociedad de responsabilidad limitada (SRL)
- Sociedad de hecho
- Empresa unipersonal
- Otro: ¿cuál? _____

Cantidad de empleados (en planta permanente):

- Menos de 10 empleados
- Entre 10 y 50 empleados
- Entre 51 y 200 empleados
- Más de 200 empleados

Usted es:

- Propietario y administrador
- Sólo propietario

Al momento del retiro de las ganancias anuales de su empresa, usted decide invertir en:

Nota: en caso de elegir más de una opción, ordene con una escala numérica, siendo "1" la de mayor importancia.

- Reinversión en su negocio
- Retiro para uso particular
- Inversión inmobiliaria
- Inversión agropecuaria
- Plazo fijo
- Otras inversiones financieras (bonos, acciones)
- Otro/s: ¿cuál/es? _____

En virtud a lo elegido en el punto anterior, ¿a qué factor o factores de los que se muestran a continuación atribuye su elección?

Nota: en caso de elegir más de una opción, ordene con una escala numérica, siendo "1" la de mayor importancia.

- Afecto o apego al negocio
- Rendimientos esperados
- Intuición
- Diversificación ("colocar los huevos en distintas canastas")
- Experiencia recordada
- Liquidez
- Tendencias de su sector en las inversiones alternativas
- Otro/s: ¿cuál/es? _____

Parte II: Decisiones de inversión

I - Suponga que Usted es un inversor cuyo capital es de \$2.000.000 (pesos argentinos), y dispone de \$100.000 para invertir en uno de los siguientes activos:

| Inversión | Rendimiento | Riesgo |
|-----------|-------------|--------|
| Activo A | 20% | 10% |
| Activo B | 40% | 20% |
| Activo C | 20% | 15% |

¿Qué activo escogería para invertir? Sólo puede elegir uno.

- Activo A
- Activo B
- Activo C

II - A continuación, se presentan cinco preguntas. Recuerde que deberá elegir una única opción para cada una de las siguientes preguntas. Usted prefiere (A o B):

Opción A Opción B Su elección
(marque con una cruz)

| Opción A | Opción B | Su elección |
|------------------------|---------------------------------------|---|
| (marque con una cruz) | 20% | 10% |
| 1. Ganar \$100 seguros | 20% de ganar \$200 / 80% de ganar \$0 | <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B |

| | | |
|------------------------|---------------------------------------|---|
| 2. Ganar \$100 seguros | 40% de ganar \$200 / 60% de ganar \$0 | <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B |
| 3. Ganar \$100 seguros | 60% de ganar \$200 / 40% de ganar \$0 | <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B |
| 4. Ganar \$100 seguros | 80% de ganar \$200 / 20% de ganar \$0 | <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B |
| 5. Ganar \$100 seguros | 100% de ganar \$200 / 0% de ganar \$0 | <input type="checkbox"/> A <input type="checkbox"/> B |

Parte III: Casos hipotéticos

Lea atentamente los siguientes casos hipotéticos, intentando situarse y responder como si se tratase de una decisión de inversión real y propia de su empresa:

Caso 1:

Actualmente Usted se encuentra evaluando diversas alternativas para tomar una decisión de inversión en su empresa. Dentro de las múltiples opciones que ofrece el mercado, está considerando concretamente dos. La primera es invertir en un plazo fijo y la segunda es invertir en una mejora tecnológica (en equipos o maquinarias). Colocar el dinero en un plazo fijo le representa un rendimiento del 27% anual. En el caso de optar por la mejora tecnológica, el rendimiento promedio se estima en un 18% al año.

Por tanto, usted tomará la decisión de [seleccione una única respuesta]:

- a) Invertir en plazo fijo.
- b) Invertir en mejora tecnológica.

Caso 2:

Actualmente Usted está estudiando dos alternativas de inversión para ejecutar una de ellas en su empresa. La primera se trata de una inversión inmobiliaria ("de pozo") y la segunda, de invertir en una mejora tecnológica. La inversión en el "pozo" brinda un rendimiento promedio del 20%. La inversión en tecnología reporta un rendimiento promedio del 30%.

Por tanto, usted tomará la decisión de [seleccione una única respuesta]:

- a) Invertir en un "pozo" (inversión inmobiliaria).
- b) Invertir en mejora tecnológica.

Caso 3:

Actualmente Usted se encuentra analizando alternativas de inversión. Las opciones a evaluar se reducen a dos: adquirir nueva tecnología para su negocio, o colocar el dinero en un fondo de inversión. En un año, el rendimiento estimado de invertir en nueva tecnología es del 16%, mientras que el fondo de inversión rinde un 24% en promedio.

Por tanto, usted tomará la decisión de [seleccione una única respuesta]:

- a) Invertir en un fondo de inversión.
- b) Invertir en la compra de nueva tecnología.

Bibliografía

- Allais, M. (1953). Le comportement de l'homme rationnel devant le risque: critique des postulats et axiomes de l'Ecole Americaine. *Econometrica*, 21(4), 503-546. <http://dx.doi.org/10.2307/1907921>
- Anzarani, A., Di Mauro, C. y D'Urso, D. (2016). Measuring overconfidence in inventory management decisions. *Journal of Purchasing & Supply Management*, (22), 171-180. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2016.05.001>
- Bazerman, M. H. (2006). *Judgment in managerial decision making* (6.a ed.). Nueva York: John Wiley & Sons.
- Bernoulli, D. (1954). Exposition of a new theory on the measurement of risk. *Econometrica*, 22(1), 23-36. <https://doi.org/10.2307/1909829>
- Bonatti P. (2011). *Teoría de la decisión* (1.a ed.). Buenos Aires: Pearson.
- Briozzo, A. (2007). *Identificación de los elementos determinantes de la estructura de capital de pequeñas y medianas empresas argentinas* (tesis doctoral en Economía). Departamento de Economía, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina.
- Briozzo, A. y Vigier H. (2009). La estructura de capital de las pequeñas y medianas empresas argentinas. *Estudios Económicos*, 26(53), 1-55.

- Briozzo, A., Vigier, H. P., Castillo, N., Pesce, G. y Speroni, M. C. (2016). Decisiones de financiamiento en pymes: ¿existen diferencias en función del tamaño y la forma legal? *Estudios Gerenciales*, 32(138), 71-81. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.11.003>
- Brownlie D. y Spender J. C. (1995). Managerial judgment in strategic marketing: Some preliminary thoughts. *Management Decision*, 33(6), 39-50. <https://doi.org/10.1108/00251749510087641>
- Busenitz, L. W. y Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9-30. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00003-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00003-1)
- Chahin, T. (2016). El impacto de los trabajos de Daniel Kahneman en la Administración. *Ciencias Administrativas*, (7), 49-56.
- Citci, S. H. y Inci, E. (2016). Career concerns and Bayesian overconfidence of Managers. *International Journal of Industrial Organization*, (46), 137-159. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2016.04.005>
- Dias, N., Avila M., Campani, C. H. y Maranhão, F. (2019). The heuristic of representativeness and overconfidence bias in entrepreneurs. *Latin American Business Review*, 20(4), 317-340. <https://doi.org/10.1080/10978526.2019.1656536>
- Gilovich, T., Griffin, D. & Kahneman, D. (2002). *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgement*. Nueva York: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.5465/amlr.2004.14497675>
- González Gómez, N. (2000). ¿El consenso sobre la racionalidad económica? *Estudios Gerenciales*, 16(76), 49-60.
- Guisande González, C., Vaamonde Liste, A. y Barreiro Felpeto, A. (2011). *Tratamiento de datos con R, STATISTICA Y SPSS*. Madrid: Díaz De Santos.
- Gujarati, D. N. y Porter, D. C. (2006). *Econometría Básica*. (5.a ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández Ramírez, M. (2013). Finanzas conductuales: un enfoque para Latinoamérica. *TEC Empresarial*, 3(3), 8-17.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. P. (2010). *Metodología de la Investigación* (5.a ed.). México: Mc Graw Hill.
- Huygens, C. (1657). *De ratiociniis in ludo aleae*. Ex officina J. Elsevirii, 1980.
- Kahneman, D. (2003). Mapas de racionalidad limitada: psicología para una economía conductual. *Revista Asturiana de Economía*, (28), 181-225.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Nueva York: Farrar, Straus and Giroux.
- Kahneman, D. y Tversky, A. (1972). Subjective probability: A judgment of representativeness. *Cognitive Psychology*, (3), 430-454. [https://doi.org/10.1016/0010-0285\(72\)90016-3](https://doi.org/10.1016/0010-0285(72)90016-3)
- Kahneman, D. y Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- Kahneman, D., Slovic, P. y Tversky, A. (1982). *Judgment under uncertainty: Heuristics and biases*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511809477>
- Kahneman, D., Wakker, P. P. y Sarin, R. (1997). Back to Bentham? Explorations of experienced utility. *Quarterly Journal of Economics*, 112(2), 375-406. <https://doi.org/10.1162/00335539755235>
- Kruskal, W. H. y Wallis, W. A. (1952). Use of ranks in one-criterion variance analysis. *Journal of the American Statistical Association*, 47(260), 583-621. <https://doi.org/10.2307/2280779>
- Loewenstein G., Weber, E. U., Hsee, C. K. y Welch N. (2001). Risk as feeling. *Psychological Bulletin*, 127(2), 267-286. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.2.267>
- Lorenzana de la Varga, T. y Lao Herrerías, M. (2015). Finanzas conductuales: la presencia de mujeres en los consejos de administración y su influencia sobre algunas decisiones financieras. Comparativa IBEX35 y DAX30. *XVIII Congress of the International Association for fuzzy – set Management and Economy (SIGEF)*, Girona, España.
- Manzanal, M. N. (2017). *Los factores racionales y heurísticos en la toma de decisiones del empresario PyME* (tesis doctoral en Ciencias de la Administración). Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina.
- Manzanal, M. N., Milanese, G. S., Vigier, H. P. y Toscana, L. (2015a). Análisis del impacto de heurísticas en la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre en las PyMEs. *Revista de la Escuela de Perfeccionamiento en Investigación Operativa*, 23(37), 47-64.
- Manzanal, M. N., Pesce, G., Milanese, G. S., Vigier, H. P. y Terceño Gómez, A. (2015b). Razón versus intuición: ¿cómo deciden los empresarios de PyMEs? *XX Reunión Anual de la RED PYMES MERCOSUR*, Bahía Blanca, Argentina.
- Manzanal, M. N., Vigier, H. P., Briozzo, A., Milanese, G. S. y Martínez, L. (2015c). Construcción de funciones de pertenencia a partir del uso de la teoría de expertos. Medición de la presencia de heurísticas en la toma de decisiones. *XVIII Congress of the International Association for fuzzy – set Management and Economy (SIGEF)*, Girona, España.
- Manzanal, M. N., Milanese, G. S. y Vigier, H. P. (2017). Representatividad, disponibilidad y sobreconfianza: las heurísticas de los empresarios pyme. *Revista Escritos Contables y de Administración*, 7(2), 71-94.
- Odean, T. (1998). Volume, volatility, price, and profit when all traders are above average. *The Journal of Finance*, 53(6), 1887-1934. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00078>
- Russell, T. y Thaler, R. (1985). The relevance of quasi rationality in competitive markets. *The American Economic Review*, 75(5), 1071-1082.
- Shefrin, H. (2008). *A behavioral approach to asset pricing* (2.a ed.). Nueva York: Academic Press Advanced Finance Series. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-374356-5.X5001-3>
- Shefrin, H. (2010). Behavioralizing finance. *Foundations and Trends in Finance*, 4(1-2), 1-184. <http://dx.doi.org/10.1561/05000000030>
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economic*, 69(1), 99-118. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Simon, H. A. (1978). Rationality as process and product of thought. *The American Economic Review*, 68(2), 1-16. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511598951.005>
- Simon, H. A. (1986). The information processing explanation of gestalt phenomena. *Computers in Human Behavior*, (2), 241-255. [https://doi.org/10.1016/0747-5632\(86\)90006-3](https://doi.org/10.1016/0747-5632(86)90006-3)
- Slovic, P., Finucane, M., Peters, E. y MacGregor, D. G. (2002). Rational actors or rational fools: Implications of the affect heuristic for behavioral economics. *The Journal of Socio-Economics*, 31(4), 329-342. [https://doi.org/10.1016/S1053-5357\(02\)00174-9](https://doi.org/10.1016/S1053-5357(02)00174-9)
- Stanovich, K. E. y West, R. F. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate. *Behavioral and Brain Sciences*, (23), 645-665. <https://doi.org/10.1017/S0140525X00003435>
- Thaler, R. H. (1980). Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1(1), 39-60. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(80\)90051-7](https://doi.org/10.1016/0167-2681(80)90051-7)
- Thaler, R. H. (2018). Economía del comportamiento: pasado, presente y futuro. *Revista de Economía Institucional*, 20(38), 9-43. <https://doi.org/10.18601/01245996.v20n38.02>
- Tversky, A. y Kahneman, D. (1973). Availability: A heuristic for judging frequency and probability. *Cognitive Psychology*, 5(2), 207-232. [https://doi.org/10.1016/0010-0285\(73\)90033-9](https://doi.org/10.1016/0010-0285(73)90033-9)
- Tversky, A. y Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>
- Tversky, A. y Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211(4481), 453-458. <https://doi.org/10.1126/science.7455683>
- Useche Arévalo, A. J. (2014). Exceso de confianza y optimismo en las decisiones de presupuesto de capital: las finanzas corporativas desde un enfoque centrado en el comportamiento. *Revista Universidad y Empresa*. 16(26), 95-116. <http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.03>
- Vigier, H., Briozzo, A. y Guercio, B. (2014). *Grandes desafíos para pequeñas empresas: informalidad, financiamiento e información: el caso de las PYMES de Bahía Blanca*. Bahía Blanca: EdiUNS.
- Von Neumann, J. y Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior*. New Jersey: Princeton University Press.
- Yazdipour, R. y Constand, R. L. (2010). Predicting firm failure: A behavioral finance perspective. *Journal of Entrepreneurial Finance*, 14(3), 90-104.

Artículo de investigación

Los roles de los centros corporativos en empresas multinegocios colombianas

Luz Maria Rivas-Montoya *

Profesora, Departamento de Organización y Gerencia, Escuela de Administración, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.
lrviasm@eafit.edu.co

Diana Londoño-Correa

Profesora, Departamento de Organización y Gerencia, Escuela de Administración, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia.
dlondono@eafit.edu.co

Resumen

Las empresas multinegocios se administran desde centros corporativos para generar nuevo valor y disminuir costos. Es probable que la escasez de información en la literatura académica sobre el funcionamiento de los centros corporativos se deba a la dificultad de acceso a las empresas. Por tanto, en este texto se propone un marco de análisis sobre roles corporativos que integra la literatura académica y de consultores. Este marco se contrastó con los resultados de una investigación cualitativa en 21 empresas multinegocios colombianas y se orientó por la pregunta ¿cuáles son los roles desempeñados por los centros corporativos de una empresa multinegocios? Los hallazgos complementan la literatura sobre los roles de los centros corporativos, pues integra las funciones, el tipo de control y el grado de autonomía y cuestiona la tipología presentada.

Palabras clave: centro corporativo; empresa multinegocios; funciones corporativas; roles corporativos; Colombia.

The roles of headquarters in Colombian multi-business firms

Abstract

Multi-business firms are managed from headquarters to generate new value and to reduce costs. Possibly, the scarcity of information in the academic literature on the operation of headquarters is due to the difficulty of access to companies. Therefore, this text proposes an analytical framework on the roles of headquarters that integrates academic and consultant literature. This framework is contrasted with the results of a qualitative research of 21 Colombian multi-business firms, oriented by the question: What are the roles played by the headquarters of a multi-business firm? The findings complement the literature on roles of headquarters as it integrates the functions, control types and autonomy degree, and it questions the typology presented.

Keywords: headquarter; multi-business firms; headquarter functions; headquarter roles; Colombia.

Os papéis dos centros corporativos nas empresas multinegócios colombianas

Resumo

Empresas multinegócios são administradas a partir de centros corporativos para gerar novo valor e reduzir custos. É provável que a escassez de informações na literatura acadêmica sobre o funcionamento dos centros corporativos se deva à dificuldade de acesso às empresas. Portanto, este texto propõe um quadro de análise sobre os papéis corporativos que integra à literatura acadêmica e de consultoria. Esse quadro foi contrastado com os resultados de uma pesquisa qualitativa em 21 empresas multinegócios colombianas e foi orientado pela pergunta: quais são os papéis desempenhados pelos centros corporativos de uma empresa multinegócios? As evidências complementam a literatura sobre os papéis dos centros corporativos, pois integra as funções, o tipo de controle e o grau de autonomia e questiona a tipologia apresentada.

Palavras-chave: centro corporativo; empresa multinegócios; funções corporativas; papéis corporativos; Colômbia

*Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: M1; M10; M19.

Cómo citar: Rivas-Montoya, L. M y Londoño-Correa, D. (2020). Los roles de los centros corporativos en empresas multinegocios colombianas. *Estudios Gerenciales*, 56(156), 299-313. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.156.3678>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.156.3678>

Recibido: 22-ago-2019

Aceptado: 14-may-2020

Publicado: 28-sep-2020

1. Introducción

Las empresas diversificadas y los grupos de negocios son más la norma que la excepción (Ambos y Müller-Stewens, 2017). Estas empresas se caracterizan por exhibir el fenómeno multinegocios y pueden desempeñarse a nivel local o internacional (Menz, Kunisch y Collis, 2015). Las empresas multinegocios (EMN) demandan una administración conjunta para la captura de mayor valor económico; responsabilidad que les corresponde a los centros corporativos (CC) o *headquarter* (HQ) (Menz et al., 2015). Los CC han sido estudiados a partir de cuatro categorías descriptivas: funciones que desempeñan, personas que los conforman, nivel jerárquico y localización. Menz et al. (2015) reconocen que el funcionamiento de los CC aún se mantiene como una caja negra; es posible que esto se deba a la confidencialidad y a la dificultad de acceso a los temas de la alta dirección.

En contraste con la escasa literatura académica sobre la administración conjunta desde los CC, se identificaron publicaciones de firmas consultoras que han asesorado a los directivos de las EMN en la implementación de su CC. Esta disparidad en el conocimiento motivó la integración de estas dos literaturas en un marco de análisis, y se privilegió el concepto de rol aportado por consultores del Boston Consulting Group (Krühler, Pidun y Rubner, 2012). La complementariedad de la investigación académica y de firmas consultoras se sustenta en la tradición del campo de la estrategia, en la que la Strategic Management Society (SMS) reconoce el valor de la consultoría en el desarrollo teórico del campo. El concepto de rol se refiere a un conjunto organizado de actividades que ejerce una oficina (Mintzberg, 1973). En este sentido, el rol es un concepto holístico que permite integrar las funciones con el tipo de control que ejerce el CC y la autonomía que le entrega a sus unidades de negocio (UN). Los roles ofrecen una gama de alternativas y no únicas maneras de administrar la EMN desde el CC.

La pregunta que guía este artículo es ¿cuáles son los roles desempeñados por los CC en las empresas multinegocios? Para abordarla, se construyó un marco de análisis que sintetiza roles, lógicas y estrategias de los CC en seis tipos: propiedad de manos libres, patrocinador financiero, creador de sinergias, guía estratégico, liderazgo funcional y microadministración. Para reconocer la utilidad práctica de estos tipos de roles, se realizó un estudio cualitativo sobre los CC en 21 EMN colombianas, desde una perspectiva pragmática. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la revisión documental y las entrevistas semiestructuradas a la alta dirección corporativa.

En esta investigación se presentan tres conjuntos de hallazgos: características generales de los CC estudiados, funciones de gestión interna más referidas por los entrevistados y caracterización de los roles de los CC. Esta caracterización surge del contraste de los datos con el marco de análisis. En las características generales, se destaca la definición de portafolio. Además, se identifica la existencia tanto de CC explícitos como de inmersos, así como de centros de servicios compartidos (CSC) en casi la mitad de las empresas estudiadas. También se destaca la prevalencia

de la gestión externa. En relación con la gestión interna, este estudio permitió detallar no solo aquellas actividades orientadas a la disminución de costos en las que enfatizaron los entrevistados, sino también en aquellas que se orientan a la generación de nuevo valor.

El contraste de los roles que desempeñan los CC de las empresas estudiadas con el marco de análisis propuesto se realizó a partir de la descripción de las funciones características de cada tipo de rol, así como el control que ejerce el CC y la autonomía que entrega a sus UN. De esta manera, fue posible cuestionar la pertinencia de las tipologías sintetizadas en el marco de análisis. Este cuestionamiento se sustenta en que no se encontró evidencia empírica de los roles extremos: propiedad de manos libres y microadministración, y tampoco del rol creador de sinergias. Además, la falta de claridad y especificidad en algunos de los roles cuestiona su utilidad en la práctica. Por ejemplo, el tipo de rol denominado *liderazgo funcional* caracterizó el CC de 18 de las 21 empresas estudiadas, a pesar de algunas diferencias en las funciones, control y autonomía que ejercen cada uno de los CC. Otro ejemplo que ilustra la poca utilidad práctica de esta tipología es el rol de creador de sinergias, puesto que en las 21 EMN se encontró evidencia de materialización de sinergias, es decir, esta no es una característica exclusiva de un tipo de rol, pues es la razón de ser de la administración conjunta (Ahuja y Novelli, 2017; Garzella y Fiorentino, 2017; Menz et al., 2015). Este artículo fortalece la literatura sobre la administración de EMN desde CC, pues integra las funciones, el control y la autonomía en el concepto de rol y, además, cuestiona la tipología que ofrece la literatura.

Este texto se compone de cinco secciones; la primera de ellas es la introducción. En la segunda se presenta el marco de análisis, en el cual se sintetizan los conceptos clave y los tipos de roles. En la tercera se describe la metodología y en la cuarta se da respuesta a la pregunta de investigación, a partir de la presentación de características generales, de las funciones de gestión más referidas y de la caracterización de los roles de los CC de las empresas estudiadas. Para terminar, se concluye y se refieren limitaciones e investigaciones futuras.

2. Marco de análisis

Una EMN se caracteriza por diversidad de negocios relacionados desde los vínculos de propiedad, administración central y formas particulares de seguimiento al desempeño (Ghoshal y Mintzberg, 1994). Los CC son la más alta jerarquía de las EMN, definidos como una unidad organizacional central característica de este tipo de empresas (Menz et al., 2015). Los CC se conocen también como oficina general (Chandler, 1962), comando central o *headquarters* (Birkinshaw, Ambos y Bouquet, 2017), compañía madre (Campbell, Goold y Alexander, 1995) y oficina central administrativa (Davis y Henderson, 2008). Los CC han sido definidos, sobre todo, a partir de categorías descriptivas: funciones que desempeñan, personas que los conforman, nivel jerárquico y localización. También se ha conceptualizado el CC como un sistema dinámico (Nell, Kappen y Laamanen, 2017).

Los CC, definidos a partir de las funciones, mencionan algunas como coordinación, definición de políticas y asignación de los recursos, evaluación y planeación de los objetivos (Chandler, 1962; Foss, 1997), funciones de tesorería, relaciones con inversionistas, comunicaciones corporativas (Birkinshaw, Braunerhjelm, Holm y Terjesen, 2006) y centralización de servicios administrativos auxiliares como contables y legales (Davis y Henderson, 2008).

Los CC, definidos en relación con las personas que los conforman, refieren ejecutivos corporativos, personal *staff* y en algunos casos se incluyen los directivos de nivel de negocio, así como las divisiones que apoyan a toda la firma (Birkinshaw et al., 2006; Campbell et al., 1995; Chandler, 1962). Además, se reconoce que el CC, en tanto máximo nivel jerárquico, se soporta en niveles de gerencia media. En cuanto a la localización, los autores mencionan una oficina que funge como domicilio legal y sitio de reunión de los ejecutivos corporativos (Birkinshaw et al., 2006). En este caso, se diferencian los CC inmersos en el negocio original de los independientes (Young y Goold, 2000). Desde hace poco, se describen los CC con más de una localización, como los duales, los virtuales (Birkinshaw, et al., 2017), los regionales (Lunnan y Zhao, 2014), los desagregados y los dispersos (Nell et al., 2017).

2.1. Funciones corporativas

Desde el enfoque administrativo de las funciones, estas se definen como lo que hacen los administradores (Hellriegel y Slocum, 1986). Las funciones corporativas se clasifican desde dos responsabilidades clásicas de un CC: definición de portafolio y administración conjunta (Porter, 1987). La definición de portafolio da respuesta a preguntas sobre los negocios o mercados en los que una EMN invierte o desinvierte (Campbell, Goold, Alexander y Whitehead, 2014; Porter, 1987). Por tanto, en la definición del portafolio se han diferenciado fusiones y adquisiciones (Krühler et al., 2012; Menz y Barnbeck, 2017), desinversiones (Krühler et al., 2012), emprendimientos (Kunisch, Schimmer y Müller-Stewens, 2012) y alianzas (Menz et al., 2015). Las funciones de administración conjunta se clasifican entre obligatorias y

discrecionales (Collis, Young y Goold, 2012). Las obligatorias son aquellas que exige la ley para los grupos legalmente reconocidos; por ejemplo, la consolidación de reportes financieros para terceros (Collis et al., 2012).

En relación con las discrecionales, se diferencian las funciones características de la gestión externa de aquellas relacionadas con la gestión interna (Londoño-Correa, 2003). La gestión externa se entiende como un conjunto de funciones que se llevan a cabo ante diferentes grupos de interés, entre los que se destaca el Estado, esto también se conoce como estrategias de no mercado. Cuando la relación es con el Estado, esta gestión externa se denomina acción política corporativa; el *lobbying* es un ejemplo de esta (Londoño-Correa y Garzón, 2016). Las de gestión interna, siempre discrecionales, se enfocan en la disminución de costos y generación de nuevo valor, al compartir recursos y capacidades entre los negocios. Por ejemplo, Krühler et al. (2012) resaltan como la más común la búsqueda de ventajas financieras, a través de la financiación externa e interna y la optimización de impuestos.

También destacan el direccionamiento estratégico, la protección del capital de las presiones del mercado accionario y el compartir una marca (Ramachandran, Manikandan y Pant, 2013). Según Balmer (2012), una marca corporativa refleja los valores, las expectativas de los clientes y el *ethos* en relación con la calidad de sus productos y servicios, lo que se convierte casi en un contrato con los grupos de interés.

En la literatura revisada no se reconocieron criterios que faciliten la comparación entre las funciones. Por ejemplo, se presentan funciones financieras y de tesorería como categorías del mismo nivel, incluso, se listan junto con las funciones de planeación estratégica y de servicios compartidos. Es decir, en estas literaturas se observan diferentes niveles de agregación o detalle de las funciones. En la tabla 1, se presenta una variedad de funciones discrecionales que ejercen los CC. Aunque es posible crear mayor valor económico al reducir costos, en esta tabla se propone una diferenciación de las discrecionales más orientadas a la creación de nuevo valor de aquellas más orientadas a la disminución de costos.

Tabla 1. Funciones discrecionales de administración conjunta identificadas en la literatura

| | Gestión interna | Gestión externa |
|----------|--|---|
| + valor | Investigación y desarrollo (Kunisch et al., 2012). Creación de sinergias (Collis et al., 2012). Tecnologías de información (Collis et al., 2012; Kunisch et al., 2012; Young y Goold, 2000). Transferencia de conocimiento (Nell et al., 2017). Direccionamiento estratégico (Ambos y Müller-Stewens, 2017; Eppink et al., 2000; Krühler et al., 2012; Menz y Barnbeck, 2017). Estrategia competitiva o de negocio (Kunisch et al., 2012; Nell et al., 2017). Ventajas centradas en las personas (Krühler et al., 2012). Activos corporativos, capacidades superiores (Krühler et al., 2012; Menz y Barnbeck, 2017). Gestión de riesgo y cumplimiento (Krühler et al., 2012). Mercadeo (Kunisch et al., 2012). Marca (Balmer, 2012). | Relación con grupos de interés (Londoño-Correa y Garzón, 2016; Ambos y Müller-Stewens, 2017; Birkinshaw et al., 2017) |
| - costos | Financiación (Collis et al., 2012; Krühler et al., 2012; Kunisch et al., 2012; Menz et al., 2015). Optimización de impuestos (Collis et al., 2012; Krühler et al., 2012; Young y Goold, 2000). Tesorería (Collis et al., 2012). Presupuestos (Kunisch et al., 2012). Talento humano (Kunisch et al., 2012). Diseño de sistemas de incentivos (Nell et al., 2017). Monitoreo al desempeño (Nell et al., 2017). Nómina (Young y Goold, 2000). Operaciones (Kunisch et al., 2012). Compras (Kunisch et al., 2012). Cadena de suministro y logística (Kunisch et al., 2012). Auditoría interna (Collis et al., 2012). Control estratégico y metas corporativas (Krühler et al., 2012). Costos de agencia (Collis et al., 2012). De comportamiento (Nell et al., 2017). Otros servicios compartidos (Collis et al., 2012). Establecer acuerdos de servicios (Kunisch, Müller-Stewens y Campbell, 2014). Políticas y estándares (Kunisch et al., 2014; Young y Goold, 2000). | |

Fuente: elaboración propia.

Del análisis de la [tabla 1](#) sobresalen las pocas investigaciones sobre gestión externa y generación de mayor valor. Además, se destaca el interés por la gestión interna orientada a la disminución de costos o aprovechamiento de economías de escala, lo que contrasta con menos estudios sobre las funciones orientadas a la creación de nuevo valor y aprovechamiento de economías de alcance. Las economías de escala se logran al incrementar la producción para disminuir el costo fijo por unidad, mientras que las economías de alcance se obtienen al aprovechar los recursos y capacidades que tiene la firma para desarrollar nuevos productos o mercados.

Los CC se diferencian entre sí no solo a partir de funciones discrecionales, sino también por la forma como se relacionan con sus UN ([Johnson, Scholes y Whittington, 2006](#); [Krühler et al., 2012](#); [Kunisch et al., 2012](#); [Young y Goold, 2000](#)). Una manera de analizar esta relación es a partir del tipo de control que el CC ejerce sobre las UN y el grado de autonomía que tienen estas unidades para tomar decisiones ([Campbell et al., 2014](#)). Para [Gray y Smeltzer \(1989\)](#), el control se entiende como el proceso por medio del cual el CC asegura que las acciones emprendidas por las UN estén dirigidas hacia el logro de los objetivos de la EMN. Estos autores diferencian el control financiero del operativo. Por lo general, los CC son los que definen y priorizan los criterios para controlar el desempeño de las UN y de la firma como un todo ([Hungenberg, 1993](#)).

Por su parte, [Kownatzki, Walter, Floyd y Lechner \(2013\)](#) refieren tres tipos de control que ejerce el CC sobre sus UN: control por resultados, control del comportamiento y control del contenido. El control por resultados se caracteriza por establecer objetivos de corto plazo, sobre todo, de corte financiero. En este tipo de control, no se revisan de manera formal los resultados de largo plazo y se delega en las UN la formulación de su propia estrategia. El control del comportamiento se apoya en criterios subjetivos, pero relevantes, con el fin de evaluar el proceso que siguen las UN para alcanzar sus objetivos. En este caso, el CC participa de manera activa en la formulación de la estrategia de la UN. Finalmente, el control de contenido implica una mayor influencia del CC en la formulación y ejecución de la estrategia; en otras palabras, el CC interviene en la operación de las UN para promover la coordinación y el compartir recursos entre sus UN. En este texto, el control por resultados se denomina *control financiero*; el de comportamiento, *control por objetivos*; y el de contenido, *control operativo*.

La autonomía es la discrecionalidad que se le asigna a las UN para tomar decisiones sobre su estrategia competitiva. La autonomía no solo depende de la discrecionalidad que permite el CC, sino también de la capacidad que tiene la UN para asumirla, así como de situaciones contextuales ([Glaser, Stam y Takeuchi, 2016](#)). La autonomía se asocia más a los procesos de toma de decisiones, mientras que el tipo de control se relaciona con el monitoreo de los resultados. Por tanto, existe una estrecha relación entre ambos. Por ejemplo, cuando se entrega una amplia autonomía a los negocios, el control se limita a ser de tipo financiero. El manejo de la

autonomía y el control enfrentan a los directivos al dilema de la centralización-descentralización ([Kates y Galbraith, 2007](#)).

2.2. Roles que desempeñan los CC

El concepto de rol ha sido definido por [Mintzberg \(1973\)](#) como un conjunto organizado de comportamientos que pertenecen a una posición u oficina identificable. Buena parte de la literatura sobre CC aborda los roles y funciones sin diferenciar cada uno de ellos ([Menz et al., 2015](#)). Por ejemplo, [Kunisch et al. \(2012\)](#) describen cuatro roles diferentes de los CC y, al explicarlos, utilizan las palabras *funciones* y *actividades* como sinónimos de *rol*. Asimismo, [Collis et al. \(2012\)](#) utilizan la palabra *función* como sinónimo de actividad. Por su parte, los autores que se enfocan en los roles son, por lo general, consultores, quienes utilizan diferentes nombres como *roles del CC* ([Johnson et al., 2006](#); [Kunisch et al., 2012](#); [Young y Goold, 2000](#)), *lógicas de estrategia corporativa* ([Sull, Turconi, Sull y Yoder, 2017](#)) y *estrategias de paternidad* ([Krühler et al., 2012](#)). Estas tres denominaciones hacen referencia a los roles.

Los roles del CC, nombre que proponen [Johnson et al. \(2006\)](#), son gestor de portafolio, gestor de sinergias y promotor de desarrollo. El gestor de portafolio se enfoca en identificar y adquirir negocios infravalorados para mejorarlos y desinvertir en negocios de bajo rendimiento. El gestor de sinergias busca mejorar el valor de las UN al compartir recursos, actividades y conocimiento. El promotor de desarrollo se apalanca en los recursos y capacidades corporativas para agregar valor a las UN.

[Kunisch et al. \(2012\)](#) diferencian cuatro roles del CC: funciones de compañía inscrita en bolsa, servicios compartidos, creación de valor y control. El rol que ejercen los CC de las compañías inscritas en bolsa es desempeñar funciones obligatorias, pero también representar a los negocios frente a los reguladores. El rol de servicios compartidos se enfoca en mejorar la eficiencia de los negocios, por lo general, a través de la creación de un CSC. El de creación de valor es de "naturaleza más empresarial y comprende la coordinación de actividades tanto horizontales como verticales, tales como capturar sinergias e innovación" ([Kunisch et al., 2012, p. 13](#)). Por último, el rol de control se enfoca en la manera como el CC "guía las operaciones de los negocios hacia las metas corporativas" ([Kunisch et al., 2012, p. 13](#)).

[Sull et al. \(2017\)](#) combinan la dependencia entre negocios y la dependencia de los recursos y capacidades corporativas para construir una matriz de 2x2 en la que distinguen las cuatro lógicas de la estrategia corporativa. Cuando ambas dependencias son bajas, se refieren a la lógica de *portafolio*; cuando ambas son altas, la lógica se describe como *integrativa*; cuando la dependencia entre negocios es baja, pero alta en relación con recursos y capacidades corporativas, la lógica se denomina de *apalancamiento*; y, finalmente, cuando la dependencia entre negocios es alta, y es baja en relación con los recursos y capacidades corporativas, la lógica se denomina *federal*.

Las estrategias de paternidad de Krühler et al. (2012) surgen a partir de un análisis de clúster que permitió diferenciar seis estrategias empíricas: 1) propiedad de manos libres (*Hands off Ownership*); 2) patrocinador financiero (*Financial Sponsorship*); 3) creador de sinergias (*Synergy Creation*); 4) guía estratégico (*Strategic Guidance*); 5) liderazgo funcional (*Functional Leadership*); y 6) microadministración (*Hands on Management*). Estas estrategias se presentan de manera acumulativa, de tal forma que en la explicación de cada una se agrega a la anterior una nueva función. El punto de partida es la estrategia propiedad de manos libres, que se enfoca en la adquisición de nuevos negocios y desinversiones. En el otro extremo está la estrategia de microadministración, que se involucra de forma directa en las decisiones competitivas y operacionales del negocio.

Con el objetivo de construir un marco de análisis, se contrastaron las distintas maneras de referir los roles que ejercen los CC. Este contraste permitió homologar los tipos de roles propuestos por distintos autores. Los roles más reconocidos son aquellos sobre creación conjunta de valor o sinergias y el de liderazgo funcional. En contraste, el de guía estratégico no aparece en las clasificaciones de Johnson et al. (2006), Kunisch et al. (2012) ni Sull et al. (2017), sino exclusivamente en la de Krühler et al. (2012). Al analizar los tipos de roles que se orientan a la creación de sinergias, no fue fácil la homologación, puesto que se hace referencia indistinta a la colaboración entre UN para capturar sinergias

y a los servicios compartidos. Por esta razón, se asignó al rol de creador de sinergias la función de promover creación conjunta de valor entre negocios (*cross business synergies*) (Martin y Eisenhardt, 2003); y al de liderazgo funcional, la de gestionar las sinergias desde un CSC. Según Bergeron (2003), un CSC se enfoca en los clientes internos y busca disminuir las redundancias en procesos de soporte para reducir los costos. Si bien esta reducción de costos es una manera de creación de sinergia (Fraunhoffer y Schiereck, 2012), existen otros tipos que se obtienen a partir de aprovechar economías de alcance, compartir recursos, conocimiento y habilidades entre UN (Connell y Voola, 2007; Karim y Kaul, 2015).

En la tabla 2 se presentan los roles, una descripción general en la que se integran ideas de todos los autores, una función típica que permite diferenciar cada rol y el tipo de control y el grado de autonomía que el CC asigna a las UN.

En síntesis, la diversidad de funciones que desempeñan los CC, el tipo de control y el grado de autonomía que asignan a los directivos de UN permiten caracterizar los roles de los CC. Estos roles se mueven en un continuum entre dos extremos en relación con el grado de intervención del CC sobre las UN. Esta tipificación que ofrecen las literaturas se contrasta con el estudio empírico cualitativo en 21 EMN colombianas; con ello se busca profundizar en el conocimiento sobre los roles de los CC en la práctica, en el contexto de un país emergente.

Tabla 2. Marco de análisis de roles del CC

| Rol | Descripción según citas originales de los autores | Función típica | Tipo de control | Autonomía en UN |
|---------------------------------------|---|---|-----------------|-----------------|
| Propiedad de manos libres | "Crea valor añadiendo nuevos negocios a la cartera y desvirtuando otros" "Sin ninguna ambición de ejercer un control central sobre las funciones estratégicas u operativas" (Krühler et al., 2012, p. 8) | Agregar nuevos negocios a la empresa o desinvertir. | Financiero | Alta |
| Patrocinador financiero | "Acceso a financiación más barata y flexible [...] La matriz también ofrece protección contra los mercados de capitales externos [...] No se involucran en el desarrollo de estrategias ni en las actividades operativas" (Krühler et al., 2012, p. 8) | Financiar los negocios | Financiero | Alta |
| Creador de sinergias (entre negocios) | "importantes beneficios de las sinergias en ventas, marketing y operaciones en todas las unidades de negocio [...] una cartera de negocios que encaja naturalmente y sacan la máxima ventaja a través de la colaboración interna [...] Las UN son plenamente responsables de su desempeño y el CC limita su interferencia en cuestiones estratégicas y operativas" (Krühler et al., 2012, p. 10) "Es de naturaleza más emprendedora" (Kunisch et al., 2012, p. 13). Generan ingresos mediante la promoción cruzada y la venta de productos de los demás (Kunisch et al., 2012; Sull et al., 2017) | Derivar mayor valor económico por sinergias entre negocios. | Financiero | Alta |
| Guía estratégico | "el corporativo añade valor al tener una visión estratégica superior y al definir una dirección estratégica clara para las empresas" (Krühler et al., 2012, p. 10) | Definir una dirección estratégica | Por objetivos | Media |
| Liderazgo funcional | "añade valor a través de la excelencia funcional, de compartir recursos corporativos y servicios centralizados [...] centros de excelencia, [...] Agrupa servicios de soporte tales como: TI, servicios de contabilidad y adquisiciones, con el fin de lograr ventajas" (Krühler et al., 2012, p. 10) "Intenta utilizar sus propias competencias como matriz para añadir valor a los negocios" (Johnson et al., 2006, p. 308). "Las unidades de negocio dependen de los activos corporativos" (Sull et al., 2017, p. s.p) | Construir funciones corporativas y servicios compartidos | Operacional | Baja |
| Micro-administración | "Se involucra profundamente en las decisiones operativas a nivel del negocio individual [...]" (Krühler et al., 2012, p. 11) | Intervenir en las operaciones de nivel de negocio | Operacional | Baja |

Fuente: elaboración propia.

3. Metodología

¿Cuáles son los roles desempeñados por los CC de una EMN? Para responder esta pregunta, se optó por un estudio de enfoque cualitativo (Blaikie, 2007), desde una perspectiva pragmática. El pragmatismo orienta hacia respuestas prácticas y útiles que pueden resolverse o, al menos, proveer una dirección para abordar problemas concretos. La teoría pragmática declara que una afirmación es verdad si esta funciona (Patton, 2015). Responder la pregunta de investigación no solo es útil para los directivos que tienen a su cargo EMN, sino también para profesores y consultores en estrategia corporativa.

La selección de las empresas que fueron estudiadas se realizó a partir de un muestreo intencionado de tipo criterio (Patton, 2015), a partir de un listado de empresas colombianas publicado en el diario económico *La República* (2015). Como segundo criterio, se validó el carácter multinegocios de las empresas de dicho listado. El último criterio fue la disposición de los directivos para conceder la entrevista. Las EMN excluidas fueron las fundadas por empresas extranjeras, las filiales de multinacionales y las que estuvieran intervenidas por alguna superintendencia. Ante la dificultad para entrevistar a los directivos, fue necesario recurrir a contactos personales que facilitaron la investigación en 21 EMN. Esta dificultad para acceder a la información de empresas en América Latina ya había sido referida por otros autores (Khanna y Rivkin, 2001; Rodríguez-Satizábal, 2014). Por otra parte, la información en las páginas web varía sustancialmente entre los grupos empresariales

reconocidos como tal por la Superintendencia de Sociedades (Supersociedades, 2008) y las demás empresas que exhiben el fenómeno multinegocios; en los primeros es mayor el detalle de la información.

Como técnicas de recolección de datos se utilizaron la revisión documental y la entrevista semiestructurada a directivos de nivel corporativo. El proceso investigativo se desarrolló en tres etapas: exploración, focalización y profundización. En la primera, se realizó la revisión documental para validar el carácter multinegocio en las páginas web, a partir de sus declaraciones estratégicas, organigramas y descripción de varios negocios. Para ello, se diseñó una guía de preguntas (Patton, 2015). Antes de la entrevista, se respondía la guía con los datos de la revisión documental, la que luego se confirmaba y complementaba durante la entrevista. En la focalización, se realizaron las entrevistas; en 20 de las 21 empresas se obtuvo autorización para grabar y en 19 de las 21 entrevistas participaron al menos dos investigadores con la intención de confrontar las interpretaciones sobre los hallazgos. Estas entrevistas fueron transcritas y analizadas para construir una base de datos que apoyó la codificación abierta y selectiva, así como la posterior construcción de tablas descriptivas. En la etapa de profundización, se revisaron informes anuales de las empresas, noticias, así como la Encuesta Código País¹, en aquellas obligadas a presentarla.

En la tabla 3 se presentan las EMN estudiadas, la fecha de fundación, la actividad del negocio original y las industrias en las que participaban en el 2017.

Tabla 3. EMN estudiadas

| Nombre y año fundación negocio original | Actividad del negocio original | Industrias en las que participaba en 2017 |
|---|--|--|
| Procaps (1977) | Farmacéutica | Fabricación de productos farmacéuticos. |
| Olimpica (1953) | Comercio minorista | Comercio al por menor, financiamiento, radiodifusión, farmacéutica, elaboración de alimentos, concesiones aeropuertos. |
| Promigás (1958) | Transporte y Distribución de energía. | Producción y distribución de gas, actividades de puertos y servicios. |
| Organización Terpel (1968) | Transporte y Distribución de Energía | Comercio al por mayor y por menor de combustibles y gas, fabricación de productos de refinación de petróleo, comercio al por menor. |
| Alquería (1959) | Productora de Lácteos | Elaboración de productos lácteos, y comercio de productos alimenticios. |
| Valorem (1997) | Inversión | Inversiones, medios, logística, inmobiliario, radiodifusión, cine, saneamiento ambiental, comercio al por menor. |
| Vanguardia Liberal (1919) | Medios | Editorial, inversiones, inmobiliario. |
| Grupo OBA (1974) | Comercialización de textiles | Comercio al por mayor de productos textiles, logística y financiamiento. |
| Marval (1976) | Construcción | Construcción, inmobiliario |
| Grupo Orbis (1921) | Comercio | Comercio al por mayor y al por menor, fabricación de pinturas, tubería, químicos. |
| Grupo Nutresa (1920) | Producción y Comercialización de Alimentos | Elaboración y comercialización de productos alimenticios, inversiones. |
| Grupo EPM (1955) | Servicios Públicos domiciliarios | Generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, tratamiento y distribución de agua, evacuación y tratamiento de aguas residuales, extracción, transporte y distribución de gas. |

¹ Reporte exigido por la Superintendencia financiera de Colombia a las empresas inscritas en Bolsa para velar por el buen gobierno corporativo.

Tabla 3. EMN estudiadas. (Continuación)

| | | |
|------------------------------|--|---|
| Grupo Suramericana (1944) | Seguros | Seguros, seguridad social y prestación de servicios de salud. |
| ISA (1967) | Interconexión eléctrica | Transmisión de energía, construcción de vías, tecnologías de información, gestión de sistemas en tiempo real. |
| Grupo Argos (1934) | Cemento | Fabricación de cemento, generación, distribución y comercialización de energía, actividades de puertos, inmobiliario, construcción de vías. |
| Colombina (1927) | Confitería | Elaboración y comercialización de productos alimenticios |
| Organización Carvajal (1904) | Editorial | Fabricación de papel, edición de libros, tecnologías de información, consultoría. |
| Grupo Arme (1973) | Metalmecánica | Fabricación y comercialización de productos para construcción y comercialización y mantenimiento de vehículos. |
| Tecnodiesel (1979) | Comercio minorista y mayorista | Fabricación y comercialización de maquinaria y equipo eléctricos y automotores |
| Gensa (1993) | Generación energía eléctrica | Generación y comercialización de energía, gerencia de proyectos y mantenimiento de plantas energéticas. |
| Grupo Frisby (1977) | Producción y comercialización de alimentos | Elaboración y comercialización de productos alimenticios, franquicias, eventos. |

Fuente: elaboración propia.

Para el análisis de los datos, se revisaron las guías diligenciadas en la etapa de exploración y que fueron complementadas en la etapa de focalización mediante las entrevistas. Luego, se analizaron las transcripciones de las entrevistas y se seleccionaron los fragmentos con valor descriptivo sobre las funciones, el tipo de control y la autonomía (tabla 6). Estos fragmentos se consideran relevantes por el carácter cualitativo de la investigación, pues de esta manera se capturan historias sobre las experiencias y perspectivas de los entrevistados (Patton, 2015). A continuación, se formularon preguntas relacionadas con los datos que caracterizan las funciones, el control y la autonomía, para diferenciar cada tipo de rol que desempeñan los CC según el marco de análisis.

4. Resultados

Este estudio permitió identificar las características generales de los CC, detallar las funciones que desempeñan y caracterizar los roles a partir de la función típica de cada rol, del tipo de control y del grado de autonomía.

4.1. Características generales de los CC estudiados

La investigación sobre los CC de las 21 EMN permitió identificar que 15 de ellos son de carácter explícito o independientes, mientras que seis de ellos se encuentran inmersos en el negocio original. Adicionalmente, se reconoció la existencia de centros de servicios compartidos en 10 EMN. Una característica común a todos los CC estudiados es que ejercen la función de definición de portafolio y privilegian los emprendimientos corporativos como estrategia de crecimiento, en tanto que, 20 de los 21 entrevistados declararon utilizar este modo de desarrollo. También se destacan las adquisiciones relacionadas referidas en 17 entrevistas. Cinco de los entrevistados comentaron haber llevado a cabo alianzas estratégicas y

otros cinco mencionaron las desinversiones. Por otra parte, cuatro de los entrevistados reconocen que en su empresa se ha optado también por las adquisiciones no relacionadas como estrategia de crecimiento.

Este estudio permitió reconocer que el porcentaje de propiedad marca el carácter de empresa controlada y no controlada; el primer caso es el que abre una gama más amplia de funciones discrecionales que serán centralizadas. El presidente de Promigás, por ejemplo, hizo referencia explícita a la diferencia entre administrar las empresas controladas de las no controladas. El rol que desempeña Promigás para las empresas controladas es del tipo liderazgo funcional, mientras que para las no controladas es del tipo guía estratégico. Lo anterior evidencia la posibilidad de ejercer varios tipos de roles de manera simultánea en una misma EMN. Por otra parte, también se reconocieron diferencias en los CC de EMN cuyas empresas conformantes se cotizan de manera independiente en la Bolsa de Valores. Este es el caso del Grupo Argos, cuya acción se transa en bolsa al igual que sus negocios de cemento (Cemargos), energía (Celsia) y concesiones (Odinsa). Además, aparecen otras situaciones que muestran diferencias en las funciones y roles de los CC, tal es el caso de las EMN reconocidas por ley como grupos empresariales (Supersociedades, 2008), como Arme, Orbis, Nutresa y Argos.

En relación con las funciones corporativas de la administración conjunta, el análisis de los datos permitió reconocer la importancia que tiene la gestión externa, puesto que 19 de los 21 entrevistados manifestaron llevar a cabo actividades de relacionamiento con distintos grupos de interés. Incluso 14 de ellos mencionaron hacerlo a través de una fundación empresarial. Adicionalmente, 19 entrevistados reconocieron realizar acciones políticas corporativas, es decir, actividades de relacionamiento con el Estado para participar en la definición de la legislación que tiene un efecto sobre los negocios; por ejemplo, nuevas regulaciones en materia tributaria o ambiental. Estos entrevistados

se relacionan con el Estado de dos maneras distintas: directa o indirecta a través de gremios empresariales. Cuando se relacionan de forma directa, lo hacen desde las presidencias y las vicepresidencias de asuntos corporativos. En el caso de las 13 empresas familiares que se incluyeron en este estudio, en la gestión externa interviene el miembro más representativo de la familia. Ahora bien, cuando se relacionan a través de gremios, lo hacen tanto desde los generales como desde los especializados en un sector de la economía. Para las empresas que participan en sectores bastante regulados, los entrevistados reconocen dedicar gran parte de su tiempo a esta actividad. Otro asunto que cabe destacar es la importancia del trabajo coordinado entre empresas para promover el desarrollo regional y participar de manera colectiva en la política local. En cuanto a la gestión interna que desempeñan los CC estudiados, se destaca el énfasis en actividades que propenden a la disminución de costos. Sin embargo, se identificaron novedosas maneras de creación de nuevo valor. A continuación, se presentan en mayor detalle las funciones de gestión interna.

4.2. Funciones de gestión interna más referidas por los entrevistados

Entre las funciones de gestión interna se destacan talento humano y tecnologías de información (14 entrevistados); planeación y evaluación financiera (13); compras y suministros y consolidación de reportes financieros (12); contabilidad y auditoría interna (8); y marca, tesorería, operaciones, procesos y logística, así como gestión de riesgos y cumplimiento (7). En la [tabla 4](#) se listan las funciones de gestión interna más orientadas a la disminución de costos y las más orientadas a la generación de mayor valor.

Como se puede inferir de la [tabla 4](#), la mayoría de las funciones mencionadas en las entrevistas están más motivadas por la disminución de costos que promete la centralización de actividades y los servicios compartidos. Además, los entrevistados refirieron ejemplos de generación conjunta de nuevo valor ([tabla 5](#)), en los que se destacan las relacionadas con estrategia.

Estos ejemplos se relacionan con el fortalecimiento de capacidades estratégicas y propuesta de valor, así como con la creación de nuevos modelos de negocios. Muestran también que el mayor valor no se da solo por las funciones corporativas que se ejercen de manera rutinaria, sino por proyectos e iniciativas basadas en el conocimiento compartido entre negocios.

4.3. Caracterización de roles de los CC estudiados

Los criterios de asignación del tipo de rol de cada CC fueron las funciones desarrolladas y no desarrolladas, así como la centralización de servicios. Esto se complementó con el tipo de control y grado de autonomía como expresión de la relación entre el CC y las UN. En la [tabla 6](#) se presentan testimonios de los entrevistados que evidencian la manera como los ejecutivos corporativos administran los negocios. Además de la centralización de actividades para generar sinergias basadas en disminución de costos desde CSC, también se identificó la promoción de sinergias de conocimiento o generación de nuevo valor. Esta promoción se realiza desde el CC, algunas veces como una función centralizada, y otras, como funciones resultado de la colaboración entre las diferentes UN ([tabla 5](#)).

Tabla 4. Funciones de gestión interna desempeñadas por los CC según entrevistados

| Categorías | - Costos | + Valor |
|----------------------------|---|--|
| Financiero y contable | Finanzas corporativas, tesorería, contabilidad, planeación y evaluación financiera, costos, cartera, consolidación de reportes financieros, financiación, presupuestos, flujos de caja, negociación con bancos, lineamientos financieros, planeación tributaria, análisis de crédito para clientes, control estratégico y financiero, | Inversiones, rotación del capital. |
| Operaciones | Procesos y logística, compras y suministros, | |
| Administrativas | Servicios administrativos, optimización administrativa, seguros, proyectos, auditoría interna. | Gestión de riesgos y cumplimiento, |
| Estrategia | Marca, integración de adquiridas | Agenda estratégica, desarrollo de nuevos negocios, desarrollo corporativo y crecimiento, direccionamiento y planeación estratégica, estrategia competitiva, capacidades estratégicas, liderazgo estratégico, |
| Sistemas de información | Tecnologías y/o sistemas de información, | |
| Talento humano | Capital y/o talento humano | |
| Mercadeo | Actividades de mercadeo | |
| Investigación y desarrollo | | Investigación y desarrollo |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Ejemplos de generación de mayor valor según entrevistados

| Nombre | Ejemplos de funciones consideradas como de generación de nuevo valor por los entrevistados |
|-----------------------|---|
| Procaps | Investigación y Desarrollo (I+D) |
| Promigás | Modelo de negocios inclusivo: Brilla. Modelo de predicción de pago. |
| Grupo Orbis | Modelo de atención a infraestructuras 4G. Señales de tránsito producidas entre UN |
| Grupo Nutresa | Centro de investigación Vidarium. Comunidades de sinergia |
| Grupo EPM | Modelo de gestión |
| Grupo Suramericana | Gerencia de modelación de riesgos. Área de geo ciencias. Transferencia alternativa de riesgos |
| ISA | Publicación de más de 200 artículos académicos. Robot para limpiar líneas de transmisión de energía. |
| Grupo Argos | Preservación de una forma de hacer negocios que trasciende a las personas. Innovación |
| Colombina | Marca sombrilla. Crossbranding. |
| Organización Carvajal | Compartir buenas prácticas "cuéntenos y repliquemos". |
| Grupo Arme | Integración de propuesta de valor: Arme y Solimet. Emprendimientos internos: Solimet y Visión metálica. |
| Tecnodiesel | Integración de la comercialización de camiones y repuestos. |
| Gensa | Formas de financiar los activos de generación con contratos de largo plazo. |
| Grupo Frisby | Escuela de liderazgo |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Citas representativas sobre funciones, control y autonomía en las EMN estudiadas.

| Empresa Cargo, fecha Entrevista (2017) | Funciones | Control | Autonomía de los negocios |
|--|---|---|--|
| Procaps Presidente (P), junio 8 | "asuntos regulatorios y corporativos, la parte legal, de operaciones, las plantas, el tema de capital humano todo, el tema de innovación [...]" | "(el gerente de UN) ya sabe que tiene que traer unos resultados a la mesa y generar el liderazgo y la motivación suficiente para lograrlo" | "Las UN son muy autónomas van pidiendo recursos a la corporación para el desarrollo de sus productos" |
| Olimpica Vicepresidente (VP), Financiero, Junio 8 | "no hay unidad de caja, cada negocio es independiente [...] el tema de servicios compartidos es una cosa que no la hemos hecho" "Yo llamo a los bancos en Colombia..." | "[...] si, te van a contar los resultados del mes, los pros y los contras, las inversiones, proyectos de ampliación, o de mejora tecnológica [...] ese tipo de decisiones las toman en la junta" | "cada compañía hace el presupuesto y lo lleva a la junta [...] cada cual maneja su cuenta independiente. No hay una VP de planeación de grupo" |
| Promigás P, abril 25 | "las compañías controladas tienen Back Office, es decir, apoyo en contabilidad, compras, jurídica, regulación, tecnologías de información y financiero [...] le prestamos servicios a las compañías donde tenemos control y son del núcleo del negocio" "ellos [VP de negocios] marcan la pauta de la agenda estratégica" | "(el seguimiento se centra en...) el resultado, para nosotros el presupuesto es una herramienta central. Luego vienen las métricas que le resuelven a cada una de las empresas que tienen que ver con la remuneración variable donde tu involucras prioridades de un tema de interés" | "los gerentes son poderosos y grandes, son los dueños del balón" |
| Terpel VP Mercadeo, abril 26 | "Eficiencia operacional y valor de marca e identidad corporativa" "funciones centralizadas de tesorería, proveedores, tecnologías de información, jurídico, gestión humana, programa de flotas y estrategia competitiva" | "el equipo de administración presenta reportes a la junta mensualmente" | "El manejo de los negocios lo hace cada país" "la estrategia competitiva se define con el equipo de presidencia" |
| Alquería Director CSC, abril 25 | "hay tres servicios en el CSC" "En las plantas se produce para todos los negocios. [...] hay un comité en el que se reúnen ventas, con producción y con mercadeo y entre los tres planean las prioridades del mercado" | "Lo único que les pedíamos (a la empresa adquirida) era por favor entréguenos los estados financieros de esta forma que aquí toca consolidarlos" | "hay tres servicios en el CSC, pero por negocio hay un único modelo de distribución, uno de logística, y uno de producción" |
| Valorem VP Asuntos Corporativos, abril 26 | "Programa SAP, Gestión del Talento, Negociaciones de licenciamiento, servicios y equipos, normas NIIF, Administración basada en valor, Sostenibilidad" "El mayor desafío de esta estrategia es generar valor competitivo a sus negocios de manera que valgan más al ser parte de Grupo" | "El objetivo es guiar al grupo hacia un crecimiento rentable y sostenible. Esto implica que los ingresos y el EBITDA de Valorem deben crecer a tasas de doble dígito" | "hicimos un proceso de transformación de todas las compañías donde todas se pasaron a SAP, salvo una que no quiso" |
| Vanguardia Liberal Director, junio 21 | "[...] financiera en la cual hacemos presupuestos, flujos de caja y negociación con bancos. También tenemos fortalecimiento de gestión comercial, tecnologías de información, optimización administrativa y gestión humana" | "El seguimiento lo hacemos a través de flujos de caja y presupuesto" | "Cada negocio es independiente, los servicios compartidos no son obligados, "Cada compañía tiene una estrategia de negocio diferente" |

Tabla 6. Citas representativas sobre funciones, control y autonomía en las EMN estudiadas. (Continuación)

| | | | |
|-----------------------------|---|---|---|
| OBA P, junio 21 | "[...] talento humano, control, auditorías, procedimientos financieros, contabilidad, TICS y gestión operativa." | "El control lo hacemos en las Juntas consultivas en las que participa toda la familia y ahora hay tres externos" | "Cada negocio se enfoca en la estrategia de su negocio" |
| Marval P, junio 21 | "Gobierno corporativo formal, la implementación del sistema viable y sistema de información en línea. Además, compras, planeación financiera, inversiones, diseño" | "Tenemos un sistema de información en línea que permite hacer seguimiento y control. Hacemos presentaciones periódicas, compartimos datos en línea y lecciones aprendidas en la parte técnica" | "no hay autonomía en compra de tierra ni diseño" |
| Orbis P, marzo 3 | "[...] la nómina, los sistemas, la tesorería, lo financiero, y <i>Health, Safety and Environment</i> (HSE), riesgos, compras, logística y comunicaciones" "Al comienzo el énfasis sí estuvo en la eficiencia, pero luego tomó mayor importancia el know how." | "seguimiento mensual al desempeño de los negocios a través de indicadores clave en un tablero de control como las ventas, el EBITDA. Las actividades centralizadas del CSC se miden al seguir los acuerdos de nivel de servicio" | "Las decisiones se toman en los negocios, pero hay unos lineamientos corporativos que se imponen, por ejemplo, ningún negocio puede apartarse de las políticas HSE" |
| Nutresa P, marzo 3 | "[...] como matriz está dedicada principalmente al direccionamiento estratégico y a la gestión de las relaciones con inversionistas. Tiene una unidad de servicios compartidos que busca capturar sinergias en varios frentes administrativos, financieros y otros procesos de soporte" "Está Comercial Nutresa, Novaventa y La Receta, además las comercializadoras internacionales" "tenemos comunidades que son grupos de personas de diferentes empresas que comparten responsabilidades similares y que trabajan básicamente buscando capturar ahorros, extender mejores prácticas, aprender juntos" | "Grupo da marco general, exige lo que espera de cada negocio. Dado que hay más proyectos que recursos, funcionamos como "capital allocator [...]" Se hace seguimiento a indicadores y cuando no están cumpliendo o cuando hay más potencial se suben los estándares" "el seguimiento al desempeño se hace en reunión mensual con cada negocio y trimestral con todos juntos. Cada UN tiene junta con un rol asesor (no es de ley). El CFO y el CEO (P) participan en todas" | "autonomía con coherencia estratégica [...] este no es un grupo que se mantiene metido haciendo la tarea de cada negocio" "Tenemos modelos de gobernabilidad para todo proceso, qué tipo de decisiones y qué públicos; quien debe ser informado, quien debe ser consultado y quien define [...]esto es como "una autopista", una vez definido las cosas van muy rápido" |
| EPM P, abril 3 | "lo que queremos es tratar de llevar allá [empresa adquirida] nuestro modelo de gestión y para ello tenemos que involucrarnos operativamente, y así adoptan nuestras mejores prácticas" "y tenemos algunos servicios compartidos que generan ahorros" | "El control es desde la junta directiva para ver cómo va la inversión, cómo va el negocio, pero obviamente se dan algunas directrices y se toman algunas decisiones." | "más que todo los [derechos de decisión] operativos los tiene la filial, pero las decisiones de crecimiento o de estrategia son de la matriz" |
| Suramericana P, marzo 30 | "nosotros hicimos la sinergia a través del CSC en el 2006" "estas compañías tienen más de una posibilidad de sinergias de conocimiento muy potentes porque para nosotros la competencia es talento humano [...]todos tenemos más o menos la misma capacidad de discernimiento, si las sabemos usar podemos ser mucho más competitivos" | "En la junta hay que ir más allá de los resultados financieros, las preguntas que hay que hacer son: ¿cuál es la creación de valor al cliente? ¿cuál es la creación de valor al canal? ¿cuál es la creación de valor a los proveedores? ¿cuál es la creación de valor a la sociedad?" | "Para nosotros la autonomía es un direccionamiento estratégico, nosotros decimos: "ustedes son los dueños del país y deben responder por él [...] yo lo apoyo con este conocimiento desde lo corporativo" |
| ISA P, mayo 16 | "Hay un esquema de abastecimiento global por negocio, en donde tenemos la posibilidad de que cada país compre lo que pueda hacer eficiente allá, pero lo que sea grande como cable y estructuras de torres, puedan hacerlo desde un punto de vista centralizado [...] Talento organizacional presta soporte" "Hay filiales que son más potentes que la matriz" | "Cada uno de nosotros somos corresponsables dependiendo de nuestro rol [...]" | "Cada filial tiene sus propias decisiones, pero en la parte de dirección de recursos y crecimiento, esa sí la administramos nosotros" |
| Argos P, abril 18 | "Estamos formando una empresa que suma las potencialidades de todo aquello que sea repetible transaccionalmente y de mejor estándar, para replicarlo. Allí están fluyendo las competencias compartidas" "El segundo mecanismo que utilizamos son las mesas de sinergia entre el holding y las filiales [...] hay una financiera, una de talento humano, una de asuntos corporativos [...] son mecanismos de coordinación y definición de políticas conjuntas" | "es un rol no tan al negocio, aunque obviamente tienes su componente financiero" | "el negocio, cualquiera que sea, el de cemento, el de energía, el de concesión, tiene un foco a pesar de que son negocios medio holding o holding, y muy grandes, pero su estrategia competitiva es de cada negocio" |

Tabla 6. Citas representativas sobre funciones, control y autonomía en las EMN estudiadas. (Continuación)

| | | | |
|---|---|--|--|
| Colombina VP de Estrategia, mayo 30 | "son negocios pequeños [adquiridos] que podemos rápidamente integrar dentro de la operación y montarlo sobre nuestra red de distribución" "el tema de producción está integrado y los negocios se focalizan en su tema específico de mercadeo" | "tenemos un modelo general de gestión estratégica, una definición de negocio, un mapa estratégico, una MEGA. Del Balanced Scorecard (BSC) se desprende el tema de compensación amarrado al negocio y le hacemos seguimiento a la visión financiera, mercados, procesos, capital estratégico y sostenibilidad" | "Ahí lo que hay son unos lineamientos del presidente de mercadeo corporativo pero cada negocio tiene allí su independencia" |
| Carvajal P y miembro de junta directiva, mayo 30 | "[...] actividades de back office típicas como contabilidad, nómina, recursos financieros y humanos; y la parte jurídica. Estas son funciones comunes transversales [...] nunca perdimos de vista la unidad de cajas y la norma de utilizar los recursos a través de la propia junta" | "el desempeño de cada negocio se realiza en función de no entrar en el detalle operativo sino en la gestión del desempeño y las desviaciones importantes". | "esas compañías son casi que unidades independientes con su propia presidencia con su propia junta directiva y con una serie de actividades de back office" |
| Arme Gerente de UN, mayo 2 | "entonces si tu [como cliente] compras la tubería en Arme, Solimet te diseña toda la estructura y, por tanto, termina comprando estructuras, no comprando tubos... y esa es básicamente la filosofía de este complemento" "tenemos algunos [servicios] compartidos, digamos las compras del grupo de metalmecánicas. También todo el tema tributario [...] y selección e inducción del personal, pero nómina no, porque muy diferentes" | "nosotros tenemos juntas cruzadas, por ejemplo, el gerente de Arme le reporta a Nudos [...] y a la junta, pero el gerente de Arme a su vez es miembro de junta de Armetales, de Armotor, de Solimet y Misión; y, así viceversa, todos hacemos parte de las otras juntas". "nosotros tenemos en cuenta el EBITDA de cada una, para poder definir cuál es el nivel de productividad y el otro indicador es el rendimiento del patrimonio" | "es más como por el desarrollo y la experiencia de cada negocio que se toma las decisiones" |
| Tecnodiesel Gerente general, abril 28 | "tenemos acá un back office que es el que trabaja con todas las compañías: tesorería, sistemas, recursos humanos, calidad, auditoría, contabilidad, financiera y administración, son todas las áreas que están integradas" | "las decisiones se toman básicamente en las reuniones de gerencia, donde se presentan las cifras y donde la gente nos presenta sus requerimientos de personal o de recursos; allí se discuten, se debaten y allí se toman las decisiones" | "todos los gerentes vienen y miran su contabilidad y sus indicadores, porque ellos tienen unos incentivos sobre los resultados" |
| Gensa P, abril 17 | "todo el tema de contratación y de compras es centralizado, también lo administrativo, lo jurídico y el manejo, obviamente, de los recursos financieros." | "se tiene el direccionamiento estratégico, el BSC, los indicadores y obviamente se tienen las metas a las que se les hacen seguimientos trimestrales." "tenemos comités de presidencia con una periodicidad de reunión semanal donde va todo el equipo directivo." | "cada negocio no es autónomo [...] hay un comité de inversiones y, se toma la decisión de acuerdo con la disponibilidad de recursos, la rentabilidad del proyecto y la prioridad que se tiene de acuerdo con el direccionamiento estratégico". |
| Frisby P y fundadora, abril 28 | "acá se les da una capacitación especial, permanentemente están yendo a talleres de liderazgo y de otros temas; también van a Estados Unidos a las convenciones" | "tenemos una junta mensual y hay unos indicadores. Por ejemplo, en la parte financiera revisamos el EBITDA y el cumplimiento del presupuesto. En la parte de gestión humana se mira también la rotación de personal" | "las franquicias que hay son muy vinculadas a la familia, eso no lo hemos querido crecer mucho porque es entregar la marca y tienen que ser personas que vivan esta misma filosofía" |

Fuente: elaboración propia.

Para el análisis inductivo a partir de los testimonios, en primer lugar, se identificó una función típica de rol; en segundo lugar, se indagó por el tipo de control que ejerce el CC; y, en tercer lugar, por el grado de autonomía que el CC otorga a las UN.

En relación con el control, se destaca el financiero, siempre presente en la administración de las EMN y reconocido como el mínimo esperado. Un nivel mayor de control es por objetivos, que monitorea el cumplimiento del direccionamiento estratégico por parte de las UN.

El operacional agrega al de indicadores financieros y cumplimiento del direccionamiento estratégico la evolución de las actividades primarias y de apoyo.

Para evaluar el grado de autonomía, se constató la centralización de actividades a partir de un CSC, puesto que esto limita la toma de decisiones por parte de las UN. Cuando la utilización de los servicios compartidos es obligatoria para todas las UN, se considera que el grado de autonomía es baja, mientras que la voluntariedad de utilizar estos servicios da cuenta de un grado medio. Otra expresión de bajo grado

de autonomía es la intervención del CC en la estrategia competitiva o en las actividades primarias de cada negocio (tabla 7).

Como se observa en la tabla 7, hay un CC del tipo patrocinador financiero, dos del guía estratégico y 18 del liderazgo funcional. El amplio número de CC que se caracterizó como liderazgo funcional, a pesar de sus diferencias en funciones, tipos de control y grados de autonomía, cuestiona la utilidad de la tipificación de roles sintetizada. Ejemplos de

estas diferencias serían el caso de Colombina y el de Carvajal, por mencionar algunos. En el caso de Colombina, es evidente su participación tanto en procesos de producción como en la definición de su estrategia competitiva y actividades de mercadeo. Mientras que en Carvajal existe el centro de servicios compartidos, pero las UN no están obligadas a contratar con él en caso de encontrar alternativas de menor costo en el mercado.

Tabla 7. Tipo de rol desempeñado por los centros corporativos en las EMN estudiadas

| Empresas | Función distintiva | Tipo de control | Grado de autonomía | Rol |
|-----------------------|--|--|--------------------|-----|
| Olímpica | Consecución centralizada de recursos financieros | Financiero | Alta | PF |
| Valorem | Guiar al grupo hacia un crecimiento rentable y sostenible. | Financiero Objetivos | Media | GE |
| Frisby | Vivir una misma filosofía | Financiero Objetivos | Media | GE |
| Gensa | Centralización de funciones de apoyo | Financiero Objetivos Operacional | Baja | LF |
| Vanguardia Liberal | Servicios compartidos no obligatorios | Financiero objetivos Operacional | Media | LF |
| Organización Carvajal | Centralización de: Contabilidad, nómina, manejo de recursos financieros, recurso humano y lo jurídico. | Financiero objetivos Operacional | Media | LF |
| Grupo Argos | Centralización de: replicar lo repetible transaccionalmente, lo financiero, talento humano y asuntos corporativos. | Financiero objetivos Operacional | Media | LF |
| Organización Terpel | Centralización de: Eficiencia operacional y valor de marca e identidad corporativa. | Financiero objetivos Operacional | Baja | LF |
| Grupo Arme | Centralización de: Servicios compartidos como compras y selección e inducción de personal. Complementariedad en propuesta de valor entre Arme y Solimet. | Financiero objetivos Operacional | Baja | LF |
| Colombina | Centralización de: la distribución y la producción y del modelo general de gestión estratégica. | Financiero objetivos Operacional | Baja | LF |
| Grupo EPM | Centralización de: Modelo de gestión y servicios compartidos. | Financiero objetivos Operacional | Baja | LF |
| Alquería | Centralización de: producción en plantas, mercadeo y servicios compartidos. | Financiero objetivos Operacional | Baja | LF |
| Grupo Nutresa | Centralización de: direccionamiento estratégico, servicios compartidos administrativos, financieros y otros de soporte y de distribución nacional e internacional. | Financiero objetivos Operacional | Baja | LF |
| ISA | Centralización de: compras, talento organizacional, innovación. | Financiero objetivos Operacional | Media | LF |
| Procaps | Centralización de: asuntos regulatorios y corporativos, lo legal, operaciones, plantas, capital humano e innovación. | Financiero objetivos Operacional | Baja | LF |
| Promigas | Centralización de: contabilidad, compras, jurídica, regulación, tecnologías de información, agenda estratégica, emprendimiento interno conjunto. | Financiero objetivos Operacional | Media | LF |
| Grupo Orbis | Centralización de: nómina, sistemas, tesorería, lo financiero, logística. | Financiero objetivos Operacional | Media | LF |

Tabla 7. Tipo de rol desempeñado por los centros corporativos en las EMN estudiadas. (Continuación)

| | | | | |
|--------------|---|--|-------|----|
| Suramericana | Centralización de: servicios compartidos y talento humano. Conocimiento y gestión del cliente. | Financiero objetivos Operacional | Media | LF |
| Grupo OBA | Centralización de: talento humano, control, auditorías, procedimientos financieros, contabilidad y gestión operativa. | Financiero objetivos Operacional | Media | LF |
| Tecnodiesel | Centralización de: Tesorería, sistemas, recursos humanos, calidad, auditoría, contabilidad financiera y administración. | Financiero objetivos Operacional | Baja | LF |
| Grupo Marval | Centralización de: compras (y terrenos), planeación financiera, inversiones y diseño. | Financiero objetivos Operacional | Baja | LF |

Nota: patrocinador financiero (PF); guía estratégico (GE); liderazgo funcional (LF).

Fuente: elaboración propia.

4.4. Discusión

En los tipos de roles de los CC, la literatura ha diferenciado los que desempeñan una función mínima hasta aquellos cuya intervención es tan alta que no es fácil diferenciar lo que hace el CC de la operación de cada uno de los negocios. Krühler et al. (2012), por ejemplo, denominan estos extremos como propiedad de manos libres y microadministración, respectivamente. Entre estos extremos hay una gama de posibilidades. Los hallazgos de este estudio permiten afirmar que ninguno de los CC estudiados presenta las características de los extremos referidos por los autores. Además, se resalta la dificultad para caracterizar un centro como creador de sinergias, puesto que esta es la razón fundamental de la administración conjunta (Ahuja y Novelli, 2017; Garzella y Fiorentino, 2017; Menz et al., 2015) y, por tanto, se evidencia la creación de sinergias en todas las EMN estudiadas, incluso en Olímpica, que es el CC que menos interviene en la operación de los negocios. Además, en ningún caso se identificó un alto grado de autonomía que facilitara la creación de sinergias entre negocios (*cross-business synergies*) (Martin y Eisenhardt, 2003). Este tema también está ausente en la literatura sobre roles de los CC.

Estos hallazgos, además de dar cuenta de la generalidad en la función típica que describe el rol, también muestran la ausencia de factores clave para diferenciar los CC, como el tipo de control, el grado de autonomía y la búsqueda de creación de nuevo valor desde distintos tipos de sinergias (Rivas-Montoya y Londoño-Correa, 2017). Estudiar en mayor profundidad estos aspectos sería necesario para proponer tipos de roles que les permitan a los directivos tener una gama de alternativas, con el fin de seleccionar la más adecuada a la luz de las características de su empresa y de los objetivos que se buscan con la administración conjunta.

Es probable que una nueva tipología deba considerar las relaciones de propiedad, así como las posibilidades de coordinación entre los negocios. Este estudio permitió reconocer cómo la variedad de los vínculos de propiedad tiene un efecto sobre el rol que ejerce el CC (Rivas-Montoya y Londoño-Correa, 2019). Para administrar conjuntamente las EMN que agrupan compañías no controladas o cotizantes en bolsa, es necesario reconocer que la discrecionalidad

gerencial se limita por regulaciones de la propiedad y la defensa de accionistas minoritarios. Por tal razón, estos CC desempeñan, en primer lugar, funciones de gestión externa obligatorias, como la consolidación de reportes financieros, y, en segundo lugar, funciones de gestión externa e internas discrecionales. En el caso de gestión externa discrecional, se destaca la responsabilidad social corporativa y, en la interna, la transferencia de buenas prácticas sin que tengan un costo significativo para cada uno de los negocios.

En la administración conjunta de las empresas estudiadas, se corroboró la existencia de funciones corporativas clasificadas en definición de portafolio, gestión externa y gestión interna (Londoño-Correa, 2003). La definición de portafolio es la función que da origen a la EMN, al pasar de uno a varios negocios. En este sentido, el negocio original puede crecer o escindirse para dar origen a nuevas UN. El crecimiento puede darse por emprendimiento interno o por adquisiciones totales o parciales. Así mismo, es posible que haya mayor o menor grado de relación entre el negocio original y los otros negocios de la EMN, pues las sinergias pueden materializarse por similitud o complementariedad (Larsson y Finkelstein, 1999). Las funciones de gestión externa, también nombradas en la literatura como estrategias de no mercado (Londoño-Correa y Garzón, 2016), mostraron ser tan relevantes como las de gestión interna. Sin embargo, Menz et al. (2015) reconocen que en la literatura de CC poco se ha profundizado sobre el tema. En las EMN estudiadas se destacó la prevalencia de la gestión externa. Una posible explicación para la importancia de esta función podrían ser los vacíos institucionales que se han reconocido como característica de países emergentes (Lamin, 2013; Manikandan y Ramachandran, 2015).

En relación con las funciones de gestión interna, tanto la evidencia empírica sobre la administración conjunta como la literatura sobre CC hacen mayor énfasis en las funciones orientadas a la disminución de costos. Sin embargo, en ambos casos, se reconoce la importancia de propiciar relaciones de colaboración entre los negocios, a fin de generar nuevo valor económico para la EMN. La manera como se ejercen estas funciones marca el tipo de control y el grado de autonomía que tienen los negocios. La relación entre funciones, control y autonomía permite caracterizar el tipo de rol de los CC.

5. Conclusiones

Este artículo complementa la literatura sobre la administración de EMN desde CC, pues integra las funciones, el control y la autonomía en el concepto de rol y, además, pone en cuestión las tipologías que ofrece la literatura. También, resalta la necesidad de profundizar en el conocimiento sobre los tipos de roles que ejercen los CC. A pesar de la utilidad de los tipos de roles, esta investigación hizo evidente que la tipología sintetizada presenta debilidades. En particular, los tipos de roles extremos, propiedad de manos libres y microadministración, no describen el funcionamiento de los CC estudiados. Tampoco fue posible reconocer el rol de creador de sinergias puesto que, en todos los casos, fue evidente la creación de algún tipo de sinergias, pero en ningún caso se identificó un alto grado de autonomía que facilitara la creación de sinergias entre negocios (*cross-business synergies*). En contraste, la mayoría de las EMN estudiadas presentaron un CC del tipo liderazgo funcional. Esto se explica en que casi todas llevan a cabo actividades centralizadas para la disminución de costos. Sin embargo, existen diferencias en la manera de hacerlo que no se reflejan en la tipificación presentada.

Las funciones de gestión externa mostraron ser relevantes y los altos directivos manifestaron dedicar gran parte de su tiempo a ellas. Esto es importante, sobre todo, en países de mercados emergentes en los que la inestabilidad institucional obliga a defender los derechos de propiedad y a promover un marco legal apropiado para los negocios (Londoño-Correa y Garzón, 2016). En relación con la gestión interna, más allá de las funciones de disminución de costos, que han sido más estudiadas por la literatura, se identificaron ejemplos de sinergias de conocimiento o de creación de nuevo valor a partir del fortalecimiento de capacidades estratégicas, generación de nuevas propuestas de valor y diseño de nuevos modelos de negocios. La generación de nuevo valor debe ser abordada en futuras investigaciones.

Los resultados de esta investigación resaltan la importancia de la participación en la propiedad para la administración conjunta. Tener el control de la propiedad definitivamente marca la diferencia sobre las decisiones de centralización de funciones, así como el tipo de control y el grado de autonomía que se entrega a las UN. Quienes tienen el 100% de la propiedad de las UN pueden centralizar todas las actividades que consideren pertinentes, mientras que, quienes tienen participación minoritaria, pueden centralizar solo aquellas funciones que sean de interés de las UN y que en ningún caso afecten los intereses de los otros accionistas.

Cabe advertir que esta investigación se realizó desde la perspectiva de los CC y no desde las UN, lo que implica que se ha considerado el tema de la administración conjunta solo desde la perspectiva de la alta dirección. Esto afecta específicamente el análisis del grado de autonomía, puesto que los directivos de nivel corporativo suelen referir que otorgan un alto grado de autonomía a los negocios; sin embargo, si se pregunta a directivos de UN, es posible que perciban un bajo grado. Esta situación invita a esclarecer el concepto de autonomía, asociándolo a la toma de decisiones

estratégicas más que a las rutinarias. En otras palabras, se invita a identificar indicadores más adecuados para evaluar el grado de autonomía que entrega el CC a las UN.

Otras limitaciones de este estudio fueron la dificultad para conseguir las entrevistas con el presidente de otras EMN que cumplieran con el criterio de selección y la imposibilidad de entrevistar al presidente en cuatro de las empresas estudiadas.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- Ahuja, G. y Novelli, E. (2017). Redirecting research efforts on the diversification-performance linkage: *The search for synergy*. *Academy of Management Annals*, 11(1), 342-390. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0079>
- Ambos, T. y Müller-Stewens, G. (2017). Rethinking the role of the centre in the multidivisional firm: A retrospective. *Long Range Planning*, 50(1), 8-16. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.11.003>
- Balmer, J. (2012). Corporate brand management imperatives: Custodianship, credibility and calibration. *California Management Review*, 54(3), 6-33. <https://doi.org/10.1525/cm.2012.54.3.6>
- Bergeron, B. (2003). *Essentials of shared services*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Birkinshaw, J., Ambos, T. C. y Bouquet, C. (2017). Boundary spanning activities of corporate HQ executives insights from a longitudinal study. *Journal of Management Studies*, 54(4), 422-454. <https://doi.org/10.1111/joms.12260>
- Birkinshaw, J., Braunerhjelm, P., Holm, U. y Terjesen, S. (2006). Why do some multinational corporations relocate their headquarters overseas? *Strategic Management Journal*, 27(7), 681-700. <https://doi.org/10.1002/smj.541>
- Blaikie, N. (2007). *Approaches to social enquiry*. Cambridge: Polity.
- Campbell, A., Goold, M. y Alexander, M. (1995). The value of the parent company. *California Management Review*, 38(1), 79-97. <https://doi.org/10.2307/41165822>
- Campbell, A., Goold, M., Alexander, M. y Whitehead, J. (2014). *Strategy for the corporate level: Where to invest, what to cut back and how to grow organisations with multiple divisions* (2.a ed.). New York: Jossey-Bass
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Collis, D., Young, D. y Goold, M. (2012). The size and composition of corporate headquarters in multinational companies: Empirical evidence. *Journal of International Management*, 18(3), 260-275. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2012.06.002>
- Connell, J. y Voola, R. (2007). Strategic alliances and knowledge sharing: synergies or silos? *Journal of Knowledge Management*, 11(3), 52-66. <https://doi.org/10.1108/13673270710752108>
- Davis, J. C. y Henderson, J. V. (2008). The agglomeration of Headquarters. *Regional Science and Urban Economics*, 38(5), 445-460. <https://doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.05.002>
- Eppink, D. J., Young, D., Goold, M., Blanc, G., Bühner, R., Collis, D... y Jimenez, G. (2000). *Corporate Headquarters. An International Analysis of their roles and staffing*. Londres: Pearson Education Limited.
- Foss, N. J. (1997). On the rationals of corporate headquarters. *Industrial & Corporate Change*, 6(2), 313-338. <https://doi.org/10.1093/icc/6.2.313>
- Fraunhofer, R. y Schiereck, D. (2012). Consolidation of the energy sector, potential synergies, and realized shareholder value--survey and new insights from top managers' perceptions. *Problems and Perspectives in Management*, 10(2), 81-92.
- Garzella, S. y Fiorentino, R. (2017). *Synergy value and strategic management: Inside the black box of mergers and acquisitions*. Cham: Springer.
- Ghoshal, S. y Mintzberg, H. (1994). Diversification and diversifac. *California Management Review*, 37(1), 8-27. <https://doi.org/10.2307/41165775>

- Glaser, L., Stam, W. y Takeuchi, R. (2016). Managing the risks of proactivity: A multilevel study of initiative and performance in the middle management context. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1339-1360. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0177>
- Gray, E. y Smeltzer, L. (1989). *Management. The competitive edge*. New York: MacMillan Publishing Company.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (1986). *Management*. Reading: Addison Wesley.
- Hungenberg, H. (1993). How to ensure that headquarters add value. *Long Range Planning*, 26(6), 62-73. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(93\)90207-V](https://doi.org/10.1016/0024-6301(93)90207-V)
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica* (7.a ed.). Madrid: Pearson.
- Karim, S. y Kaul, A. (2015). Structural recombination and innovation: Unlocking intraorganizational knowledge synergy through structural change. *Organization Science*, 26(2), 439-455. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0952>
- Kates, A. y Galbraith, J. (2007). *Designing your organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Khanna, T. y Rivkin, J. W. (2001). Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. *Strategic Management Journal*, 22(1), 45-74. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200101\)22:1<45::AID-SMJ147>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200101)22:1<45::AID-SMJ147>3.0.CO;2-F)
- Kownatzki, M., Walter, J., Floyd, S. W. y Lechner, C. (2013). Corporate Control and The Speed of Strategic Business Unit Decision Making. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1295-1324. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0804>
- Krühler, M., Pidun, U. y Rubner, H. (2012). First, do no harm. How to be a good corporate parent. Report. The Boston Consulting Group. Recuperado el día 10 de mayo de 2016, de: <https://n9.cl/yoit>
- Kunisch, S., Schimmer, M. y Müller-Stewens, G. (2012). A new look for the head office: Corporate headquarters redesigns during times of crisis. *Performance*, 4(4), 10-21.
- Kunisch, S., Müller-Stewens, G. y Campbell, A. (2014). Why corporate functions stumble. *Harvard Business Review*, 4(4), 10-21.
- Lamin, A. (2013). Business groups as information resource: An investigation of business group affiliation in the indian software services industry. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1487-1509. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0176>
- La República (2015). La Mega Encuesta Empresarial. Resultados de 2.000 empresas en 2014. Diario La República. https://issuu.com/diario_larepublica/docs/esp_2000_empresas_
- Larsson, R. y Finkelstein, S. (1999). Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization. *Organization Science*, 10(1), 1-26. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.1>
- Londoño-Correa, D. (2003). Las Funciones Corporativas en el Grupo Empresarial Antioqueño durante la última década del Siglo XX. *AD Minister*, (2), 26-42.
- Londoño-Correa, D. y Garzón, C. (2016). Actividad política corporativa: balance y tópicos de investigación en los contextos latinoamericanos. *Cuadernos de Administración*, 29(52), 229-260. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao29-52.apcb>
- Lunnan, R. y Zhao, Y. (2014). Regional headquarters in China: Role in MNE knowledge transfer. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(2), 397-422. <https://doi.org/10.1007/s10490-013-9358-4>
- Manikandan, K. S. y Ramachandran, J. (2015). Beyond institutional voids: Business groups, incomplete markets, and organizational form. *Strategic Management Journal*, 36(4), 598-617. <https://doi.org/10.1002/smj.2226>
- Martin, J. y Eisenhardt, K. (2003). Cross-Business synergy: Recombination, Modularity and the multi-business team. *Academy of Management Proceedings*, 2003(1), 1-6. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2003.13793226>
- Menz, M. y Barnbeck, F. (2017). Determinants and consequences of corporate development and strategy function size. *Strategic Organization*, 15(4), 481-503. <https://doi.org/10.1177/1476127017711070>
- Menz, M., Kunisch, S. y Collis, D. (2015). The corporate headquarters in the contemporary corporation: Advancing a multimarket firm perspective. *Academy of Management Annals*, 9(1), 633-714. <https://doi.org/10.1080/19416520.2015.1027050>
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper Collins College Division.
- Nell, P. C., Kappen, P. y Laamanen, T. (2017). Reconceptualising hierarchies: The disaggregation and dispersion of headquarters in multinational corporations. *Journal of Management Studies*, 54(8), 1121-1143. <https://doi.org/10.1111/joms.12313>
- Patton. (2015). *Qualitative research y evaluation methods: Integrating theory and practice*. Saint Paul: SAGE Publications.
- Porter, M. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43-59.
- Ramachandran, J., Manikandan, K. S. y Pant, A. (2013). Why conglomerates thrive (outside the U.S.). *Harvard Business Review*, 91(12), 110-119.
- Rivas-Montoya, L. M. y Londoño-Correa, D. (2017). Revisión del tema de sinergias corporativas: origen, resultados y beneficiarios. *Estudios Gerenciales*, 33(143), 153-162. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.04.004>
- Rivas-Montoya, L. M. y Londoño-Correa, D. (2019). The Multibusiness phenomenon beyond conglomerates and business groups. A corporate management perspective. *Multidisciplinary Business Review*, 12(2), 13-28. <https://doi.org/10.35692/07183992.12.2.3>
- Rodríguez-Satizábal, B. (2014). Grupos económicos en Colombia (1974-1998): entre pequeña empresa familiar y gran familia de empresas. En M. Monsalve Zannati (Ed.), *Grupos económicos y mediana empresa familiar en América Latina* (pp. 206). Lima: Universidad del Pacífico.
- Sull, D., Turconi, S., Sull, C. y Yoder, J. (2017). Four logics of corporate strategy. *MIT Sloan Management Review*, November. Recuperado el día 6 de diciembre de 2018, de: <https://n9.cl/n0vt>
- Supersociedades (2008). Ley 222 de 1995. Recuperado el 29 de abril de 2013, de: <https://bit.ly/2F1d5YB>
- Young, D. y Goold, M. (2000). The structure, staffing and roles of headquarters. En P. P. Education (Ed.), *Corporate headquarters: An international analysis of their roles and staffing* (pp. 128). London: Financial Times.

Research article

Risk information disclosure and its impact on analyst forecast accuracy

José Miguel Tirado-Beltrán*

Professor, Department of Finance and Accounting, University Jaume I, Castellón de la Plana, Spain.
tirado@uji.es

J. David Cabedo-Semper

Professor, Department of Finance and Accounting, University Jaume I, Castellón de la Plana, Spain.
cabedo@uji.es

Abstract

This paper aims to analyse the influence of risk information disclosure on the accuracy of financial analysts' earnings forecasts for the Spanish stock market. To do this, we performed a regression analysis with panel data on a sample comprised of non-financial firms listed on the Madrid Stock Exchange from 2010 to 2015. The results of the study show that risk information disclosed by firms does not help to reduce analysts' uncertainty levels nor enable them to make more accurate forecasts of future profits. Furthermore, separately testing verified and unverified risk information disclosure confirms that there is no relationship between the risk information disclosed and the perception that analysts have on companies' levels of risk.

Keywords: risk information disclosure; analyst forecast accuracy; risk.

Divulgación de información sobre riesgos y su impacto en la precisión de las previsiones de los analistas

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo analizar la influencia de la divulgación de información de riesgo en la precisión de las previsiones de beneficios de los analistas financieros para el mercado de valores español. Para ello, se ha realizado un análisis de regresión con datos de panel para una muestra de empresas no financieras que cotizan en la Bolsa de Madrid de 2010 a 2015. Los resultados muestran que la información de riesgo no ayuda a reducir los niveles de incertidumbre de los analistas. Adicionalmente, el análisis por separado de la información de riesgos verificada y no verificada confirma que no existe relación entre la información de riesgos publicada y la percepción que los analistas tienen sobre los niveles de riesgo de las empresas.

Palabras clave: información sobre riesgos; precisión de los analistas; riesgo.

Divulgação de informações de risco e seu impacto na precisão das previsões dos analistas

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar a influência da divulgação de informações de risco na precisão das previsões de lucro de analistas financeiros para o mercado de ações espanhol. Para isso, foi realizada uma análise de regressão com dados em painel de uma amostra de empresas não financeiras listadas na Bolsa de Madri de 2010 a 2015. Os resultados mostram que as informações de risco não ajudam a reduzir os níveis de incerteza de analistas. Além disso, a análise separada das informações de risco verificadas e não verificadas confirma que não há relação entre as informações de risco publicadas e a percepção dos analistas sobre os níveis de risco das empresas.

Palavras-chave: informação de risco; precisão dos analistas; risco.

*Corresponding author.

JEL classification: M41; M49.

How to cite: Tirado-Beltrán, J. M. & Cabedo-Semper, J.D. (2020). Risk information disclosure and its impact on analyst forecast accuracy. *Estudios Gerenciales*, 36(156), 314-324. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.156.3774>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.156.3774>

Received: 8-nov-2019

Accepted: 14-may-2020

Available on line: 28-sep-2020

1. Introduction

One of the accounting regulator's main concerns is that financial statements provide useful information for users in their decision-making process. The amount of information included in financial statements has increased over the years in an attempt to meet the information needs expressed by accounting bodies and the accounting literature, with the aim of improving their usefulness for the different stakeholders (American Institute of Certified Public Accountants - AICPA, 1987; AICPA, 1994; Lev & Zarowin, 1999; Francis & Schipper, 1999). It has been argued that risk is one of the main areas where information is lacking (Institute of Chartered Accountants in England & Wales (ICAEW), 1997; Solomon, Solomon, Norton, & Joseph, 2000; Cabedo & Tirado, 2004). Various accounting bodies have considered this lack of risk information and have consequently issued rules governing the presentation of this type of information in financial statements.

The issuance of disclosure regulations has opened up an interesting line of research into the utility of this information for different users, specifically; investors, those who prepare the information, and analysts. Two different approaches have been used to analyse utility: a direct approach, asking users about the usefulness of risk information (Abraham, Marston, & Darby, 2012; Association of Chartered Certified Accountants (ACCA), 2014; Sarens & D'Onza, 2017); and an indirect approach, based on observing capital market reactions through analysis of the behaviour of certain market variables, such as price, trading volume, yield and spread (Campbell, Chen, Dhaliwal, Lu, & Steele, 2014; Kravet & Muslu, 2013; Hope, Hu, & Lu, 2016; Miihkinen, 2013; Nelson & Rupar, 2015; Filzen, 2015; Jorion, 2002). These studies report contradictory results. In general terms with the direct approach, authors have called into question the utility of risk information for various reasons: information is too generic, repetitive and difficult to verify (ICAEW, 2011; ACCA, 2014). With the indirect approach, however, results generally show that the capital market appreciates risk information, although some studies report results that contradict the theoretical assumptions (Kravet & Muslu, 2013; Campbell et al., 2014).

Most of the studies related to the risk information disclosure analyse its usefulness for a specific group of stakeholders i.e. investors. However, there are a few studies that have focused on the usefulness of this disclosure for other stakeholders such as financial analysts. Among these studies, the works of Abraham et al. (2012) and Sarens and D'Onza (2017) are relevant. These authors asked financial analysts about the usefulness of the risk information disclosed. Their results show a disparity of opinions among analysts; whilst one group perceives this information as irrelevant because it is too generic and repetitive, another group considers disclosed risk information useful. In the same vein, Kravet and Muslu (2013) have shown that the greater the disclosure of risk information, the greater the dispersion in analysts' profit forecasts around the date of publication of financial statements. Nevertheless, the accounting literature, up until

now, has not tackled how risk information disclosure impacts on analysts' forecasts of future profits. This paper endeavours to address this omission through a study of Spanish firms.

The present paper uses the indirect approach to study the hitherto unexamined impact of risk information on the accuracy of financial analysts' earnings forecasts. It must be remembered that financial analysts use both public and private sources of information to evaluate firms' performance and make earnings forecasts (Healy & Palepu, 2001; Francis & Schipper, 1991). The data in financial statements is an important source of information (Ramnath, Rock, & Shane, 2008). In theory, more comprehensive detail on risks should reduce uncertainty for users (including analysts) regarding future cash flow and earnings, improving the quality of their forecasts and thus having a positive impact on accuracy.

This empirical study is based on a sample of firms trading on the Spanish capital market with data for the period between 2010 and 2015. The impact of risk information on analyst forecasts was determined by running a regression analysis with panel data. The models use analysts' earnings forecast errors as the dependent variable and disclosed risk information as the independent variable. The degree of disclosed risk information was quantified using the index proposed by Cabedo and Tirado (2009). These authors built a risk disclosure index based on the content rather than on the amount of information disclosed (the technique used in most studies involves taking the number of key phrases or words as an indicator of the amount of disclosed risk information). Control variables have also been introduced which, according to the literature, affect the accuracy of analysts' earnings forecasts (size, leverage, analyst divergence, audit firm, analyst monitoring, earnings quality, profit variability and yield volatility). The results show that risk information taken as a whole is not related to the accuracy of analyst earnings forecasts.

In addition to the above analysis, this study examines the relationship between verifiable disclosed risk information and earnings forecast accuracy (analyst earnings forecast error). Thus, based on the literature review, the structure of the present study is two-fold. Firstly, disclosed risk information was divided into three components; risk factors, management of (verifiable) risks, and quantitative information on the impact of (non verifiable) risks. The relationship of each of the above components to earnings forecast accuracy was then analysed. When risk information was taken as a whole, no statistically significant relationship was detected between any of these three components and analysts' profit forecast accuracy. Secondly, published risk information was divided into two categories; verified and unverified. Analysis of the relationship between each of these components and forecast accuracy confirms that there is no statistically significant relationship.

The rest of the paper is structured as follows: section two reviews the existing literature and proposes the hypotheses for testing. The third section presents the methodology used to test the hypotheses, describes the sample and presents the data. The results of the empirical study are shown in section four. The paper ends with a presentation of the main conclusions from the study.

2. Theoretical framework and hypotheses

Scholars have paid particular attention to studying the factors that influence earnings forecast accuracy. It has been shown that firm size (Lang & Lundholm, 1996), analyst monitoring of the firm (Lang & Lundholm, 1996; Bozzolan, Trombetta, & Beretta, 2009; Ding, Luo, Hao, & Zhang, 2017), changes in earnings (Duru & Reeb, 2002), yield volatility (Jaggi & Jain, 1998; Duru & Reeb, 2002), international diversification (Duru & Reeb, 2002) and the quality of accounting information (Lang & Lundholm, 1996; Barron, Kile, & O'Keefe, 1999; Hope, 2003; Horton, Serafeim, & Serafeim, 2013; Glaum, Baetge, Grothe, & Oberdörster, 2013) are important factors with an impact on the accuracy of analyst earnings forecasts.

Analysts point to the quality of financial statements as an important factor when assessing the usefulness of this information (Healy, Hutton, & Palepu, 1999). Thus, high-quality accounting information enables analysts to make more realistic forecasts with smaller deviations between their forecasts and actual events, as Lang and Lundholm (1996) and Glaum et al. (2013) have shown. Lang and Lundholm (1996) report that an increase in information quality (they use Financial Analysts Federation ratings for US firms as a measure of quality), increases analyst earnings forecast accuracy. Hope (2003) reaches similar conclusions for a sample of firms from 22 countries. Other works have analysed the effect of International Accounting Standards (IFRS) on earnings forecast accuracy (Glaum et al., 2013; Garrido & Sanabria, 2014; Horton et al., 2013; Ashbaugh & Pincus, 2001; Hodgdon, Tondkar, Harless, & Adhikari, 2008; Tan, Wang, & Welker, 2011; Byard, Li, & Yu, 2011).

Although accounting researchers have focused on the impact of certain accounting information on improving analyst earnings forecasts (Vanstraelen, Zarzeski, & Robb, 2003; 2003; Bozzolan et al., 2009; Bernardi & Stark, 2018; Kou & Hussain, 2007) there are no papers analysing the influence of firms' disclosure of risk information on the accuracy of analyst earnings forecasts, with the exception of recent work by Lin and Lin (2017).

Authors such as Solomon et al. (2000) and Cabedo and Tirado (2004) have emphasised the usefulness of this information for user decision making. Consequently, a series of theoretical (Jorgensen & Kirschenheiter, 2003; Heinle & Smith, 2015; Heinle & Smith, 2017) and empirical works (Rajgopal, 1999; Linsmeier, Thornton, Venkatachalam, & Welker, 2002; Jorion, 2002; Moumen, Othman, & Hussainey, 2015; Campbell et al., 2014; Kravet & Muslu, 2013; Miihkinen, 2013; Zreik & Louhichi, 2017; Cabedo & Tirado-Beltrán, 2014; Filzen, 2015; Hope et al., 2016) have studied the impact of risk information on capital markets. These studies show that risk information disclosure influences share prices (Campbell et al., 2014; Filzen, 2015; Hope et al., 2016), affects investors' perception of risk (Campbell et al., 2014; Kravet & Muslu, 2013), helps to reduce information asymmetry (Campbell et al., 2014; Kravet & Muslu, 2013; Miihkinen, 2013) and affects the cost of capital (Jorgensen & Kirschenheiter, 2003; Heinle & Smith, 2017).

The results reported in empirical works show that investors take into account the disclosure of larger amounts of risk information and adjust their expectations (Campbell et al., 2014; Filzen, 2015; Hope et al., 2016). This implies that risk information disclosure has an impact on investors' estimation of future cash flows and profits when evaluating firms' shares. In this vein, if analyst earnings forecasts are taken as a proxy for these expectations as Fried and Givoly (1982) point out, it seems reasonable to think that if risk information has significant informative content, it will help to reduce uncertainty over cash flows or future earnings and will therefore redound to more accurate forecasts. Lin and Lin (2017) study how the requirements of Financial Reporting Release No. 48 (FRR No. 48) regarding the format firms can choose to disclose information on their exposure to market risk (tabular, sensitivity analysis and value at risk VaR) affect the accuracy of analyst profit forecasts. Lin and Lin (2017) show that prediction errors are smaller in firms that use VaR and the tabular format than in firms that use sensitivity analysis. These results show that information on exposure to market risks has an informative content for analysts because it enables them to make more accurate profit forecasts. In contrast, the study by Abraham et al. (2012) analysing financial analysts' perception of the risk information divulged by firms in the UK, shows that one group of the analysts interviewed consider that risk information is useful, whereas according to another group the information is irrelevant due to it being too general and repetitive. Sarens and D'Onza (2017) reached similar conclusions in their study of analyst perceptions of information disclosed on risk, its management and internal control in Belgium and Italy.

One may consider risk information as forward-looking information. Aljifri and Hussainey (2007, p.883) note that "forward-looking disclosure also involves non-financial information such as risks and uncertainties that could significantly affect actual results and cause them to differ from projected results". In this vein, several studies have discussed the usefulness of forward-looking information for financial analysts: Bozzolan et al., (2009), Beretta and Bozzolan, (2008) and Vanstraelen et al., (2003) show that the greater the amount of forward-looking information provided by firms, the higher the accuracy in analysts' profit forecasts. In view of the above arguments, the following hypothesis was formulated:

- Hypothesis 1: firm risk information disclosure is related to the accuracy of analyst earnings forecasts.

In addition, Crawford and Sobel (1982) point out that, on balance, information that cannot be verified has no informative content and therefore users do not value it. In this regard, Dobler (2008) notes that risk information includes aspects which are verifiable (on matters such as risk factors and their management) and therefore credible. That is, analysts can take them into account (Hutton, Miller, & Skinner, 2003; Bozzolan et al., 2009). Other elements, like those concerning disclosure of the impact of the risk, are not verifiable and so, a priori, they may or may not be credible.

The informative content of this type of data depends on the degree of credibility (Ng, Tuna, & Verdi, 2013; Mercer, 2004; Rogers & Stocken, 2005). Therefore:

- Hypothesis 2: risk information disclosed by firms that is verified or verifiable is related to the accuracy of analysts' earnings forecasts.

3. Methodology

3.1. Models

The hypotheses presented in the above section were tested with the following models.

$$FE_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 RDI_{i,t} + \sum_{j=2}^n \beta_j C_{i,j,t} + \varepsilon_{i,t} \quad (1)$$

$$FE_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 DVRDI_{i,t} + \beta_2 IVRDI_{i,t} + \beta_3 MVRDI_{i,t} + \sum_{j=4}^n \beta_j C_{i,j,t} + \varepsilon_{i,t} \quad (2)$$

$$FE_{i,t} = \beta_0 + \beta_1 VRDI_{i,t} + \beta_2 NVRDI_{i,t} + \sum_{j=3}^n \beta_j C_{i,j,t} + \varepsilon_{i,t} \quad (3)$$

where $FE_{i,t}$ is analyst earnings forecast error per share for firm i and year t ; $RDI_{i,t}$ is the risk disclosure index of firm i in year t ; $DVRDI_{i,t}$ is the disclosure index that collects information on the different risk factors for firm i in year t ; $IVRDI_{i,t}$ is the index that collects information on the impact of various risks for firm i in year t ; $MVRDI_{i,t}$ is the index that collects information on the management of the different risks for firm i in year t ; $VRDI_{i,t}$ is the verified risk disclosure index for firm i in year t ; $NVRDI_{i,t}$ is the non-verified risk disclosure index for firm i in year t ; $C_{i,j,t}$ are the control variables, β represents the parameters of the model to be estimated and ε are the residuals.

The first model (1) tests hypothesis 1, which studies the relationship between risk information disclosure in financial statements and the degree of analyst forecast accuracy. Models (2) and (3) test hypothesis 2, which analyses the relationship between verifiable and verified risk information with analyst earnings forecast accuracy per share.

We ran a regression analysis with panel data for the models' estimation. As a first step, we computed Hausman's test to determine whether a fixed effects model or a random effects model was best suited for the data we were working with. Then, in the case of the latter, we estimated the parameters through the Generalized Method of Moments (GMM). Otherwise, when a fixed effects model was more appropriate, we estimated the parameters through the "within estimator" or "within transformation". This returned a vector that contained the values in deviation from the individual means. When the required hypotheses were fulfilled, we were able to estimate the model by using ordinary least squares by using these transformed variables.

3.2. Dependent variable

The present study uses earnings forecast error per share (FE) as the dependent variable to be estimated in the three models. Following Lang and Lundholm (1996), we measured earnings forecast error per share (FE) as the negative absolute value of the difference between profits per share for firm i in year t ($EPS_{i,t}$) and the median of analyst profit forecasts per share for firm i in year t ($FEPS_{i,t}$), all divided by the price of a share in firm i at the start of year $t-1$ ($P_{i,t-1}$) (4):

$$FE_{i,t} = - \frac{|EPS_{i,t} - FEPS_{i,t}|}{P_{i,t-1}} \quad (4)$$

This magnitude is a measure of analyst forecast accuracy. Firms with higher FE values will have a better forecast. Values closer to zero imply fewer forecast errors.

3.3. Independent variables

The proposed models incorporate information on firm risk disclosure as independent variables.

3.3.1. Disclosure of Risk information (RDI)

The degree of risk information disclosure (RDI) was measured using the index from Cabedo and Tirado (2009). These authors propose an index based on informative content rather than on the amount of disclosed key phrases and/or words, as an indicator of the degree of risk information disclosure. They argue that by measuring the degree using (for example) the number of phrases, the assumption is that a firm that discloses two phrases regarding a certain risk is providing twice the information compared to a firm that only uses one phrase for the same risk. In fact, the two firms may be informing on the same content, although one expresses the information with a "longer narrative". Based on that argument, the authors propose an alternative way of measuring the amount of published risk information based on disclosure indexes constructed from a series of stages or levels¹.

The risk disclosure index proposed by Cabedo and Tirado (2009) is built from the following equation (5):

$$RDI_i = FRDI_i + NFRDI_i \quad (5)$$

Where RDI_i is the risk information disclosure index for firm i ; $FRDI_i$ is the financial risk information disclosure index for firm i ; and $NFRDI_i$ is the non-financial risk information disclosure index for firm i .

The financial ($FRDI$) and non-financial risk disclosure indexes ($NFRDI$) are calculated according to equations (6) and (7) respectively:

$$FRDI_i = \sum_{j=1}^m \sum_{rf=1}^{Krf} E_{i,j}^{rf} \quad (6)$$

¹ On the various alternatives for measuring information published by firms, see Beattie, McInnes, and Fearnley (2004).

where rf is the type of financial risk; $E_{i,j}^{rf}$ is the value of stage j of financial risk rf for firm i ; $E_{i,j}^{rf}$ will take a value of 1 if firm i is at that stage and 0 if it is not; m is the number of stages.

$$NFRDI_i = \sum_{j=1}^m \sum_{rNf=1}^{KrNf} \sum_{h=1}^n f_{i,h} E_{i,j}^{rNf} \quad (7)$$

where rNf is the type of non financial risk; $E_{i,j}^{rNf}$ is the value of stage j of the non-financial risk rNf for firm i ; $E_{i,j}^{rNf}$ will take a value of 1 if firm i is at this stage and zero if it is not; and $f_{i,h}$ represents the risk factors in the case where a category of non-financial risk presents information on more than one risk factor; $f_{i,h}$ will take value 1 for each n factor in each non-financial risk.

The following five stages have been used to build the above indices:

- Stage 1: the firm only mentions the risks it is exposed to.
- Stage 2: the firm describes the risk and how it is affected.
- Stage 3: the firm informs on quantitative measurement of the impact of the risk
- Stage 4: the firm informs on risk management.
- Stage 5: the firm informs on the type of instruments used to mitigate the risk.

Risk information has been classified with the business risk model proposed by Arthur Andersen and used by ICAEW (1997) to provide a framework for business risk disclosure. Authors such as Linsely and Shriver (2006) and Kajuter (2001) have used this model to analyse the degree of risk disclosure in the UK and Germany respectively. Table A1 in the appendix presents the classification used for the types of risks.

The components of this Risk Disclosure Index (RDI_i) have been used to calculate the indices for the verifiable and non-verifiable components of risk information and the verified and unverified components in that information.

In the case of verified and unverified components, for model (3) a verified risk disclosure index (VRDI) and a non-verified risk disclosure index (NVRDI) was calculated as follows:

VRDI should be calculated by taking risk information from annual accounts verified by an audit company. In this case, listed Spanish firms must present their consolidated financial statements in accordance with International Accounting Standards (IAS). In this regard, the International Financial Reporting Standard (IFRS No. 7) regulates the disclosure of information in financial statements on financial instruments, the associated risks and policies for managing those risks. Thus, risk information that undergoes a verification process stems from financial risks. Therefore, verified risk information ($VRDI$) has been measured through the above-mentioned financial risk disclosure index ($FRDI$). VRDI has been assimilated within $FRDI$.

As regards unverified information, in the case of Spain, Article 262 of the Capital Companies Law (Ley Sociedades de Capital, 2010) establishes the obligation to disclose, in the management report, information on the main risks and

uncertainties facing the firm. In addition, the regulations indicate that the management report must include information on the objectives and policies for financial risk management, including the policy used to cover those risks and inform on exposure to price risk, credit risk, liquidity risk and cash flow risk. Thus, the management report does not neglect the need to inform on non-financial risks but managers are left free to inform on the aspects they consider noteworthy. Although the information on financial instrument risks is subject to a verification process (external audit) on the non-financial risk information disclosed in the management report, there is no obligation to verify that information as there is for the annual accounts. The regulations establish that the content of the management report must be in keeping with the annual accounts, but there is no requirement to provide verification. For that reason, the information on non-financial risks has been considered non-verified risk information. Thus the non-financial risk disclosure index (NFRDI) has been taken as a measure of non-verified risk disclosure information). $NVRDI$ and $NFRDI$ have been assimilated.

Finally for model (2) verifiable and non-verifiable information were distinguished by constructing an index for each of the aspects indicated by Dobler (2008):

The index that measures verifiable aspects concerning information on the main risk factors ($DVRDI_i$) was calculated according to equation (8):

$$DVRDI_i = \sum_{j=1}^2 \sum_{rf=1}^{KrNf} E_{i,j}^{rf} + \sum_{j=1}^2 \sum_{rNf=1}^{KrNf} E_{i,j}^{rNf} \quad (8)$$

where the variables have the meaning defined in expressions (6) and (7). Specifically, subindex j refers to the stage. That is, $E_{i,j}^{rf}$ and $E_{i,j}^{rNf}$ will take a value of 1 if firm i is at stage 1 or 2, and zero if it is not.

For the aspect regarding management policies and hedging instruments (verifiable) the index $MVRDI_i$ is built in accordance with equation (9).

$$MVRDI_i = \sum_{j=4}^5 \sum_{rf=1}^{KrNf} E_{i,j}^{rf} + \sum_{j=4}^5 \sum_{rNf=1}^{KrNf} E_{i,j}^{rNf} \quad (9)$$

The significance of the variables is the same as before. Therefore, $E_{i,j}^{rf}$ and $E_{i,j}^{rNf}$ will take a value of 1 if firm i is at stage 4 or 5 and zero if it is not.

And for the third aspect, measurement of the impact of (non-verifiable) risk, index $IVRDI_i$ was built according to equation (10).

$$IVRDI_i = \sum_{rf=1}^{KrNf} E_{i,3}^{rf} + \sum_{rNf=1}^{KrNf} E_{i,3}^{rNf} \quad (10)$$

$E_{i,j}^{rf}$ and $E_{i,j}^{rNf}$ they will take a value of 1 if firm i is at stage 3 and zero if it is not.

As a first step to devise these indices, a coding of the risk information disclosed by firms in their notes to the financial

statements and their management reports has been conducted. The information has been coded according to the kind of risk (see annex) and the aforementioned stage.

Two technicians coded the information for three months. Then, 10% of the coded documents (notes to the financial statements and management reports of 35 companies) were randomly chosen. This sample was analysed by a researcher to assess the consistency between the coding performed by both technicians. Cohen's Kappa coefficient was calculated with this aim. The value of this coefficient, 0.96, fits the 'very good consistency' tranche proposed by Landis and Koch (1977).

3.3.2. Control variables

The control variables in the models are based on prior research. The following control variables have been used to control for the impact of factors other than that of risk information:

Size: Measured by the logarithm of market capitalisation for company i in year t . Previous studies have found a negative relationship between size and forecast error, which indicates that analysts achieve greater accuracy with major companies (Lang & Lundholm, 1996; Brown, 1997; Garrido & Sanabria, 2014; Glaum et al., 2013).

Analysts: Measured by the logarithm of the number of analysts monitoring the firm. Studies by Duru and Reeb (2002), Basu, Hwang, and Jan (1998) show a negative relationship between the number of analysts who are monitoring the firm and analysts' earnings forecast errors. These results are consistent with the theory that firms more closely monitored by analysts require greater analysis, which then generates better forecasts.

Yield volatility (DesvROA): Kross, Ro, and Schroeder (1990). Kross et al. (1990) and Jaggi and Jain (1998) conclude that profit volatility is associated with greater analyst profit forecast errors. Volatility has been measured using standard deviation of the yield on assets in the last 5 years.

Earnings quality: Adjustments for abnormal accruals taken in absolute values are used to measure earnings quality. The higher the absolute value of adjustments for accrual, the lower the quality of the earnings. We have used the Jones (1991) model to measure accounting discretionality. The residuals of the regression of Jones' (1991) expectations model, as suggested by DeFond and Jiambalvo (1994) are expressed as follows (11):

$$|Accruals_{i,t}| = \beta_0 + \beta_1 \Delta Sales_{i,t} + \beta_2 Ppe_{i,t} + \varepsilon_{i,t} \quad (11)$$

where $Accruals_{i,t}$, represents adjustments for total expected accruals for year t , calculated directly as the difference between the operating result and the operating cash flows divided by total assets in $t-1$; $\Delta Sales_{i,t}$ is the annual variation in net turnover divided by total assets in $t-1$ and $Ppe_{i,t}$ is the amount of tangible fixed assets divided by total assets in $t-1$.

This is to say that the expected amount of accrual adjustments depends both on change in incomes and levels

of tangible fixed assets. The residual of the model (Quality) represents an abnormal component of accruals which is used as a proxy for accounting discretionality. The larger this component, the lower the quality of the earnings. A positive relationship is expected between the degree of accrual adjustment and analyst forecast errors, according to studies by Ahmed, Nainar and Zhou (2005) and Wu and Wilson (2016).

Leverage (Lev): Measured as the ratio of total liabilities to total assets. Glaum et al. (2013), Chang, Hooi, and Wee (2014) and Bozzolan et al. (2009) postulate a negative relationship between the degree of firm leverage and the accuracy of analyst earnings forecasts. That is, the greater the degree of leverage in firms the greater the forecast error.

Big4: Behn, Choi, and Kang (2008) show a positive relationship between the fact that the company is audited by one of the major audit companies (*Big4*) and analyst earnings forecast accuracy. Audit quality is introduced in the model as a dummy variable, *Big4*, which takes the value 1 if the firm is audited by an audit company from one the four major audit companies, and zero otherwise.

Earnings variability (VarEPS): Duru and Reeb (2002) and Hope (2003) show that analyst forecast accuracy is related to the magnitude of changes in earnings. Wide variations in earnings hinder analyst profit forecasts. For the Spanish case, Larran and Rees (1999) conclude that sectors with the greatest changes in earnings have the greatest forecast errors. Changes in earnings have been measured as the variation in the annual earnings growth divided by the price of shares at the start of the period.

Loss: Prior research indicates that analysts have difficulties making earnings forecasts when firms make a loss. Abarbanell and Lehavy (2002) show that forecast errors are greater in firms with losses. Hope (2003) also concludes that there is a negative, but not significant relationship. Therefore, it is expected there will be a negative relationship between the variable that represents loss and analyst forecast error. Loss is included in the model as a dichotomous variable that takes the value 1 when the firm made a loss in the previous year and zero otherwise.

Analyst deviation (DivAnalysts): Bamber, Barron, and Stober (1997) indicate that analyst dispersion is a proxy for uncertainty. A higher degree of uncertainty suggests greater difficulty with profit forecasting and therefore a higher likelihood of error (Hutton, Lee, & Shu, 2012). In this regard, Lang and Lundholm (1996) show a negative relationship with analyst forecast accuracy. In this study, the variable has been measured as the standard deviation of analyst forecasts of profit per share in the I/B/E/S forecast database.

3.4. Sample

As shown, the objective of the present study is to analyse the influence of risk information disclosed by firms in their financial statements on the accuracy of financial analysts' earnings forecasts. To test the hypotheses derived from this objective, we used a sample comprised of non-financial firms listed on the Madrid Stock Exchange (Spain) from 2010 to 2015, for which analyst profit forecasts per share are available

on the Thomson One database. The initial sample included 468 observations. However, 117 observations with no available data on some control variables were removed. Therefore, the final sample contained 351 observations. Table 1 shows a breakdown of the number of firms in the sample per year.

The risk information was obtained from consolidated financial statements (annual and management reports) published on the website of Spain's National Securities Exchange Commission (CNMV). Analyst earnings forecasts were obtained from I/B/E/S (Institutional Brokers Estimation System) and earnings per share and control variables from Worldscope Database.

4. Empirical results

4.1. Descriptive statistic

Table 2 shows the main descriptive statistics for the set of variables used in the analysis. As the table shows, the mean of the risk disclosure index (RDI) is 24.46, and the mean of the verified risk information index (VRDI) is 17.24, whereas the mean of the risk index that collects non-verified information (NVRDI) is only 7.22. These data show that firms offer greater levels of verified information on risks than non-verified information, as was expected given that verified risk information is compulsory, whereas non-verified risk information is voluntary. The mean of analyst forecast errors (FE) in absolute values is 13% of the share price. However, it should be noted that 75% of the observations show forecast errors below 8% with a median of 2%.

Table 1. Sample companies per year

| | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | Total |
|----------------|------|------|------|------|------|------|-------|
| Initial sample | 75 | 75 | 75 | 81 | 81 | 81 | 468 |
| Eliminated | | | | | | | 117 |
| Total | | | | | | | 351 |

Source: own elaboration.

Table 2. Descriptive statistics

| | Min. | Max. | Mean | Percentiles | | |
|-------------|------|--------|-------|-------------|-------|-------|
| | | | | 25 | 50 | 75 |
| FE | -3.3 | 0 | -0.13 | -0.08 | -0.02 | -0.01 |
| RDI | 9 | 80 | 24.46 | 17 | 21 | 29 |
| IVRDI | 0 | 6 | 1.71 | 1 | 2 | 2 |
| DVRDI | 5 | 69 | 15.3 | 10 | 12 | 18 |
| MVRDI | 0 | 21 | 7.80 | 5 | 7 | 10 |
| VRDI | 6 | 32 | 17.24 | 15 | 17 | 20 |
| NVRDI | 0 | 48 | 7.22 | 0 | 4 | 11 |
| Size | 9.62 | 18.21 | 13.86 | 12.44 | 14.09 | 15.02 |
| Analysts | 0.69 | 3.76 | 2.45 | 1.95 | 2.56 | 3.09 |
| Quality | 0 | 0.43 | 0.04 | 0.02 | 0.03 | 0.05 |
| Lev | 0 | 107.59 | 34.3 | 19.14 | 32.99 | 47.48 |
| VarEPS | 0 | 8.59 | 0.2 | 0.01 | 0.03 | 0.12 |
| DesvROA | 0.09 | 17.44 | 3.06 | 1.18 | 2.13 | 3.84 |
| DivAnalysts | 0 | 2.84 | 0.06 | 0.01 | 0.01 | 0.02 |

Source: own elaboration.

With respect to verifiable information, the mean of the disclosure index that collects information on the different risk factors (DVRDI) and of the index on management information for the various risks (MVRDI) are 15.3 and 7.8 respectively. Companies offer on average a greater level of information on the risk factors they are exposed to than on the management policies and hedging tools the company uses to mitigate them. As regards non-verifiable information, the mean of the disclosure index on the impact of the different risks of the company is 1.7. Note that only 25% of the observations present information with a greater impact on both types of risks.

Table 3 presents Pearson correlations between the independent variables used in the regressions. The correlations between the independent variables are low for the three models. Therefore, there is no sign of multicollinearity problems since, except for the relationship between 'Analysts' and 'Size', none of the correlation coefficients for independent variables of the three estimated models is higher than 0.8 (Gujarati, 2003). We have included 'Analysts' and 'Size' within the models because both are key variables to consider when analysing the impact of information disclosure on the accuracy of financial analysts' earnings forecasts (Duru & Reeb, 2002 and Bozzolan et al., 2009).

4.2. The effect of risk information disclosure on the accuracy of analyst earnings forecasts.

Table 4 shows the results of estimating the model for equation (1) used to test the first hypothesis posited in the study. When estimating the model through OLS, we detected no residual autocorrelation (we performed the Durbin-Watson test). Nevertheless, the results of White's test indicate that there is heteroskedasticity in the residuals of the models. Therefore, we have estimated the model using the Generalised Least Squares technique. The number of observations used, as indicated, is 351 with a multiple R² of 0.7148. The model tests the relationship between earnings forecast error (FE) with the degree of risk information disclosure, measured using the risk disclosure index (RDI). The coefficient for the RDI variable is negative but not significant. This indicates that the risk information firms disclose is not related to the degree of analyst earnings forecast accuracy. These findings are in line with studies by Abraham et al. (2012) and Sarens and D'Onza (2017). The sign of the coefficients for the control variables is consistent with previous studies. The coefficients of the variables *Lev*, *Quality*, *VarEPS*, *Loss* and *DivAnalysts* are statistically significant and negative. This finding shows that a greater level of leverage (*Lev*), a higher level of accrual adjustments (*Quality*) –which means lower quality in the results–, greater variation in profits (*VarEPS*), the existence of negative results (*Loss*) and a greater divergence between analyst expectations (*DivAnalysts*) are related to lower forecast accuracy. In addition, *Size* is the only significant variable positively related to forecast accuracy.

Table 3. Pearson correlation matrix

| Variables | RDI | Lev | Size | Analysts | Quality | VarEPS | DesvROA | DivAnalysts | IVRDI | DVRDI | MVRDI | VRDI | NVRDI |
|-------------|----------|-----------|-----------|-----------|----------|-----------|-----------|-------------|----------|----------|----------|----------|-------|
| RDI | 1 | | | | | | | | | | | | |
| Lev | 0.069 | 1 | | | | | | | | | | | |
| Size | 0.275*** | -0.143*** | 1 | | | | | | | | | | |
| Analysts | 0.159*** | -0.099* | 0.828*** | 1 | | | | | | | | | |
| Quality | -0.087* | 0.108** | -0.056 | -0.011 | 1 | | | | | | | | |
| VarEPS | -0.014 | 0.288*** | -0.179*** | -0.148*** | 0.199*** | 1 | | | | | | | |
| DesvROA | -0.097* | 0.024 | -0.322*** | -0.240*** | 0.169*** | 0.345*** | 1 | | | | | | |
| DivAnalysts | 0.130** | 0.345*** | -0.239*** | -0.214*** | 0.180*** | 0.235*** | 0.023 | 1 | | | | | |
| IVRDI | 0.320*** | -0.033 | 0.160*** | 0.151*** | -0.059 | -0.090* | -0.005 | 0.102* | 1 | | | | |
| DVRDI | 0.939*** | 0.079 | 0.224*** | 0.096* | -0.062 | 0.059 | -0.018 | 0.136** | 0.197*** | 1 | | | |
| MVRDI | 0.687*** | 0.031 | 0.255*** | 0.199*** | -0.095* | -0.142*** | -0.230*** | 0.024 | 0.171*** | 0.424*** | 1 | | |
| VRDI | 0.632*** | 0.128** | 0.230*** | 0.201*** | -0.070 | -0.010 | -0.121** | 0.157*** | 0.386*** | 0.483*** | 0.629*** | 1 | |
| NVRDI | 0.940*** | 0.028 | 0.235*** | 0.106** | -0.076 | -0.012 | -0.065 | 0.090* | 0.220*** | 0.932*** | 0.561*** | 0.333*** | 1 |

*** p-value < 0.01; ** p-value < 0.05; * p-value < 0.10

Source: own elaboration.

Table 4. Estimation of the model 1

| Variable | Coefficient | p-value |
|-----------------------|-------------|----------|
| RDI | 0.000 | 0.558 |
| Big4 | 0.118 | 0.325 |
| Lev | -0.005 | 0.000*** |
| Size | 0.091 | 0.000*** |
| Analysts | -0.004 | 0.916 |
| Quality | -0.447 | 0.068* |
| VarEPS | -0.211 | 0.000*** |
| DesvROA | 0.026 | 0.000*** |
| Loss | -0.153 | 0.000*** |
| DivAnalysts | -0.461 | 0.000*** |
| Multiple R-Squared | 0.714 | |
| Obs. | 351 | |
| Chi-sq (Hausman) test | 70.41 | 0.000*** |

*** p-value < 0.01; ** p-value < 0.05; * p-value < 0.10

Source: own elaboration.

4.3. The effect of disclosing verifiable and verified risk information on the accuracy of analysts' earnings forecasts.

As in model 1, in models 2 and 3 we detected no residual autocorrelation (we performed the Durbin-Watson test) but we found heteroskedasticity problems (White's test) in the residuals of the models estimated through OLS. Therefore, we have also estimated these models using the Generalised Least Squares technique for panel data.

The model used to test the informative content of the three components (aspects) of the information in relation to their verifiability has been collected in equation (2).

The results of estimating this model (2) are shown in Table 5. As can be seen from the table, none of the coefficients for the factors into which the risk information disclosed by firms is broken down are statistically significant. That is, whether the information is verifiable or not does not influence forecast accuracy. For that reason, it cannot be concluded that verifiable information helps to reduce analysts' uncertainty in

relation to the prediction of future cash flows to be generated by the firm. In this way, in relation to verifiable information, the second hypothesis is rejected.

As regards the control variables, both the sign and the statistical significance level are similar to those obtained with estimation of the model (1). Thus, the interpretation of the coefficients for the variables estimated with model (1) is directly transferable to those of model (2).

Finally, regarding the distinction between verified and non-verified risk information, Table 5 also reflects the result of the estimated model (3). According to this table, neither the variable corresponding to verified risk information (VRDI) nor the one corresponding to the non-verified risk information coefficient (NVRDI) are statistically significant. With these results, hypothesis 2 must be rejected.

With respect to the control variables, identical considerations can be made as for model (2).

5. Conclusions

This paper has analysed the relationship between firm risk information disclosure and the accuracy of financial analysts' profit forecasts. Taking as the population non-financial firms listed on the Spanish Stock Exchange, for which this type of information (forecasts) is registered, two hypotheses have been tested: first, risk information, taken as a whole, is related to analysts' forecast accuracy. Second, verified or verifiable information is related to that accuracy.

With data from 2010 to 2015, after estimating three models, which include the control variables considered relevant in the literature, the conclusion is that the first hypothesis must be rejected. That is, greater forecast accuracy cannot be associated with greater disclosure of risk information. And as regards the second hypothesis, the part concerning verifiable information must also be rejected: no statistically significant relationship has been detected between the amount of verifiable risk information published, and analysts' forecast accuracy. The test with verified information provides the same result.

Table 5. Estimation of models (2) and (3)

| Variable | Model (2) | | Model (3) | |
|------------------------------|-------------|----------|-------------|----------|
| | Coefficient | p-value | Coefficient | p-value |
| <i>IVRDI</i> | -0.004 | 0.813 | | |
| <i>DVRDI</i> | -0.000 | 0.829 | | |
| <i>MVRDI</i> | 0.002 | 0.632 | | |
| <i>VRDI</i> | | | -0.002 | 0.707 |
| <i>NVRDI</i> | | | 0.001 | 0.492 |
| <i>Big4</i> | 0.118 | 0.326 | 0.108 | 0.376 |
| <i>Lev</i> | -0.005 | 0.000*** | -0.005 | 0.009*** |
| <i>Size</i> | 0.090 | 0.000*** | 0.093 | 0.000*** |
| <i>Analysts</i> | -0.005 | 0.888 | -0.004 | 0.919 |
| <i>Quality</i> | -0.447 | 0.063* | -0.462 | 0.061* |
| <i>VarEPS</i> | -0.211 | 0.000*** | -0.209 | 0.000*** |
| <i>DesvROA</i> | 0.026 | 0.000*** | 0.026 | 0.000*** |
| <i>Loss</i> | -0.153 | 0.000*** | -0.151 | 0.000*** |
| <i>DivAnalysts</i> | -0.460 | 0.000*** | -0.460 | 0.000*** |
| <i>Multiple R-Squared</i> | 0.714 | | 0.716 | |
| <i>Obs.</i> | 351 | | 351 | |
| <i>Chi-sq (Hausman) test</i> | 71.501 | 0.000*** | 75.67 | 0.000*** |

*** p-value < 0.01; ** p-value < 0.05; * p-value < 0.10

Source: own elaboration.

In short, it cannot be concluded that the risk information firms disclose helps analysts to reduce their levels of uncertainty and thus make more accurate forecasts of future profits. Obviously, as in all empirical studies like this one, the results must be understood to be conditioned to the study population and time period.

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Annexes

Table A1. Risk disclosure categories

| | |
|---------------------------|--|
| 1 Financial risk | 2 Operations risk |
| Interest rate | Customer satisfaction |
| Exchange rate | Product development |
| Commodity | Efficiency and performance |
| Liquidity | Sourcing |
| Credit | Stock obsolescence and shrinkage |
| Other financial risks | Product and service failure |
| | Environmental Health and safety |
| | Brand name erosion |
| | Other operations risks |
| 3 Empowerment risk | 4 Information processing and technology risk |
| Leadership and management | Integrity |
| Outsourcing | Access |
| Performance incentives | Availability |

Table A1. Risk disclosure categories. (continuation)

| | |
|-------------------------------|---|
| Change readiness | Infrastructure |
| Communications | Other Information processing and technology risks |
| Other empowerment risks | |
| 5 Integrity risk | 6 Strategic risk |
| Management and employee fraud | Environmental scan |
| Illegal acts | Industry |
| Reputation | Business portfolio |
| Other Integrity risks | Competitors |
| | Pricing |
| | Valuation |
| | Planning |
| | Life cycle |
| | Performance measurement |
| | Regulatory |
| | Sovereign and political |
| | Other Strategic risks |

Source: own elaboration.

References

- Abarbanell, J. S., & Lehavy, R. (2002). Differences in Commercial Database Reported Earnings: Implications for Empirical Research. Retrieved on May, 20, 2019, from: <https://ssrn.com/abstract=228918> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.228918>
- Abraham, S., Marston, C., & Darby, P. (2012). *Risk reporting: Clarity, relevance and location*. Edinburgh: Institute of Chartered Accountants of Scotland.
- Ahmed, A. S., Nainar, S. M. K., & Zhou, J. (2005). Do analysts' earnings forecasts fully reflect the information in accruals? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 22(4), 329-342. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2005.tb00378.x>
- Aljifri, K., & Hussainey, K. (2007). The determinants of forward-looking information in annual reports of UAE companies. *Managerial Auditing Journal*, 22(9), 881-894. <https://doi.org/10.1108/02686900710829390>
- American Institute of Certified Public Accountants. (1994). *Improving Business Reporting: A Customer Focus*. New York: AICPA.
- American Institute of Certified Public Accountants. (1987). *Report of the task force on risk and uncertainties*. New York: AICPA.
- Ashbaugh, H., & Pincus, M. (2001). Domestic accounting standards, international accounting standards, and the predictability of earnings. *Journal of Accounting Research*, 39(3), 417-34. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.00020>
- Association of Chartered Certified Accountants. (2014). *Risk reporting*. London: ACCA.
- Bamber, L. S., Barron, O. E., & Stober, T. L. (1997). Trading volume and different aspects of disagreement coincident with earnings announcements. *Accounting Review*, 72(4), 575-597.
- Barron, O. E., Kile, C. O., & O'Keefe, T. B. (1999). MD&A quality as measured by the SEC and analysts' earnings forecasts. *Contemporary Accounting Research*, 16(1), 75-109. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.1999.tb00575.x>
- Basu, S., Hwang, L., & Jan, C. L. (1998). International variation in accounting measurement rules and analysts' earnings forecast errors. *Journal of Business Finance & Accounting*, 25(9-10), 1207-1247. <https://doi.org/10.1111/1468-5957.00234>
- Beattie, V., McInnes, B., & Fearnley, S. (2004). A methodology for analysing and evaluating narratives in annual reports: a comprehensive descriptive profile and metrics for disclosure quality attributes. *Accounting Forum*, 28(3), 205-236. <https://doi.org/10.1016/j.acfor.2004.07.001>
- Behn, B. K., Choi, J. H., & Kang, T. (2008). Audit quality and properties of analyst earnings forecasts. *The Accounting Review*, 83(2), 327-349. <https://doi.org/10.2308/accr.2008.83.2.327>

- Beretta, S., & Bozzolan, S. (2008). Quality versus quantity: the case of forward-looking disclosure. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 23(3), 333-376. <https://doi.org/10.1177%2F0148558X0802300304>
- Bernardi, C., & Stark, A. W. (2018). Environmental, social and governance disclosure, integrated reporting, and the accuracy of analyst forecasts. *The British Accounting Review*, 50(1), 16-31. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.10.001>
- Bozzolan, S., Trombetta, M., & Beretta, S. (2009). Forward looking disclosures, financial verifiability and analysts' forecasts: a study of cross-listed European firms. *European Accounting Review*, 18(3), 435-473. <https://doi.org/10.1080/09638180802627779>
- Brown, L. D. (1997). Analyst forecasting errors: Additional evidence. *Financial Analysts Journal*, 53(6), 81-88. <https://doi.org/10.2469/faj.v53.n6.2133>
- Byard, D., Li, Y., & Yu, Y. (2011). The effect of mandated IFRS adoption on analysts' forecast errors. *Journal of Accounting Research*, 49(1), 69-96. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2010.00390.x>
- Cabedo, J. D., & Tirado-Beltrán, J. M. (2014). Risk disclosure and cost of equity. The Spanish case. *Contaduría y Administración*, 59(4), 105-135. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)70157-3](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)70157-3)
- Cabedo, J. D., & Tirado, J. M. (2004). The disclosure of risk in financial statements. *Accounting Forum*, 28(2), 181-200. <https://doi.org/10.1016/j.accor.2003.10.002>
- Cabedo, J. D., & Tirado, J. M. (2009). Risk information disclosure: a proposal for measurement. *Innovar*, 19(34), 121-134.
- Campbell, J. L., Chen, H., Dhaliwal, D. S., Lu, H. M., & Steele, L. B. (2014). The information content of mandatory risk factor disclosures in corporate filings. *Review of Accounting Studies*, 19(1), 396-455. <https://doi.org/10.1007/s11142-013-9258-3>
- Chang, M., Hooi, L., & Wee, M. (2014). How does investor relations disclosure affect analysts' forecasts? *Accounting & Finance*, 54(2), 365-391. <https://doi.org/10.1111/acfi.12046>
- Crawford, V. P., & Sobel, J. (1982). Strategic information transmission. *Econometrica*, 50(6), 1431-1451.
- DeFond, M. L., & Jiambalvo, J. (1994). Debt covenant violation and manipulation of accruals. *Journal of Accounting and Economics*, 17(1), 145-176. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(94\)90008-6](https://doi.org/10.1016/0165-4101(94)90008-6)
- Ding, F., Luo, W., Hao, X., & Zhang, L. (2017). Does IFRS Adoption Increase the Accuracy of Chinese Analysts' Forecasts? *Emerging Markets Finance and Trade*, 53(5), 1107-1021. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2016.1276826>
- Dobler, M. (2008). Incentives for risk reporting—A discretionary disclosure and cheap talk approach. *The International Journal of Accounting*, 43(2), 184-206. <https://doi.org/10.1016/j.intacc.2008.04.005>
- Duru, A., & Reeb, D. M. (2002). International diversification and analysts' forecast accuracy and bias. *The Accounting Review*, 77(2), 415-433. <https://doi.org/10.2308/accr.2002.77.2.415>
- Filzen, J. J. (2015). The information content of risk factor disclosures in quarterly reports. *Accounting Horizons*, 29(4), 887-916. <https://doi.org/10.2308/acch-51175>
- Francis, J., & Schipper, K. (1999). Have financial statements lost their relevance? *Journal of Accounting Research*, 37(2), 319-352.
- Fried, D., & Givoly, D. (1982). Financial analysts' forecasts of earnings: A better surrogate for market expectations. *Journal of Accounting and Economics*, 4(2), 85-107. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(82\)90015-5](https://doi.org/10.1016/0165-4101(82)90015-5)
- Garrido, P., & Sanabria, S. (2014). The impact of mandatory IFRS adoption on financial analysts' earnings forecasts in Spain. *Spanish Journal of Finance and Accounting*, 43(2), 111-131. <https://doi.org/10.1080/02102412.2014.911587>
- Glaum, M., Baetge, J., Grothe, A., & Oberdörster, T. (2013). Introduction of international accounting standards, disclosure quality and accuracy of analysts' earnings forecasts. *European Accounting Review*, 22(1), 79-116. <https://doi.org/10.1080/09638180.2011.558301>
- Gujarati, D. N. (2003). *Basic Econometrics* (4th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2001). Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: A review of the empirical disclosure literature. *Journal of Accounting and Economics*, 31(1), 405-440. [https://doi.org/10.1016/S0165-4101\(01\)00018-0](https://doi.org/10.1016/S0165-4101(01)00018-0)
- Healy, P. M., Hutton, A. P., & Palepu, K. G. (1999). Stock performance and intermediation changes surrounding sustained increases in disclosure. *Contemporary Accounting Research*, 16(3), 485-520. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.1999.tb00592.x>
- Heintle, M., & Smith, K. (2015). *A theory of risk disclosure*. Working paper, University of Pennsylvania.
- Heintle, M. S., & Smith, K. C. (2017). A theory of risk disclosure. *Review of Accounting Studies*, 22(4), 1459-1491. <https://doi.org/10.1007/s11142-017-9414-2>
- Hodgdon, C., Tondkar, R., Harless, D., & Adhikari, A. (2008). Compliance with IFRS disclosure requirements and individual analysts' forecast errors. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 17(1), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.intaccudtax.2008.01.002>
- Hope, O. K. (2003). Disclosure practices, enforcement of accounting standards, and analysts' forecast accuracy: An international study. *Journal of Accounting Research*, 41(2), 235-272. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.00102>
- Hope, O. K., Hu, D., & Lu, H. (2016). The benefits of specific risk-factor disclosures. *Review of Accounting Studies*, 21(4), 1005-1045. <https://doi.org/10.1007/s11142-016-9371-1>
- Horton, J., Serafeim, G., & Serafeim, I. (2013). Does Mandatory IFRS Adoption Improve the Information Environment? *Contemporary Accounting Research*, 30(1), 388-423. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2012.01159.x>
- Hutton, A. P., Lee, L. F., & Shu, S. Z. (2012). Do managers always know better? The relative accuracy of management and analyst forecasts. *Journal of Accounting Research*, 50(5), 1217-1244. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2012.00461.x>
- Hutton, A. P., Miller, G. S., & Skinner, D. J. (2003). The role of supplementary statements with management earnings forecasts. *Journal of Accounting Research*, 41(5), 867-890. <https://doi.org/10.1046/j.1475-679X.2003.00126.x>
- Institute of Chartered Accountants in England & Wales. (1997). *Financial Reporting of Risk: Proposals for a Statement of Business Risk*. London: ICAEW.
- Institute of Chartered Accountants in England & Wales. (2011). *Reporting Business Risks: Meeting Expectations*. London: ICAEW.
- International Financial Reporting Standard (IFRS No. 7). Financial Instruments: Disclosures. IASB.
- Jaggi, J., & Jain, R. (1998). An evaluation of financial analysts' earnings forecasts for Hong Kong firms. *Journal of International Financial Management and Accounting*, 9(3), 177-200. <https://doi.org/10.1111/1467-646X.00036>
- Jones, J. J. (1991). Earnings management during import relief investigations. *Journal of Accounting Research*, 29(2), 193-228.
- Jorgensen, B. N., & Kirschenheiter, M. T. (2003). Discretionary risk disclosures. *The Accounting Review*, 78(2), 449-469. <https://doi.org/10.2308/accr.2003.78.2.449>
- Jorion, P. (2002). How informative are value-at-risk disclosures? *The Accounting Review*, 77(4), 911-931. <https://doi.org/10.2308/accr.2002.77.4.911>
- Kajüter, P. (2001). Risikoberichterstattung: Empirische Befunde und der Entwurf des DRS 5. *Der Betrieb*, 54(3), 105-111
- Kou, W., & Hussain, S. (2007). Predictive gains to segmental disclosure matrices, geographic information and industry sector comparability. *The British Accounting Review*, 39(3), 183-195. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2007.05.002>
- Kravet, T., & Muslu, V. (2013). Textual risk disclosures and investors' risk perceptions. *Review of Accounting Studies*, 18(4), 1088-1122. <https://doi.org/10.1007/s11142-013-9228-9>
- Kross, W., Ro, B., & Schroeder, D. (1990). Earnings expectations: the analysts' information advantage. *The Accounting Review*, 65(2), 461-476.
- Landis, J., & Koch, G. (1977). The measurement of observer agreement for categorical data. *Biometrics*, 33(1), 159-74.
- Lang, M. H., & Lundholm, R. J. (1996). Corporate disclosure policy and analyst behavior. *The Accounting Review*, 71(4), 467-492.
- Larrán M., & Rees, W. P. (1999). Un análisis empírico de los pronósticos de los analistas financieros en el caso español. *Revista española de financiación y contabilidad*, 28(101), 675-730.
- Lev, B., & Zarowin, P. (1999). The boundaries of financial reporting and how to extend them. *Journal of Accounting Research*, 37(2), 353-385.
- Ley Sociedades de Capital. (2010). Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.
- Lin, B. X., & Lin, C. M. (2017). SEC FRR No. 48 and analyst forecast accuracy. *Applied Economics Letters*, 24(6), 427-432. <https://doi.org/10.1080/13504851.2016.1200174>
- Linsley, P. M., & Shrivates, P. J. (2006). Risk reporting: A study of risk disclosures in the annual reports of UK companies. *The British Accounting Review*, 38(4), 387-404. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2006.05.002>
- Linsmeier, T. J., Thornton, D. B., Venkatachalam, M., & Welker, M. (2002). The effect of mandated market risk disclosures on trading volume sensitivity

- to interest rate, exchange rate, and commodity price movements. *The Accounting Review*, 77(2), 343-377.
<https://doi.org/10.2308/accr.2002.77.2.343>
- Mercer, M. (2004). How do investors assess the credibility of management disclosures?. *Accounting Horizons*, 18(3), 185-196.
<https://doi.org/10.2308/acch.2004.18.3.185>
- Miihkinen, A. (2013). The usefulness of firm risk disclosures under different firm riskiness, investor-interest, and market conditions: New evidence from Finland. *Advances in Accounting*, 29(2), 312-331.
<https://doi.org/10.1016/j.adiac.2013.09.006>
- Moumen, N., Othman, H. B., & Hussainey, K. (2015). The value relevance of risk disclosure in annual reports: Evidence from MENA emerging markets. *Research in International Business and Finance*, 34, 177-204.
<https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2015.02.004>
- Nelson, M. W. & Rupar, K. (2015). Numerical formats within risk disclosures and the moderating effect of investors' concerns about management discretion. *The Accounting Review*, 90(3), 1149-1168.
<https://doi.org/10.2308/accr-50916>
- Ng, J., Tuna, I., & Verdi, R. (2013). Management forecast credibility and underreaction to news. *Review of Accounting Studies*, 18(4), 956-986.
<https://doi.org/10.1007/s11142-012-9217-4>
- Rajgopal, S. (1999). Early evidence on the informativeness of the SEC's market risk disclosures: The case of commodity price risk exposure of oil and gas producers. *The Accounting Review*, 74(3), 251-280.
<https://doi.org/10.2308/accr.1999.74.3.251>
- Ramnath, S., Rock, S., & Shane, P. (2008). The financial analyst forecasting literature: A taxonomy with suggestions for further research. *International Journal of Forecasting*, 24(1), 34-75.
<https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2007.12.006>
- Rogers, J. L., & Stocken, P. C. (2005). Credibility of management forecasts. *The Accounting Review*, 80(4), 1233-1260.
<https://doi.org/10.2308/accr.2005.80.4.1233>
- Sarens, G., & D'Onza, G. (2017). The perception of financial analysts on risk, risk management, and internal control disclosure: Evidence from Belgium and Italy. *International Journal of Disclosure and Governance*, 14(2), 118-138. <https://doi.org/10.1057/s41310-016-0014-3>
- Solomon, J., Solomon, A., Norton, S. D., & Joseph, N. L. (2000). A conceptual framework for corporate risk disclosure emerging from the agenda for corporate governance reform. *The British Accounting Review*, 32(4), 447-478. <https://doi.org/10.1006/bare.2000.0145>
- Tan, H., Wang, S., & Welker, M. (2011). Analyst following and forecast accuracy after mandated IFRS adoptions. *Journal of Accounting Research*, 49(5), 1307-1357. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2011.00422.x>
- Vanstraelen, A., Zarzeski, M. T., & Robb, S. W. (2003). Corporate nonfinancial disclosure practices and financial analyst forecast ability across three European countries. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 14(3), 249-278. <https://doi.org/10.1111/1467-646X.00098>
- Wu, Y., & Wilson, M. (2016). Audit Quality and Analyst Forecast Accuracy: The Impact of Forecast Horizon and Other Modeling Choices. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 35(2), 167-185.
<https://doi.org/10.2308/ajpt-51216>
- Zreik, O., & Louhichi, W. (2017). Risk sentiment and firms' liquidity in the French market. *Research in International Business and Finance*, 39(Part B), 809-823. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2014.11.003>

Artículo de investigación

Evaluación del desempeño de la cadena de suministro sostenible enfocada en procesos

Andrey Vinajera-Zamora *

Profesor-Investigador, Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Villa Clara, Cuba.
andreyvz@uclv.edu.cu

Fernando Marrero-Delgado

Profesor-Investigador, Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Villa Clara, Cuba.
fmarrero@uclv.edu.cu

Roberto Cespón-Castro

Profesor-Investigador, Facultad de Ingeniería Mecánica e Industrial, Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas, Villa Clara, Cuba.
rcespon@uclv.edu.cu

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo desarrollar una herramienta metodológica para evaluar el desempeño de la cadena de suministro sostenible mediante un índice integral. La metodología consta de cinco pasos, enfocada en procesos, y utiliza métodos como análisis de ciclo de vida y jerarquías analíticas o de Saaty (con base en múltiples criterios). Los criterios considerados fueron productividad, servicio al cliente, valor agregado, ecoeficiencia y rentabilidad. La metodología y el índice integral fueron aplicados a una cadena de suministro de contadores de energía eléctrica. Se consideraron las dimensiones económica, ambiental y social. Como resultado esencial, se obtuvo un mejoramiento de la sostenibilidad de la cadena estudiada, lo que demostró la novedad y la factibilidad de aplicación de esta herramienta.

Palabras clave: desempeño; cadena de suministro sostenible; multicriterio.

Evaluation of sustainable supply chain performance focused on processes

Abstract

This article aims to develop a methodological tool to evaluate the performance of the sustainable supply chain by an overall index. The methodology consists of five steps, focused on processes, and using methods such as life cycle analysis and analytical or Saaty hierarchies (based on multiple criteria). The criteria considered were productivity, customer service, added value, eco-efficiency and profitability. The methodology and the overall index were applied to a supply chain of electrical energy meters. The economic, environmental, and social dimensions were considered. As an essential result, an improvement in the sustainability of the chain studied was obtained, which demonstrated the novelty and the feasibility of applying this tool.

Keywords: performance; sustainable supply chain; multicriteria.

Avaliação de desempenho da cadeia de abastecimento sustentável focada em processos

Resumo

Este artigo tem como objetivo desenvolver uma ferramenta metodológica para avaliar o desempenho da cadeia de abastecimento sustentável por meio de um índice integral. A metodologia consiste em cinco etapas, com foco em processos, e utiliza métodos como análise do ciclo de vida e hierarquias analíticas ou de Saaty (baseadas em múltiplos critérios). Os critérios considerados foram produtividade, atendimento, valor agregado, ecoeficiência e rentabilidade. A metodologia e o índice integral foram aplicados a uma cadeia de abastecimento de medidores de eletricidade. As dimensões econômica, ambiental e social foram consideradas. Como resultado essencial, obteve-se uma melhoria na sustentabilidade da cadeia estudada, o que demonstrou a novidade e a viabilidade de aplicação desta ferramenta.

Palavras-chave: desempenho; cadeia de abastecimento sustentável; multicritério.

*Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: D24; L25.

Cómo citar: Vinajera-Zamora, A., Marrero-Delgado, F. y Cespón-Castro, R. (2020). Evaluación del desempeño de la cadena de suministro sostenible enfocada en procesos. *Estudios Gerenciales*, 36(156), 325-336. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.156.3699>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.156.3699>

Recibido: 6-sep-2019

Aceptado: 2-jul-2020

Publicado: 28-sep-2020

1. Introducción

El incremento de la complejidad de las cadenas de suministros (CS) lleva a que los investigadores reconozcan la necesidad de medir y monitorear su funcionamiento, para evaluar el desempeño organizacional, gestionar efectivamente las actividades y ser más competitivo (Avelar-Sosa, García-Alcaraz y Maldonado-Macías, 2019; Hemalatha, Rao, Rambabu y Venkatasubbaiah, 2017; Sánchez-Flores, Ojeda-Benítez, Cruz-Sotelo y Navarro-González, 2020). Esta complejidad es consistente con la cantidad de actores presentes, por lo que ha sido un aspecto debatido en la literatura (Narimissa, Kangarani-Farahani y Molla-Alizadeh-Zavardehi, 2020; Mohaghar, 2014). También se reconocen las necesidades de medir el desempeño de la CS (Ahi y Searcy, 2015), de poseer capacidades ágiles como condiciones necesarias para maximizar el desempeño de la cadena de suministro sostenible (Gey, Yusuf, Menhat, Abubakar y Ogbuke, 2020) y de administrar la relación entre los participantes y sus recursos (Icarte-Ahumada, 2016). En la actualidad, el desempeño de las CS se considera un factor clave de análisis para el mejoramiento de los procesos de dichas cadenas (Kumar, Kumar, Rao y Veeramalla, 2019).

La mejora continua de las CS requiere de la integración efectiva de todos los elementos que la componen (Parmenter, 2015). Este enfoque de gestión hace necesario reducir el riesgo y el impacto ambiental negativo a los niveles fijados (Dey y Cheffi, 2013), lo que acentúa la utilidad de considerar varios criterios para evaluar y mejorar el desempeño de la CS, mediante métricas integradas en un indicador o índice general (Anand y Grover, 2015).

Las expectativas del siglo XXI han cambiado y se observa un énfasis en las prácticas limpias y la dimensión social, unido a la conservación del tradicional criterio económico en el desempeño de una CS, con el nombre de cadenas de suministro sostenibles (CSS) (Chacón-Vargas y Moreno-Mantilla, 2016; Chin, Tat y Sulaiman, 2015). La sostenibilidad en el desempeño de la CS (Katiyar, Meena, Barua, Tibrewala y Kumar, 2018) ha ganado interés entre académicos y empresarios gracias a la consideración de aspectos sociales y ambientales (Mani, Gunasekaran y Delgado, 2018). Esto requiere de mecanismos robustos de medición, necesarios para transitar hacia una economía más limpia (Acquaye, Ibn, Genovese, Afrifa, Yamoah y Oppon, 2017). Las métricas empleadas en esta evaluación están dirigidas a los actores clave, al contexto de sostenibilidad y a sus características.

Varios investigadores han realizado importantes aportes utilizando técnicas con enfoque difuso, debido a la incertidumbre de la información para evaluar el desempeño, sin mostrar un indicador integral. A su vez, estos indicadores están compuestos por criterios con un enfoque funcional o departamental de la CS (Acquaye et al., 2017; Chin et al., 2015; Jakhar, 2015; Sopadang, Wichaisri y Banomyong, 2017; Tong, 2017; Uygun y Dede, 2016; Wang, 2012; Zhang, 2017) y no por procesos, con la excepción de Tsai y Hung (2009). Estos autores, aunque analizaron el desempeño de CS mediante criterios con enfoque en procesos internos, solo consideraron los eslabones de abastecimiento y manufactura, por medio

de criterios de las dimensiones económica y ambiental. También fueron utilizados métodos basados en múltiples criterios, como el de jerarquías analíticas o de Saaty (AHP, por su sigla en inglés), pero sin proponer un indicador integral, y los criterios utilizados fueron funcionales.

Los autores mencionados en el tema de la evaluación del desempeño de CSS han realizado aportes importantes, entre los que resaltan el empleo de diferentes herramientas matemáticas, que incluyen métodos basados en múltiples criterios, el tratamiento de hasta dos dimensiones del desarrollo sostenible y algunas incursiones en el enfoque en procesos de las CS. Todos combinan métodos de investigación cuantitativos y cualitativos, lo cual es acertado en estos estudios. Sin embargo, dejan una brecha en la investigación en cuanto a la definición de un indicador integral para evaluar toda la CS con enfoque en procesos, que considere las tres dimensiones (económica, ambiental y social) del desarrollo sostenible.

Es opinión de los autores del presente artículo que, si bien es importante la evaluación de procesos y eslabones de una CS, también es necesario evaluarla de manera integral. Esta afirmación se justifica por la presencia de las denominadas relaciones de conflicto en la toma de decisiones, en las que las mejoras en algún proceso pueden deteriorar el funcionamiento de otros y de la CS como un todo. Esto se acentúa cuando se consideran diferentes dimensiones de la sostenibilidad, por lo que las medidas que se apliquen deben mejorar el desempeño de toda la CS. Por esa razón, el objetivo general del presente artículo fue desarrollar una herramienta metodológica para evaluar el desempeño de CSS mediante un indicador integral, compuesto por indicadores parciales enfocados en procesos, que considere las tres dimensiones del desarrollo sostenible y utilice métodos basados en múltiples criterios.

Para demostrar la factibilidad y bondades de la herramienta metodológica desarrollada, se tomó como estudio de caso la CS cubana de contadores de energía eléctrica. Esta CS utilizaba un enfoque en procesos en la gestión, pero basaba la toma de decisiones logísticas en los tradicionales criterios económicos y carecía de una herramienta que incluyera criterios ambientales y sociales; esta situación problemática originó la investigación. Para facilitar la lectura y comprensión, el artículo fue estructurado en las siguientes secciones: introducción, marco teórico, metodología, análisis de los resultados y conclusiones.

2. Marco teórico

Durante las últimas dos décadas, la gestión de la CS se ha convertido en un tema importante de investigación en la literatura de negocios. También se ha demostrado que las CS bien gestionadas pueden proporcionar ventajas competitivas para las organizaciones, las regiones y los países. Se reconoce que para lograr ese objetivo se necesita ser *productivo* (Sun, Xu y Li, 2020; Elgazzar, Tipi y Jones, 2019; Kumar, Shivashankar y Kadadevaramath, 2017; Vinajera-Zamora, Marrero-Delgado, Coello-Machado y Glistau, 2015), *agregar valor* en cada uno de los procesos (Kaido y Katsuhito, 2020;

Schenk, Thuronyi y Cui 2016), *ser rentable* (Tripathi y Talukder, 2020; Dossou y Nachidi, 2017; Mathivathanan, Govindan y Haq, 2017; Moharamkhani, Amiri y Mina, 2017; Montero, Schmalenberg, Quirós y Doluschitz, 2018; Tortorella, Giglio y Limon-Romero, 2018), *mejorar continuamente* (Egiguren y Elordi 2011), lograr el *enfoque en el cliente* (Tyagi, Kumar y Kumar, 2017) y *gestionar* la CS por procesos (Tundys y Fernando, 2020; Miri-Lavassani, 2018).

La CS vista desde una perspectiva económica, ambiental y social ha llamado la atención de los investigadores, dado el aumento de la conciencia social respecto a estas dimensiones. Al mismo tiempo, se ha producido un cambio en las filosofías tradicionales de gestión (Mediavilla, Errasti y Domingo, 2011), ya que, además de velar por los objetivos económicos, también se debe cumplir con objetivos sociales y ambientales (Mishra, Gunasekaran, Papadopoulos y Hazen, 2017; Narimissa et al., 2020; Saeed y Kersten, 2017; Tyagi, Kumar y Kumar, 2018). A este nuevo enfoque se le denomina *gestión de la CSS* (Ala-Harja y Helo, 2016; Feitó-Cespón, Cespón-Castro y Rubio-Rodríguez, 2016). Algunos autores abordan este concepto desde posiciones tecnológicas, políticas, operacionales y culturales, que pueden variar entre países y áreas geográficas (Gopal y Thakkar, 2015; Guan, Cheng y Ye, 2010).

Para evaluar y mejorar el desempeño de la CSS, se emplean métricas que permiten medirla (Sánchez-Flores et al., 2020) por procesos (Tundys y Fernando, 2020), departamentos, eslabones de la cadena, proyectos, grupos e individuos. Así, al realizar una búsqueda en la literatura usando el término *desempeño de la CSS* (*sustainable supply chain performance*), se identificó un total de 62 investigaciones. El 31% (19) realiza una revisión de la literatura o identifica criterios que sirven de ayuda para la evaluación de su desempeño, sin mostrar cómo evaluarla. Del 69% restante, 22 (36%) no muestran contribuciones sobre su evaluación y solo en las 21 investigaciones que aparecen en la *figura 1* se ofrecen formas de medir el desempeño de las CSS.

La *figura 1* contiene cuatro vertientes: a) método empleado para el cálculo o evaluación, b) enfoque de dicha evaluación (global¹ o detallado²), c) integración de los criterios en un indicador o índice y d) propuesta de la escala de evaluación.

En la *figura 1(a)* se observa la tendencia que empleará la lógica difusa con tratamientos diferentes. Zhang (2017) y Tong (2017) utilizaron operadores; y Tyagi, Kumar y Kumar (2015), la técnica difusa (*Fuzzy Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution* [TOPSIS]), para encontrar la mejor alternativa de mejorar el desempeño de CSS. Mohaghar (2014) usó un método de programación difusa

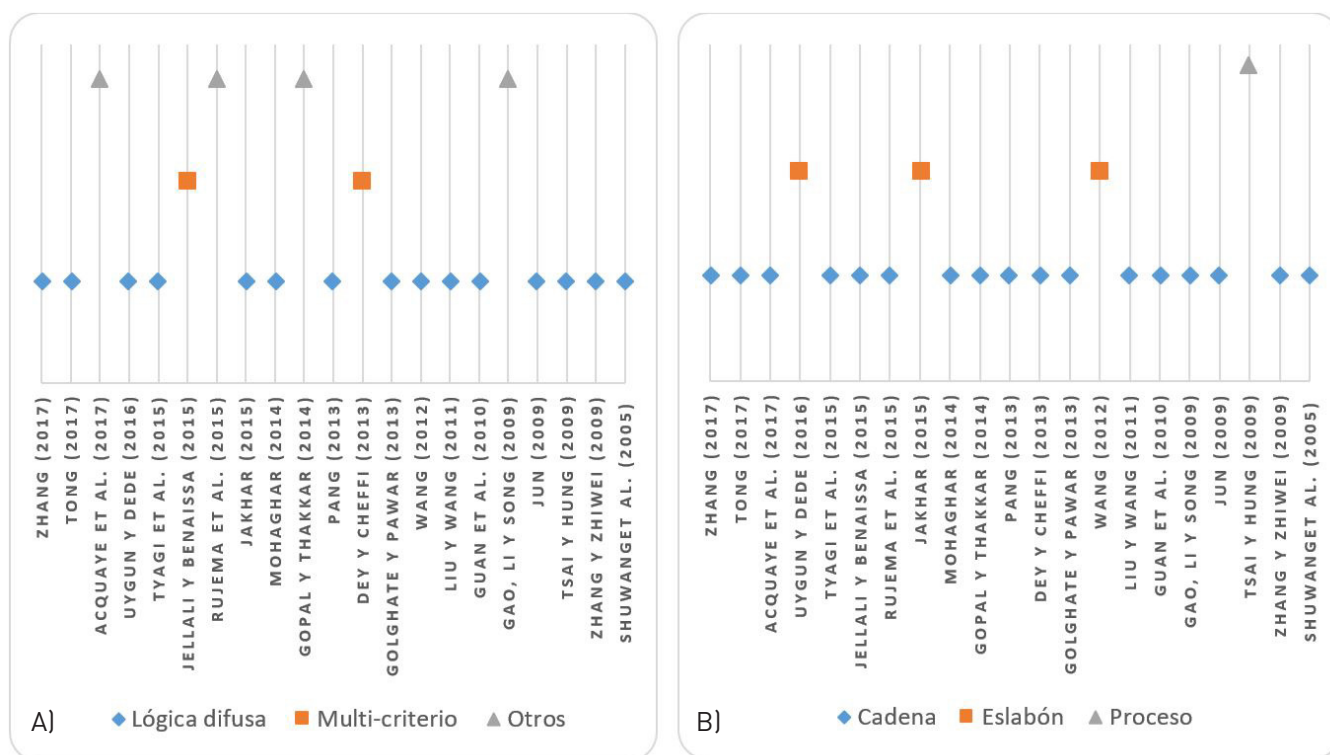


Figura 1. Contribuciones dirigidas a la evaluación de las CSS. (a - método utilizado; b - enfoque de la investigación; c - integra criterios en un indicador; d - propone escala de evaluación). Fuente: elaboración propia.

¹ La evaluación del desempeño de CSS se realizó a partir de criterios aplicados a macroprocesos, eslabones o a la CS en su conjunto.

² La evaluación se realizó a partir de criterios aplicados a procesos internos de la CS.

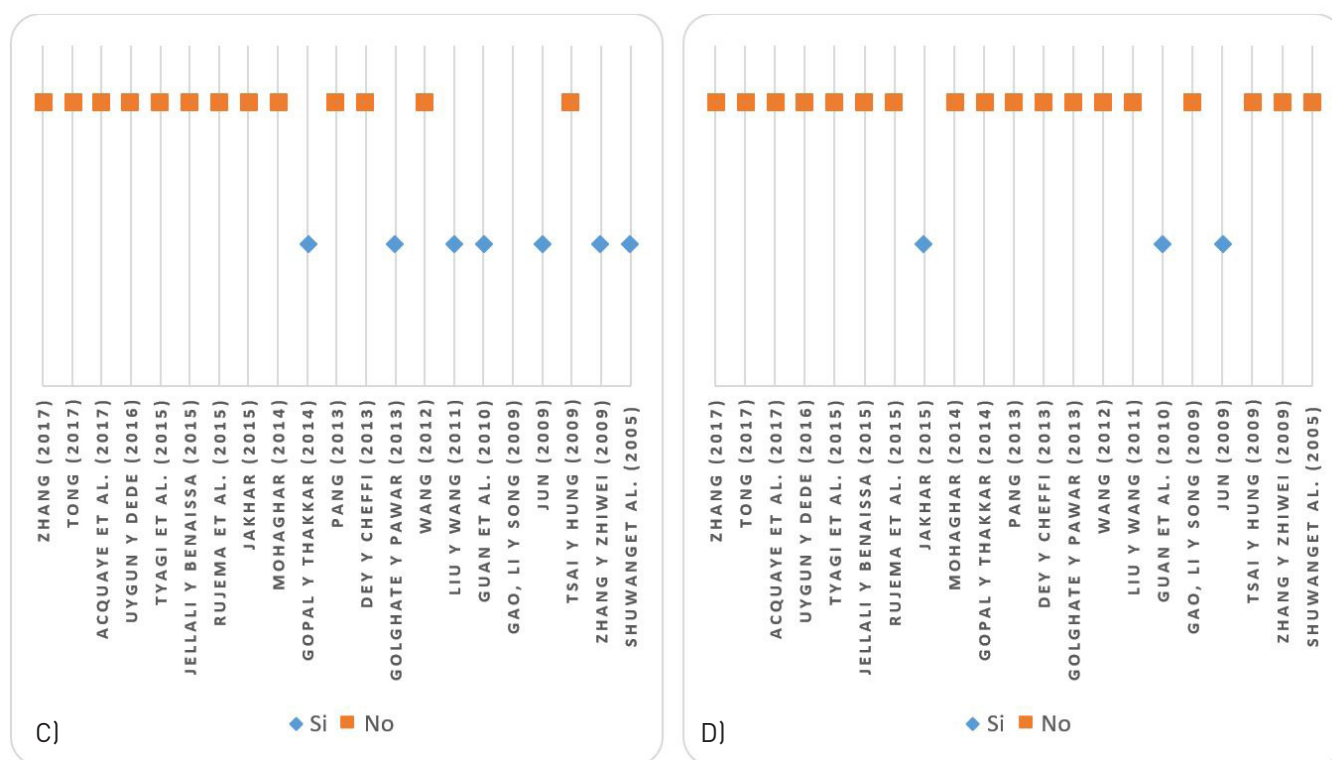


Figura 1. Contribuciones dirigidas a la evaluación de las CSS. (a - método utilizado; b - enfoque de la investigación; c - integra criterios en un indicador; d - propone escala de evaluación). (Continuación)
Fuente: elaboración propia.

de preferencia logarítmica; y Pang [2013], el exhaustivo difuso multinivel para crear el sistema de indicadores. En cambio, Uygun y Dede [2016] utilizaron TOPSIS para evaluar el desempeño de CSS; Jakhar [2015], un modelo de programación lineal con múltiples objetivos para obtener la mejor estrategia; y Wang [2012], un método difuso de evaluación exhaustiva. Los criterios empleados en estas investigaciones fueron funcionales. Ello significa que no se realizó previamente un estudio de los procesos (en diferentes niveles) que componen la CS, para, en función de ellos, definir los criterios de evaluación. Una herramienta que ha demostrado un elevado potencial para el enfoque en procesos es el modelo de referencia para las operaciones de la CS (SCOR, por sus siglas en inglés) (Jamehshooran, Shaharoun, Haron, 2015; Moharamkhani et al., 2017; Sellitto, Pereira, Borchardt, da Silva, Viegas, 2015).

Tsai y Hung [2009] proponen un modelo de programación metafusa; Golghate y Pawar [2013], un análisis de lógica difusa; y Liu y Wang [2011] y Guan et al. [2010] aplicaron un método difuso de evaluación exhaustiva para determinar el desempeño de una CSS. Jun [2009] utilizó un método de evaluación por síntesis de los niveles difusos multietapa para evaluar el desempeño en grupos de CSS; Zhang y Zhiwei [2009], un modelo difuso de evaluación exhaustiva; y Shuwang, Lei, Zhifeng y Guangfu [2005], una evaluación difusa de dos capas.

Se identificaron dos investigaciones que emplearon métodos basados en múltiples criterios. Jellali y Benaissa [2015] utilizaron estos métodos para obtener una clasificación

de las mejores prácticas en el mejoramiento del desempeño de la CSS, y Dey y Cheffi [2013] utilizaron el AHP para determinar los criterios más importantes en el desempeño de las CSS analizadas. Los criterios empleados en estas investigaciones también fueron funcionales.

En la figura 1(a), aparecen además investigaciones que emplearon otros métodos. Acquaye et al. [2017] utilizaron un modelo cuantitativo para medir la sostenibilidad de la CS desde perspectivas ambientales. Rujema, Richu y Aquilars [2015] usaron herramientas estadísticas (estadística descriptiva e inferencial y pruebas de correlación) para analizar el efecto de las estrategias de compra en el desempeño de la CSS; Gopal y Thakkar [2015], la técnica de polígono en la evaluación del análisis del ciclo de vida (ACV); y Gao, Li y Song [2009], un algoritmo de conversión de miembros con igual objetivo.

En la figura 1(b), se observa que solo un trabajo presenta un enfoque en procesos. Es el caso de Tsai y Hung [2009], que, como se comentó, utilizaron una perspectiva de análisis de los procesos de abastecimiento y manufactura, y los criterios empleados analizaron solo las dimensiones económicas y ambientales. En la figura 1(c), se muestra la integración de criterios en un indicador en el que se evidencian las investigaciones de Gopal y Thakkar [2015], Golghate y Pawar [2013], Liu y Wang [2011], Guan et al; [2010], Jun [2009], Zhang y Zhiwei [2009] y Shuwang et al; [2005]. En estas, se emplearon criterios funcionales. La figura 1(d) muestra las investigaciones que proponen una escala de evaluación, entre estas se destacan las de Jakhar [2015],

Guan et al. (2010) y Jun (2009), aunque también con enfoque funcional.

A pesar de que los diferentes métodos para evaluar el desempeño de la CS, ya descritos, no son en su mayoría excluyentes, la totalidad de los autores consultados prefieren el empleo de un método en particular. Otro análisis realizado se refiere a los criterios analizados en estas investigaciones. En la figura 2 se muestran los criterios abordados en cada una de las 21 investigaciones antes mencionadas.

A partir de los aportes mostrados en la figura 2, en la presente investigación fueron seleccionados los criterios de rentabilidad, servicio al cliente, productividad o eficiencia, valor agregado e impacto ambiental. El valor agregado se incorpora como consecuencia de la aplicación del método propuesto y es explicado más adelante en el punto correspondiente a los resultados. Los criterios planteados se corresponden con el estudio de caso que se analiza en el presente artículo, pues el método propuesto es flexible al cambio de criterios, independiente de la CS que se analice.

El análisis de las investigaciones contenidas en las figuras 1 y 2 corrobora que el objetivo que se plantea en el presente trabajo resulta de interés en la literatura especializada y en la práctica empresarial.

Por esa razón, al utilizar métodos basados en múltiples criterios, para obtener un indicador integral e indicadores parciales con un enfoque en procesos para evaluar la CSS, y con base en los criterios señalados en el párrafo anterior, se afirma que la herramienta metodológica propuesta permite las siguientes acciones:

- Calcular el índice integral de desempeño de la cadena de suministro sostenible (SCPI) bajo un enfoque detallado, es decir, aplicar los criterios a los procesos.
- Emplear criterios desde las dimensiones económicas (valor agregado y rentabilidad), operacionales (productividad), ambientales (ecoeficiencia, utilizando el ACV) y sociales (servicio al cliente) de la sostenibilidad.
- Exponer una escala para la evaluación de la CS a partir del SCPI calculado.

3. Metodología

El método propuesto está compuesto por cinco pasos de trabajo que son explicados a continuación:

- Paso 1. Seleccionar criterios para calcular el SCPI. Se identificaron los posibles criterios que podrían servir para calcular el desempeño de la CSS. Primero, se selecciona un grupo de expertos en el tema, que pueda, de forma rápida y eficiente, identificarlos y seleccionarlos. Luego, se realiza una búsqueda en la literatura que permite la identificación de los posibles criterios para considerar en la evaluación. Una vez definidos, se seleccionan los que se ajustan a las características del objeto de estudio. Para ello, se emplean grupos de expertos apoyados por métodos de clasificación. Los criterios seleccionados para la evaluación analizan las dimensiones económicas, ambientales y sociales.

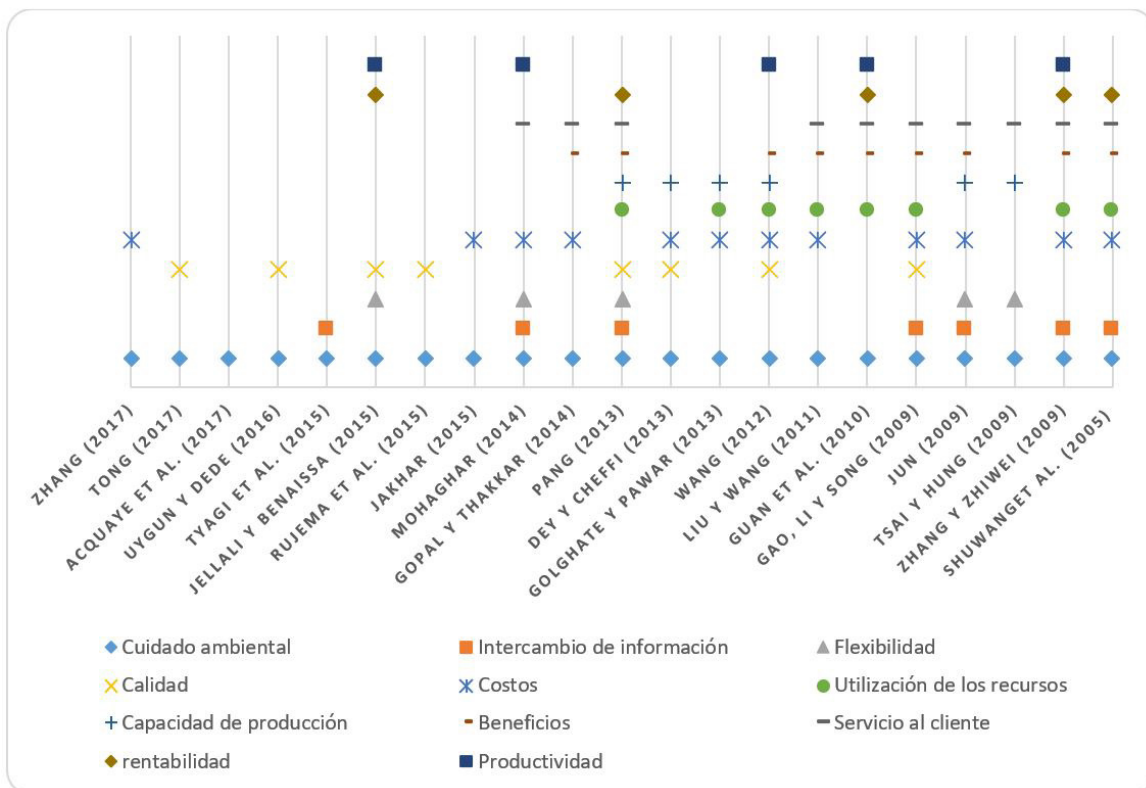


Figura 2. Criterios analizados en cada una de las investigaciones revisadas. Fuente: elaboración propia.

• Paso 2. Establecer una escala para cada criterio. Luego de calculados e identificados los expertos, se fija la escala de evaluación para cada criterio y para el desempeño de la CSS. Para esto se emplean técnicas de recopilación de información. La aplicación de los pasos 1 y 2 será demostrada en el acápite referido a los resultados.

• Paso 3. Calcular el valor de cada criterio. Los criterios seleccionados para la evaluación del desempeño del estudio de caso, contenidos en el presente artículo, luego de aplicados los pasos anteriores, fueron servicio al cliente, productividad, rentabilidad, valor agregado e impacto ambiental. Los criterios servicio al cliente y rentabilidad se determinan de manera general para la CS, mientras que los restantes requieren un desglose por tipo de producto y proceso. La evaluación de cada uno de ellos se explica a continuación:

- Servicio al cliente. Para evaluar el nivel de servicio al cliente (NSC) en las condiciones del estudio de caso desarrollado se empleó una encuesta que fue aplicada a los clientes para analizar los aspectos, expectativas del producto, entrega de pedidos, relaciones cliente-proveedor, disponibilidad del producto, calidad del producto, servicio posventa y correspondencia entre calidad y precio. Para ello, se utilizó una escala de Likert (1-pésima, 2-muy mala, 3-mala, 4-regular, 5-buena, 6-muy buena y 7-excelente). Luego se procesaron los resultados y se obtuvo el valor del NSC.
- Tasa de valor agregado. En el presente trabajo se considera la tasa de valor agregado (TVA_j) como la proporción que representa el valor real que se agrega a un producto, respecto a la suma del valor que se debía agregar al mismo y el de su recuperación si resultara defectuoso en dicho proceso. Algunos de los parámetros que comprenden su determinación se refieren a la unidad de producto; y otros, a un periodo de tiempo determinado. En este último caso, se toma el año como periodo analizado. El cálculo de TVA se realiza mediante las expresiones (1), (2), (3) y (4), en las que la TVA es la tasa de valor agregado total de la CS; VA_j, el valor real agregado al producto j en unidades monetarias al año; VAT_j, el valor total que se debió agregar al producto j en unidades monetarias anuales; VAR_j es el valor agregado total al producto j reprocesados en unidades monetarias al año; Vp_j es el volumen de producción del producto j en unidades de productos anuales; VA_{ij}, el valor agregado al producto j en el proceso i en unidades monetarias por unidad de producto; Cpd_j, la cantidad de productos j defectuosos en unidades de productos anuales; Pr_j, la cantidad total de productos j recuperados en unidades de productos al año y n es la cantidad de procesos de la CS. Las expresiones para el cálculo de la TVA fueron diseñadas bajo el supuesto de que todo producto defectuoso será reprocesado desde el inicio de la CS.

$$TVA = \frac{VA_j}{VAT_j + VAR_j} \quad (1)$$

$$VAT_j = Vp_j * \sum_{i=1}^n VA_{ij} \quad (2)$$

$$VA_j = (Vp_j - Cpd_j) * \sum_{i=1}^n VA_{ij} + VAR_j \quad (3)$$

$$VAR_j = Pr_j * \sum_{i=1}^n VA_{ij} \quad (4)$$

Para calcular el VA_{ij}, se utilizó la metodología de [Vinajera-Zamora, Marrero-Delgado y Ruiz-Morales \(2017\)](#), reflejada en las expresiones (5) y (6). El término Sw_{ij} expresa el peso específico promedio del proceso i en el producto j, es decir, el nivel de importancia de un proceso en el producto que se procesa. Constituye un valor promedio de la relación de tres parámetros esenciales, que son el costo agregado por el proceso i al producto j en unidades monetarias por unidad de producto (C_{ij}), respecto al costo total de producto para toda la CS en las mismas unidades de medida (C_j); tiempo de elaboración del proceso i en el producto j en unidades de tiempo por unidad de producto (t_{ij}) respecto al tiempo del producto en la CS en iguales unidades de medida (T_j) y, por último, el tiempo de retraso promedio total del producto i en unidades de tiempo por unidad de producto (D_{ij}), respecto al tiempo total de retraso del producto en toda la CS en las mismas unidades (D_i). De esta forma, se considera el impacto del proceso más costoso, el que más demora y el que mayores atrasos provoca. El otro término empleado es B_j, que constituye el beneficio neto del producto j en unidades monetarias por unidad de producto.

$$Sw_{ij} = \frac{1}{3} \left(\frac{t_{ij}}{T_j} + \frac{Dt_{ij}}{Dt_j} + \frac{C_{ij}}{C_j} \right) \quad (5)$$

$$VA_{ij} = Sw_{ij} * B_j + C_{ij} \quad (6)$$

- Productividad. En este criterio se propuso el análisis envolvente de datos (DEA, por sus siglas en inglés) de [Charnes, Cooper y Rhodes \(1978\)](#), que parte de identificar las entradas (materias primas, energía y otros insumos) y las salidas (por ejemplo productos y recursos financieros) que son analizadas para establecer pesos de esas entradas y salidas. Con estos pesos se calculan las eficiencias en el consumo de los recursos que se ubican en una matriz de eficiencia cruzada y se determina el valor promedio mediante la expresión (7), en la que P_j es la productividad del producto j en la CS y e_{ij} es la eficiencia promedio del proceso i en el producto j. El valor de P_j debe fluctuar entre 0 y 1, siendo mayor la productividad en la medida en que se acerca al extremo superior.

$$P_j = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n e_{ij} \tag{7}$$

- Rentabilidad. La rentabilidad debe ser calculada utilizando el modelo DUPONT de rendimiento sobre la inversión (ROI, por sus siglas en inglés) a través de la expresión (8), en la que Np son las ganancias netas y A los activos, ambos expresados en unidades monetarias totales.

$$ROI = \frac{Np}{A} \tag{8}$$

- Impacto ambiental. Para el análisis del impacto ambiental fue utilizada la metodología del ACV. Para ello se procedió al empleo del modelo del DEA, que resultó en el procedimiento ACV+DEA propuesto por [Vázquez-Rowe, Iribarren, Moreira y Feijoo \(2010\)](#). Sin embargo, para el presente estudio se le realizaron otras modificaciones a este procedimiento y quedó formado por los pasos siguientes: 1) obtener los datos que necesitan ser incluidos en el inventario de ciclo de vida; 2) hacer la caracterización ambiental de los procesos; y 3) calcular la ecoeficiencia de los procesos.

Las modificaciones mencionadas fueron la primera, en el tercer paso, que coincide con el tercer paso del procedimiento ACV+DEA. Se aplicó el modelo propuesto por [Barba-Gutiérrez, Adenso-Díaz y Lozano \(2009\)](#), que toma como datos de entradas los impactos ambientales y no los recursos empleados, como el método de [Vázquez-Rowe et al. \(2010\)](#). La segunda modificación se deriva del enfoque en procesos utilizados, por lo que fueron incorporados los valores de VA_{ij} calculados a través de la expresión (6), en lugar del precio del producto j que propone el DEA. El modelo modificado se presenta mediante el conjunto de ecuaciones (9).

$$\begin{aligned} &\text{Maximizar } \gamma_{ij} = \sum_{k=1}^c \alpha_k \\ &\text{Sujeto a:} \\ &\sum_{i=1}^n I_{ik} * \lambda_i = I_{ik} - \alpha_k \\ &\sum_{i=1}^n VA_{ij} * \lambda_i \geq VA_{ij} \\ &\sum_{i=1}^n \lambda_i = 1 \\ &\lambda_i \geq 0, i=1,2,\dots,n, \alpha_k \geq 0, k=1,2,\dots,c \end{aligned} \tag{9}$$

En este modelo (9), la variable que se debe optimizar es el valor de la ecoeficiencia del proceso i en el producto j (γ_{ij}) expresada en ecopuntos o puntos ambientales; las variables de decisión son la reducción de la categoría de impacto ambiental K para llegar a la ecoeficiencia α_k en iguales unidades de medida, utilizando el Ecoindicador 99 y el vector

de pesos del proceso i (λ_i). Por su parte, I_{ik} es un parámetro de entrada que expresa el impacto ambiental del proceso i en la categoría ambiental k , n la cantidad de procesos y c cantidad de categorías de impacto ambiental.

Una vez obtenida la ecoeficiencia de cada uno de los procesos, se calcula la ecoeficiencia de la CS a través de la expresión (10), W_i es el peso promedio del proceso i según componentes ambientales (expresión 11), n , c_{ij} y t_{ij} son términos ya explicados en las expresiones (3), (4) y (5), $Ia_{ij}(T)$ es el impacto ambiental del proceso i al procesar el producto j en un periodo de tiempo T (suma de los impactos ambientales en cada una de las categorías) y tn_{ij} es el tiempo normado total para el proceso i en el producto j en unidades de tiempo por unidad de producto. El resultado de la ecoeficiencia fluctúa entre 0 y 1; aquí son deseables aquellos valores que más se aproximen al extremo superior.

A los efectos del presente artículo, el término *ecoeficiencia* en la CS expresa un estado de perfección respecto a la dimensión ambiental que desde el punto de vista práctico nunca es alcanzable, por lo que siempre es posible encontrar brechas para el mejoramiento.

$$Ecc.ef = 1 - \sum_{i=1}^n \left[\left(1 - \frac{\gamma_{ij}}{\sum_{i=1}^n \gamma_{ij}} \right) W_i \right] \tag{10}$$

$$W_i = 0.5 \left(\frac{c_{ij} * t_{ij} / m_{ij}}{\sum_{i=1}^n \left[c_{ij} \left(t_{ij} / m_{ij} \right) \right]} + \frac{Ia_{ij}(T)}{\sum_{i=1}^n Ia_{ij}(T)} \right) \tag{11}$$

- Paso 4. Determinar el peso de cada criterio. Una vez obtenido el valor de cada uno de los criterios, se calculan sus respectivos pesos. Para ello se pueden emplear métodos como el de Saaty, Entropía, Diakoulaki, Delphi y otros. En el presente artículo se aplicó el método [Saaty \(1980\)](#) para calcular el peso de cada indicador.
- Paso 5. Calcular SCPI. Para calcular el nivel de desempeño de la CS se deben homogenizar los criterios llevándolos todos a escalas de máximo (en caso de ser necesario). Luego se determina el SCPI a través de las expresiones (12) y (13).

$$SCPI = 1 - \sum_{q=1}^m Rpp_q \tag{12}$$

$$Rpp_q = (ME_q - E_q) \left(\frac{W_q}{ME_q} \right) \tag{13}$$

Donde W_q es el peso del criterio q , ME_q es la máxima evaluación del criterio q , Rpp_q es la razón de puntos perdidos

en el criterio q , q es el índice de criterios, m es la cantidad de criterios analizados y E_q es la evaluación obtenida por el criterio. Si Rpp_q obtiene un valor negativo, significa que el criterio obtuvo una evaluación mejor que la evaluación máxima propuesta, por lo que los puntos perdidos en dicho criterio serán cero. Con el valor del SCPI, se evalúa el desempeño de la CS utilizando la escala propuesta por los expertos que se explica en el punto correspondiente a los resultados.

4. Resultados

La herramienta metodológica descrita fue aplicada a la CS de contadores de energía eléctrica (CEE) de 127 y 220 voltios (v), tomada como estudio de caso, que comprende su adquisición en el proveedor extranjero, calibración en la empresa y entrega al cliente (empresas eléctricas del país que los instalan en las viviendas). Para definir los procesos, se consideraron los dos primeros niveles propuestos por el modelo SCOR; en el primer nivel se definieron los procesos de aprovisionamiento, producción y distribución y, en el segundo, los enumerados del P1 al P10 en la figura 3 (Jamehshooran et al., 2015; Moharamkhani et al., 2017; Sellitto et al., 2015).

Los resultados de la aplicación de la herramienta metodológica se muestran a continuación:

- Paso 1. Seleccionar criterios para calcular el SCPI.

Se aplicó una encuesta a un grupo de expertos³ seleccionado previamente; estos dieron una puntuación



Figura 3. Procesos de la CS de CEE.

Fuente: elaboración propia.

³ Utilizando un método probabilístico y asumiendo una ley binomial de probabilidad, con un nivel de precisión del 8% (p), una proporción estimada de errores del 2% (i) y para un nivel de confianza del 99% (para determinar k), se obtuvo una necesidad total de 9 expertos

$$M = \frac{p \cdot (1-p) \cdot k}{i^2}$$

según la escala de Saaty (1980), de acuerdo con sus opiniones sobre el impacto e importancia de los criterios identificados en la literatura sobre el desempeño de la CS estudiada. Con los resultados de la encuesta, se aplicó un método de clasificación (método clúster), para seleccionar los criterios que formarían el SCPI (productividad, servicio al cliente, valor agregado, la rentabilidad e impacto ambiental). El criterio relacionado con los beneficios y las ventas no fue incluido, pues está contenido en la rentabilidad, mientras que el valor agregado fue defendido con fuerza por los expertos, a pesar de no ser uno de los recomendados en la literatura especializada (figura 2).

- Paso 2. Establecer una escala para cada criterio.

Se realizó un trabajo en equipo para determinar la escala de evaluación de cada uno de los criterios (tabla 1). Una vez determinada la cantidad de evaluaciones, se determinaron todas las posibles combinaciones para el cálculo del SCPI ($5 \times 5 \times 5 \times 4 \times 5 = 2500$ SCPI). Luego, fueron procesados cada uno de estos SCPI, clasificados según la escala de la tabla 1, y se realizó un análisis discriminante para comprobar los límites de cada grupo de evaluación. Este análisis permitió corroborar la correcta clasificación del 83,4% de los datos y crear la escala para evaluar el SCPI (última columna, tabla 1) según los resultados obtenidos del software.

- Paso 3. Calcular el valor de cada criterio.

Como parte de este paso, se calcularon los valores de cada uno de los criterios para los CEE de 127v y 220v.

- En el caso del NSC, se tomó el 100% de los clientes encuestados. Una vez procesados los valores, se obtuvo una evaluación para este indicador de 0,93, que es evaluado como *muy bueno*, según su escala (tabla 1).
- Para el cálculo de la TVA se partió de la determinación del VA_{ij} a través de las expresiones (5) y (6); se obtuvieron los resultados de la tabla 2, en los que la ganancia de los CEE de 127v y de 220v es de 0,26 y 0,44 pesos por unidad, respectivamente.

Luego, tomando como base que el volumen total de producción fue de 137.828 contadores eléctricos (CEE) de 127v y 262.172 de 220v, con 295 defectuosos (133 de 127v y 163 de 220v), de los cuales se recuperaron 133 de 127v y 113 de 220v, se obtuvo una TVA de 99,87%. Este valor es considerado como *muy bueno* en la tabla 1.

- Para la productividad, en la que se utilizó el modelo DEA (Charnes et al., 1978), se tomaron las entradas que se muestran en la tabla 3, junto con el resultado de la aplicación del modelo (última columna). Luego, aplicando la expresión (7), se obtuvo un valor de 0,766, para una evaluación de *bien* en la tabla 1.
- La rentabilidad, al igual que el NSC, fue obtenida de manera global. Primero, se identificó el nivel de venta (7.398 900 pesos), la utilidad (162.900 pesos) y el total de activos (4.973.800 pesos). Luego, se aplicó la expresión (8), en la que se obtuvo un ROI de 0,0328 para una evaluación de regular (tabla 1).

Tabla 1. Evaluación de cada criterio.

| Puntos/Criterios | P | NSC | TVA [%] | Ec. Ef | ROI | SCPI |
|------------------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|-----------|
| Excelente (5) | 0,95-1,00 | 0,97-1,00 | 99,90-100 | | 0,13-0,15 | 0,95-1,00 |
| Muy buena (4) | 0,80-0,94 | 0,9-0,96 | 99,00-99,89 | 0,95-1,00 | 0,11-0,12 | 0,88-0,94 |
| Buena (3) | 0,70-0,79 | 0,8-0,89 | 98,50-98,99 | 0,85-0,94 | 0,07-0,10 | 0,69-0,87 |
| Regular (2) | 0,60-0,69 | 0,7-0,79 | 98,00-98,49 | 0,75-0,84 | 0,03-0,06 | 0,55-0,68 |
| Mala (1) | 0-0,59 | 0-0,69 | 0-97,00 | 0-0,74 | 0-0,02 | 0-0,54 |

Nota: P: Productividad; NSC: Nivel de servicio al cliente; TVA: Tasa de valor agregado; Ec.EF: Eco-eficiencia; ROI: Rentabilidad. Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Valor agregado de cada proceso.

| Proc. | Sw _{ij} | | B _i (\$/CEE) | | CA _{ij} (\$/CEE) | VA _{ij} (\$/CEE) | |
|-------|------------------|-------|-------------------------|------|---------------------------|---------------------------|-------|
| | 127V | 220v | 127V | 220v | | 127V | 220v |
| P-1 | 0,095 | 0,098 | 0,26 | 0,44 | 0,0153 | 0,114 | 0,095 |
| P-2 | 0,025 | 0,029 | | | 0,0129 | 0,063 | 0,068 |
| P-3 | 0,009 | 0,013 | | | 0,0003 | 0,048 | 0,049 |
| P-4 | 0,009 | 0,013 | | | 0,0001 | 0,048 | 0,049 |
| P-5 | 0,116 | 0,114 | | | 0,1745 | 0,239 | 0,262 |
| P-6 | 0,194 | 0,186 | | | 0,3624 | 0,438 | 0,478 |
| P-7 | 0,315 | 0,309 | | | 0,3124 | 0,408 | 0,472 |
| P-8 | 0,196 | 0,188 | | | 0,3895 | 0,466 | 0,506 |
| P-9 | 0,011 | 0,015 | | | 0,0087 | 0,057 | 0,058 |
| P-10 | 0,031 | 0,035 | | | 0,0128 | 0,064 | 0,070 |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Entradas a cada proceso de la CS en 8 horas de trabajo.

| Proceso | En | t _{ij} (horas/año) | C _{ij} (\$/año) | Ob | Pr |
|---------|--------|-----------------------------|--------------------------|----|------|
| P-1 | 64,80 | 3,09 | 27,50 | 2 | 0,50 |
| P-2 | 40,80 | 0,51 | 23,22 | 1 | 1,00 |
| P-3 | 60,00 | 0,00 | 0,54 | 1 | 1,00 |
| P-4 | 82,40 | 0,01 | 0,13 | 2 | 1,05 |
| P-5 | 76,80 | 2,74 | 314,10 | 1 | 1,00 |
| P-6 | 121,60 | 5,30 | 652,32 | 3 | 0,33 |
| P-7 | 140,16 | 8,00 | 562,32 | 5 | 0,20 |
| P-8 | 126,40 | 5,95 | 701,10 | 2 | 0,50 |
| P-9 | 25,60 | 0,01 | 15,66 | 1 | 1,05 |
| P-10 | 15,20 | 0,73 | 23,04 | 2 | 1,07 |

En: energía (kw-h); Ob: cantidad de obreros (u); Pr: Productividad (valor entre 0 y 1).

Fuente: elaboración propia.

En la evaluación del impacto ambiental, se comenzó por determinar el inventario del ciclo de vida para toda la CS analizada (tabla 4).

Luego, se calcularon las categorías de impacto ambiental según el Ecoindicador 99 y se aplicó el modelo mostrado por el conjunto de ecuaciones (9), hasta obtener la ecoeficiencia para cada proceso (última columna, tabla 5). Por último, se aplicó la expresión (10), que es el resultado final de la ecoeficiencia de la CS de 0,726, para una evaluación de *mal* (tabla 1).

- Paso 4. Determinar el peso de cada criterio.

Para el cálculo del peso de cada criterio se aplicó el método de Saaty (1980). En la tabla 6 se muestra el valor de los criterios de la CS estudiada y los pesos calculados para cada uno de ellos. Los resultados de cada criterio se corresponden con los obtenidos en el paso 3 de la herramienta metodológica.

- Paso 5. Calcular SCPI.

Se procede con el cálculo del SCPI, que integra todos los criterios al considerar el aporte de cada uno a la sostenibilidad de la CS. La figura 4 muestra este resultado. Se puede observar para cada criterio el peso ponderado y el valor obtenido del criterio en los pasos anteriores (tabla 6), junto con su evaluación.

Aplicando la expresión (12), se obtuvo un valor de SCPI de 0,561. Según la escala propuesta (tabla 1) el desempeño de la CS es *regular*. Este resultado refleja la necesidad de buscar las causas y aplicar mejoras para toda la CS. El peor comportamiento lo muestran los criterios ecoeficiencia y rentabilidad. Luego de propuestas las mejoras, se aplica de nuevo la metodología y de ser positivo su impacto se pone en práctica. En un estudio posterior realizado por Vinajera-Zamora, Sarache-Castro, Cespón-Castro y Marrero-Delgado (2014), se detectaron las principales causas de este comportamiento y las acciones de mejora emprendidas:

-La cantidad de productos que se deben recuperar por fallas humanas y del equipo. Esto implicó el comienzo de un programa de capacitación, de revisión del sistema de mantenimiento implantado y adecuación de los puntos de control de la calidad.

Tabla 4. Inventario del ciclo de vida de cada uno de los procesos.

| Proceso | En | In | P | D |
|---------|-------|-------|-------|------|
| P-1 | 18144 | 0,86 | 0,225 | 0 |
| P-2 | 12544 | 0,79 | 0,004 | 0 |
| P-3 | 16800 | 2,86 | 0,001 | 0 |
| P-4 | 23072 | 17,14 | 0,001 | 2,6 |
| P-5 | 21504 | 2,14 | 3,82 | 0 |
| P-6 | 34048 | 2,14 | 1,72 | 0 |
| P-7 | 39245 | 2,14 | 39,2 | 0 |
| P-8 | 35392 | 2,14 | 3,85 | 0 |
| P-9 | 7168 | 0,86 | 0 | 0 |
| P-10 | P-10 | 4256 | 1,20 | 1,15 |

En: Energía (kw-h / año); In: Infraestructura; (m²/año); P: papel (kg/año); D: Diesel (Kg/año).

Fuente: elaboración propia.

-La existencia de reservas de capacidad tanto de equipos como de obreros, unida a dificultades de financiamiento para la compra de nuevos insumos. Como acción de mejora, se inició un estudio para el desarrollo de la CS inversa, que permitió la recuperación de los productos dañados utilizados por la población.

4.1. Discusión de los resultados

La herramienta metodológica y el SCPI propuestos permitieron medir el desempeño de la CS, tomada como

Tabla 5. Impacto ambiental anual de los procesos considerados.

| Proceso | CE (eco-puntos) | SH (eco-puntos) | R (eco-puntos) | Ec (eco-puntos) |
|---------|--------------------|--------------------|-------------------|--------------------|
| P-1 | 11 | 34 | 18 | 0 |
| P-2 | 2 | 49 | 59 | 64 |
| P-3 | 1 | 70 | 59 | 0 |
| P-4 | 22 | 5660 | 377 | 6017 |
| P-5 | 114 | 39854 | 215 | 39999 |
| P-6 | 179 | 63079 | 315 | 63236 |
| P-7 | 208 | 72702 | 358 | 72908 |
| P-8 | 2 | 313 | 46 | 0 |
| P-9 | 0,3 | 23 | 18 | 0 |
| P-10 | P-10 | 4256 | 1,20 | 1,15 |

CE: calidad del ecosistema; SH: Salud humana; R: recursos; Ec: eco-eficiencia.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Cálculo del peso de cada criterio.

| Productos/ Criterios | P | NSC | TVA (%) | Ec. Ef | ROI |
|------------------------------------|--------|--------|---------|--------|--------|
| Contadores de energía eléctrica | 0,766 | 0,930 | 0,998 | 0,726 | 0,0328 |
| Pesos | 0,2391 | 0,2552 | 0,1015 | 0,1934 | 0,2107 |

Fuente: elaboración propia.

objeto de estudio práctico, a partir métodos basados en múltiples criterios, con orientación a procesos y considerando las dimensiones económica, ambiental y social. Con ello, se logra llenar el vacío de conocimiento dejado por las metodologías y aplicaciones que los precedieron, planteados en la figura 1.

La CS estudiada fue evaluada como *regular*, según el SCPI propuesto, y los criterios de ecoeficiencia y rentabilidad fueron los principales responsables de este comportamiento. Además, fue posible medir el acierto en las acciones de mejora emprendidas, no solo en los mencionados criterios, sino sobre la sostenibilidad de toda la CSS. Los resultados mostrados son flexibles para aplicar en otras CS, con las modificaciones correspondientes, lo que garantiza su mejora continua.

Este trabajo, al igual que otros desarrollados con fines similares, tiene como limitante que, a nivel mundial, la mayor parte de las CS miden su desempeño considerando esencialmente el criterio económico, lo que dificulta realizar comparaciones en el corto plazo. Sin embargo, todo apunta a que las CSS terminarán predominando.

5. Conclusiones

La literatura especializada y la práctica empresarial reconocen la importancia de medir el desempeño de las CS y transitar hacia CSS. Al respecto, existen aportes importantes que constituyeron el punto de partida del presente trabajo, junto con la situación problemática definida en la CS estudiada.

Esta investigación cubre el vacío de conocimiento dejado por los autores consultados en la bibliografía especializada en la medición del desempeño de CSS, lo que facilita su monitoreo y mejoramiento continuo. Presenta como novedad la integración del enfoque en procesos, los métodos basados en múltiples criterios y la sostenibilidad. Además, el SCPI obtenido permite tomar decisiones sobre toda la CS de forma

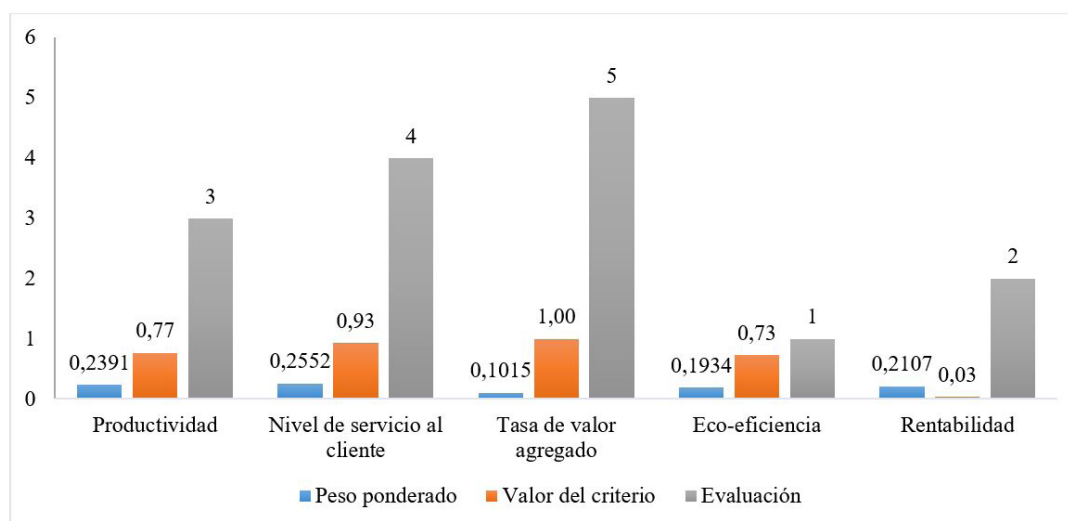


Figura 4. Datos para el cálculo del SCPI.

Fuente: elaboración propia.

integral y considerar las situaciones de conflicto que se puedan presentar.

Resultaría interesante el desarrollo de trabajos similares para evaluar la CSS con enfoque en procesos, con el empleo de otros métodos como los estadísticos y la lógica difusa, por citar solo algunos. Sin embargo, en conjunto con la necesaria generalización de trabajos como este, el mayor reto se encuentra en las investigaciones de la dimensión social de la CS, pues posee aún muchas aristas en las que se debe profundizar.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- Acquaye, A., Ibn, T., Genovese, A., Afrifa, G. A., Yamoah, F. A. y Opon, E. (2017). A quantitative model for environmentally sustainable supply chain performance measurement. *European Journal of Operational Research*, 268(1), 188-205. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.10.057>
- Ahi, P. y Searcy, C. (2015). An analysis of metrics used to measure performance in green and sustainable supply chains. *Journal of Cleaner Production*, 86(1), 360-377. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.08.005>
- Ala-Harja, H. y Helo, P. (2016). Food supply chain sustainable performance in plant decision. *International Journal of Advanced Logistics*, 5(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/2287108X.2015.1103542>
- Anand, N. y Grover, N. (2015). Measuring retail supply chain performance: Theoretical model using key performance indicators (KPIs). *Benchmarking*, 22(1), 135-166. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2012-0034>
- Avelar-Sosa, L., García-Alcaraz, J. L. y Maldonado-Macías, A. A. (2019). Conceptualization of supply chain performance. En *Evaluation of supply chain performance: A manufacturing industry approach* (pp. 69-89). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-93876-9_5
- Barba-Gutiérrez, Y., Adenso-Díaz, B. y Lozano, S. (2009). Eco-efficiency of electric and electronic appliances: A data envelopment analysis (DEA). *Environmental Modeling and Assessment*, 14(4), 439-447. <https://doi.org/10.1007/s10666-007-9134-2>
- Chacón-Vargas, J. R. y Moreno-Mantilla, C. E. (2016). Organizational antecedents and capabilities for sustainable supply chain management in developing economies: The case of Colombian focal firms. *Cuadernos de Administración*, 29(53), 101-146. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao29-53.oacs>
- Charnes, A., Cooper, W. W. y Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*, 2(6), 429-444.
- Chin, T. A., Tat, H. H. y Sulaiman, Z. (2015). Green supply chain management, environmental collaboration and sustainability performance. *Procedia CIRP*, 26, 695-699. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2014.07.035>
- Dey, P. K. y Cheffi, W. (2013). Green supply chain performance measurement using the analytic hierarchy process: A comparative analysis of manufacturing organisations. *Production Planning and Control*, 24(8-9), 702-720. <https://doi.org/10.1080/09537287.2012.666859>
- Dossou, P. E. y Nachidi, M. (2017). Modeling supply chain performance. *Procedia Manufacturing*, 11, 838-845. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2017.07.186>
- Egiguren, J. A. E. y Elordi, A. G. (2011). Diseño, aplicación y evaluación de un modelo para la mejora de procesos en sectores industriales maduros. Estudio del caso. *DYNA*, 86(1), 59-73. <http://dx.doi.org/10.6036/3734>
- Elgazzar, S., Tipi, N. y Jones, G. (2019). Key characteristics for designing a supply chain performance measurement system. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 296-318. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-04-2018-0147>
- Feitó-Cespón, M., Cespón-Castro, R. y Rubio-Rodríguez, M. A. (2016). Modelos de optimización para el diseño sostenible de cadenas de suministros de reciclaje de múltiples productos. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 24(1), 135-148. <https://doi.org/10.4067/S0718-33052016000100013>
- Gao, Y., Li, J. y Song, Y. (2009). Performance evaluation of green supply chain management based on membership conversion algorithm. En *Proceeding: IEEE International Colloquium on Computing, Communication, Control and Management* (pp. 237-240). Sanya, China: IEEE. <https://doi.org/10.1109/CCCM.2009.5267895>
- Gey, D. G., Yusuf, Y., Menhat, M. S., Abubakar, T. y Ogbuke, N. J. (2020). Agile capabilities as necessary conditions for maximising sustainable supply chain performance: An empirical investigation. *International Journal of Production Economics*, 222, 107501. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.09.022>
- Golghate, C. D. y Pawar, M. S. (2013). Measurement and analysis of the plastic films green supply chain performance. *International Journal of Intelligent Enterprise*, 2(1), 21-45. <https://doi.org/10.1504/IJIE.2013.057332>
- Gopal, P. R. C. y Thakkar, J. (2015). Development of composite sustainable supply chain performance index for the automobile industry. *International Journal of Sustainable Engineering*, 8(6), 366-385. <https://doi.org/10.1080/19397038.2014.947392>
- Guan, Y. H., Cheng, H. F. y Ye, Y. (2010). Performance evaluation of sustainable supply chain based on AHP and fuzzy comprehensive evaluation. *Applied Mechanics and Materials*, 26-28, 1004-1007. <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMM.26-28.1004>
- Hemalatha, S., Rao, K. N., Rambabu, G. y Venkatasubbaiah, K. (2017). Supply chain performance evaluation through AHM and Membership degree transformation. *Materials Today: Proceedings*, 4(8), 7848-7858. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2017.07.120>
- Icarte-Ahumada, G. A. (2016). Aplicaciones de inteligencia artificial en procesos de cadenas de suministros: una revisión sistemática Applications of artificial intelligence in supply chain process: A systematic review. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 24(4), 663-679. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052016000400011>
- Jakhar, S. K. (2015). Performance evaluation and a flow allocation decision model for a sustainable supply chain of an apparel industry. *Journal of Cleaner Production*, 87(15), 391-413. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.09.089>
- Jamehshooran, B. G., Shaharoun, A. M. y Haron, H. N. (2015). Assessing supply chain performance through applying the SCOR Model. *International Journal of Supply Chain Management*, 4(1), 1-11.
- Jellali, A. y Benaïssa, M. (2015). Sustainable performance evaluation of the supply chain. *Advanced Logistics and Transport (ICALT), 2015 4th International Conference On* (pp. 151-156). Valenciennes, France. <https://doi.org/10.1109/ICAdLT.2015.7136612>
- Jun, X. J. X. (2009). Model of Cluster Green Supply Chain Performance Evaluation Based on Circular Economy. Intelligent Computation Technology and Automation, 2009. ICICTA '09. Second International Conference On, 3, 941-944. <https://doi.org/10.1109/icicta.2009.692>
- Kaido, B. y Katsuhito, F. (2020). Supply chain and value-added distribution of pineapple fruit in Muaro Jambi Regency, Jambi province, Indonesia. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences (IJRESS)*, 10(2), 50-57.
- Katiyar, R., Meena, P. L., Barua, M. K., Tibrewala, R. y Kumar, G. (2018). Impact of sustainability and manufacturing practices on supply chain performance: Findings from an emerging economy. *International Journal of Production Economics*, 197, 303-316. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.12.007>
- Kumar, K. D., Shivashankar, G. S. y Kadavaramath, R. S. (2017). Lean Supply Chain Performance Metrics for the better Manufacturing Process. *Indian Journal of Science and Technology*, 10(11), 1-7. <https://doi.org/10.17485/ijst/2017/v10i11/106135>
- Kumar, V., Kumar, V., Rao, Y. y Veeramalla, S. (2019). Supply chain performance influencer in construction domain: A key factor analysis. *International Journal of Supply Chain Management*, 4(1), 1-7. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.26.27938>
- Liu, X. y Wang, Z. (2011). The Performance evaluation of green supply chain of enterprise. En Q. Zhou (Ed.), *Applied Economics, Business and Development* (pp. 304-309). Berlin: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-23023-3_46
- Mani, V., Gunasekaran, A. y Delgado, C. (2018). Enhancing supply chain performance through supplier social sustainability: An emerging economy perspective. *International Journal of Production Economics*, 195, 259-272. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2017.10.025>

- Mathivathanan, D., Govindan, K. y Haq, A.N. (2017). Exploring the impact of dynamic capabilities on sustainable supply chain firm's performance using Grey-Analytical Hierarchy Process. *Journal of Cleaner Production*, 147, 637-653. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.018>
- Mediavilla, A., Errasti, A. y Domingo, R. (2011). Modelo para la evaluación y mejora del rol estratégico de plantas productivas. Caso de una red global de operaciones. *DYNA*, 86(4), 405-412.
- Miri-Lavassani, K. (2018). Achieving Higher supply chain performance via business process orientation. *Business Process Management Journal*, 24(3), 671-694. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2016-0140>
- Mishra, D., Gunasekaran, A., Papadopoulos, T. y Hazen, B. (2017). Green supply chain performance measures: A review and bibliometric analysis. *Sustainable Production and Consumption*, 10, 85-99. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2017.01.003>
- Mohaghar, A. (2014). Performance evaluation of green supply chain based on LFPP and balanced scorecard approach. *Global Journal of Management Studies and Researches*, 1(3), 158-163.
- Moharamkhani, A., Amiri, A. B. y Mina, H. (2017). Supply chain performance measurement using SCOR model based on interval-valued fuzzy TOPSIS. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 27(1), 115-132. <https://doi.org/10.1504/IJLSM.2017.083225>
- Montero, M., Schmalenberg, A.-C., Quirós, O. y Doluschitz, R. (2018). Identification of supply chain performance indicators: Case study of Costa Rican coffee production. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 6(1), 1-10. <https://doi.org/10.13189/ujibm.2018.060101>
- Narimissa, O., Kangarani-Farahani, A. y Molla-Alizadeh-Zavardehi, S. (2020). Evaluation of sustainable supply chain management performance: Dimensions and aspects. *Sustainable Development*, 28(1), 1-12. <https://doi.org/10.1002/sd.1959>
- Pang, Y. (2013). Construction of green supply chain performance evaluation system based on the balanced scorecard. *Advances in Information Sciences and Service Sciences*, 5(8), 655-662.
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Rujema, S. W., Richu, S. y Aquilars, K. (2015). Effects of green purchasing strategies on sustainable supply chain performance at Unilever Tea Kenya Limited. *International Journal of Innovation and Scientific Research*, 15(2), 296-306.
- Saaty, T. (1980). *The Analytic Hierarchical Process*. New York: McGraw-Hill.
- Saeed, M. A. y Kersten, W. (2017). Supply chain sustainability performance indicators - a content analysis based on published standards and guidelines. *Logistics Research*, 10(12), 1-19. http://dx.doi.org/10.23773/2017_12
- Sánchez-Flores, R. B., Ojeda-Benítez, S., Cruz-Sotelo, S. E. y Navarro-González, C. R. (2020). Supply chain performance improvement: A Sustainable perspective. En J. L. García-Alcaraz, C. Sánchez-Ramírez, L. Avelar-Sosa y G. Alor-Hernández (Eds.), *Techniques, tools and methodologies applied to global supply chain ecosystems* (pp. 333-358). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-26488-8_15
- Schenk, A., Thuronyi, V. y Cui, W. (2016). Value added tax: A comparative approach. *National Tax Journal*, 69(1), 241-250. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.17310/ntj.2016.1.08>
- Sellitto, M. A., Pereira, G. M., Borchart, M., da Silva, R. I. y Viegas, C. V. (2015). A SCOR-based model for supply chain performance measurement: Application in the footwear industry. *International Journal of Production Research*, 53(16), 4917-4926. <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1005251>
- Shuwang, W., Lei, Z., Zhifeng, L., Guangfu, L. y Zhang, H. (2005). Study on the performance assessment of green supply chain. *2005 IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, 1, 942-947. <https://doi.org/10.1109/ICSMC.2005.1571267>
- Sopadang, A., Wichaisri, S. y Banomyong, R. (2017). Sustainable supply chain performance measurement a case study of the sugar industry. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management* (pp. 1-12). Rabat, Morocco, april 11-13.
- Sun, J., Xu, S., y Li, G. (2020). Analyzing sustainable power supply chain performance. *Journal of Enterprise Information Management*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2019-0296>
- Tong, Y. (2017). Model for evaluating the green supply chain performance under low-carbon agricultural economy environment with 2-tuple linguistic information. *Journal of Intelligent and Fuzzy Systems*, 32(3), 2717-2723. <https://doi.org/10.3233/JIFS-16802>
- Tortorella, G. L., Giglio, R. y Limon-Romero, J. (2018). Supply chain performance: How lean practices efficiently drive improvements. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 38(4), 934-956. <https://doi.org/10.1108/JMTM-09-2017-0194>
- Tripathi, S., y Talukder, B. (2020). Supply chain performance and profitability in Indian automobile industry: Evidence of segmental difference. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/0972150919898302>
- Tsai, W.-H. y Hung, S.-J. (2009). A fuzzy goal programming approach for green supply chain optimisation under activity-based costing and performance evaluation with a value-chain structure. *International Journal of Production Research*, 47(18), 4991-5017. <https://doi.org/10.1080/00207540801932498>
- Tundys, B. y Fernando, Y. (2020). Sustainable supply chain management- Key Performance Indicators (KPI) as an element for measuring of processes. *Transport Economics and Logistics*, 83, 31-50. <https://doi.org/10.26881/etil.2019.83.03>
- Tyagi, M., Kumar, P. y Kumar, D. (2015). Parametric selection of alternatives to improve performance of green supply chain management system. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 189, 449-457. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.03.197>
- Tyagi, M., Kumar, P. y Kumar, D. (2017). Modelling and analysis of barriers for supply chain performance measurement system. *International Journal of Operational Research*, 28(3), 392-414. <https://doi.org/10.1504/IJOR.2017.081912>
- Tyagi, M., Kumar, P. y Kumar, D. (2018). Assessment of CSR based supply chain performance system using an integrated fuzzy AHP-TOPSIS approach. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 21(4), 378-406. <https://doi.org/10.1080/13675567.2017.1422707>
- Uygun, Ö. y Dede, A. (2016). Performance evaluation of green supply chain management using integrated fuzzy multi-criteria decision making techniques. *Computers & Industrial Engineering*, 102, 502-511. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2016.02.020>
- Vázquez-Rowe, I., Iribarren, D., Moreira, M. T. y Feijoo, G. (2010). Combined application of life cycle assessment and data envelopment analysis as a methodological approach for the assessment of fisheries. *International Journal of Life Cycle Assessment*, 15(3), 272-283. <https://doi.org/10.1007/s11367-010-0154-9>
- Vinajera-Zamora, A., Sarache-Castro, W., Cespón-Castro, R. y Marrero-Delgado, F. (2014). Diagnóstico del desempeño de la cadena de suministro de productos electromecánicos. Estudio de casos. *IX Conferencia Internacional de Ciencias Empresariales* (pp. 1-11). Santa Clara, Cuba: Editorial Feijoo.
- Vinajera-Zamora, A., Marrero-Delgado, F., Coello-Machado, N., Glistau, E. (2015). Assessing the efficiency by Data Envelopment Analysis. *8th International Logistics Doctoral Student Workshop* (pp. 72-91). Magdeburg, Alemania: Fraunhofer Institute.
- Vinajera-Zamora, A., Marrero-Delgado, F. y Ruiz-Morales, M. (2017). Método para calcular el valor agregado en cadenas de suministro de productos electromecánico. *Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería*, 25(3), 535-546. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052017000300535>
- Wang, F. (2012). Research on performance measurement of green supply chain management. *2nd International Conference on Economics, Trade and Development*, 36, 111-114.
- Zhang, H. (2017). Research on fuzzy evaluation of performance in green supply chain based on environmental economics. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 32(3), 2625-2631. <https://doi.org/10.3233/JIFS-16576>
- Zhang, X. y Zhiwei, Z. (2009). Study of green supply chain and its performance based on fuzzy AHP and Measurement system. *2009 International Conference on E-Business and Information System Security, Wuhan* (pp. 1-5). <https://doi.org/10.1109/EBISS.2009.5138081>

Artigo de pesquisa

Modelo de negócio e estratégia de inovação de uma empresa brasileira de alimentos

Frederico Andreis Beneli Donadon *

Professor, Eixo Tecnológico de Gestão e Negócios, Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – CEETPS, Taquaritinga, Brasil.
fredadministracao@bol.com.br

David Ferreira Lopes Santos

Professor Associado, Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, Universidade Estadual Paulista - UNESP, Jaboticabal, Brasil.
david.lopes@unesp.br

Resumo

Este estudo tem como objetivo analisar o modelo de negócios, a estratégia e a capacidade de inovação de uma empresa alimentícia brasileira. Para tanto, metodologicamente, conduziu-se um estudo de caso sustentado em dados coletados através de entrevistas balizadas pela ferramenta de gerenciamento estratégico *Business Model Canvas* e pelo Octógono da Inovação, que foram validados com o *Software IRAMUTEQ*. Os resultados configuram um modelo de negócio amparado por uma estrutura interna de pesquisa e desenvolvimento (P&D), voltado para o lançamento de novos produtos de maior valor agregado, direcionados a demandas de consumo e de regulação. Este cenário competitivo, diverge dos resultados de outras pesquisas, principalmente no tocante ao baixo nível de investimento em P&D, ao caráter incremental das inovações, à dependência de *commodities* e à falta de efetividade nas atividades inovativas.

Palavras-chave: empresa de alimentos; Brasil; estratégias de inovação; capacidade inovativa.

Modelo de negocio y estrategia de innovación de una empresa brasileña de alimentos

Resumen

Este estudio tuvo como objetivo analizar el modelo de negocio, la estrategia y la capacidad de innovación de una industria alimentaria brasileña. Para tal fin, metodológicamente, se realizó un estudio de caso basado en datos recopilados en entrevistas marcadas por el *Business Model Canvas* y el Octágono de Innovación, los cuales fueron validados con el software IRAMUTEQ. Los resultados constituyen un modelo de negocio respaldado por una estructura interna de investigación y desarrollo, orientada al lanzamiento de nuevos productos con mayor valor agregado, dirigidos a las demandas de consumo y regulación. Este escenario competitivo difiere de los resultados de otras investigaciones, principalmente con respecto al bajo nivel de inversión en investigación y desarrollo, la naturaleza incremental de las innovaciones, la dependencia de los productos básicos y la falta de eficacia en las actividades innovadoras.

Palabras clave: empresa de alimentos; Brasil; estrategias de innovación; capacidad innovadora.

Business model and innovation strategy of a Brazilian food company

Abstract

This study aimed to analyze the business model, the strategy, and the innovation capacity of a Brazilian food industry. To this end, methodologically, a case study was conducted based on data collected by interviews marked by the Business Model Canvas and Innovation Octagon, which were validated with the software IRAMUTEQ. The results constitute a business model supported by an internal structure of research and development, aimed at the launch of new products with greater added value, directed towards the demands of consumption, and regulation. This competitive scenario differs from the results of other research, mainly with regard to the low level of investment in research and development, the incremental nature of innovations, the dependence on basic commodities, and the lack of effectiveness in innovative activities.

Keywords: food company; Brazil; innovation strategies; innovative capacity.

* Autor para dirigir correspondência.

Classificações JEL: O32; M21.

Como citar: Donadon, F.A. B. e Santos, D. F. L. (2020). Modelo de negócio e estratégia de inovação de uma empresa brasileira de alimentos. *Estudios Gerenciales*, 36(156), 337-350. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.156.3634>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.156.3634>

Recebido: 15-jul-2019
Aceito: 2-jul-2020
Publicado: 28-set-2020

1. Introdução

É crescente o interesse de acadêmicos, gestores e outros profissionais de mercado por modelos de negócios diferenciados, que suportem atividades inovativas bem-sucedidas, especialmente quanto à aplicação eficaz da estratégia e da capacidade de inovação, tidas como relevantes na criação de valor e da captação de vantagens competitivas, e como forma de diferenciar-se da concorrência.

Embasados nessa concepção, estudos contemporâneos têm exaltado a relevância de um contexto organizacional favorável à criação, uso e compartilhamento de informações, ideias e conhecimentos, mais condizentes com a exigência das novas demandas e que possam levar a empresa a alcançar uma maior competitividade [Wu, 2011; Cheng, Chang e Li, 2013; Ramos e Zilber, 2015; Bencke, Gilioli e Royer, 2018].

Denota-se, assim, que uma empresa se revela inovadora não somente por seus produtos e processos tecnologicamente inovadores, mas também por suas aspirações de inovar, altamente articuladas à estratégia de inovação, à capacidade de inovação e a um modelo de negócio focado na contínua dinâmica do mercado [Ginting, 2015; Ceretta, Reis e Rocha, 2016].

Diante desse contexto, notadamente neste século, o setor global de alimentos tem passado por um processo de valorização e diversificação, associado a inúmeros fenômenos socioeconômicos que têm fomentado a necessidade diversificada de produtos com novas características e apelos mais adequados à mudança de perfil e aos hábitos dos consumidores; principalmente face ao aumento de renda de diversos estratos sociais [Arcese, Flammini, Lucchett e Martucci, 2015; Bresciani, 2017; Franceschelli, Santoro e Candelo, 2018].

Os números da indústria de alimentos mostram que o Brasil faturou R\$ 642 bilhões em 2017, correspondente a 9,8% do produto interno bruto (PIB) do país. Já em 2018, segundo a Associação Brasileira da Indústria de Alimentos [Abia, 2019], a receita nominal foi de R\$ 656 bilhões, um aumento de 2,08% em relação ao ano anterior,

Dados mais recentes da Pesquisa Industrial Anual (PIA) mostram que a agroindústria alimentícia representa 11,9% do total das indústrias de transformação do Brasil (39.795 empresas), com empregabilidade de 20,9% dos trabalhadores inseridos neste setor (1,623 milhões, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, 2017): uma configuração que destaca o setor industrial alimentício como o maior setor gerador de empregos do país, e o segundo maior setor em número de empresas.

Em que pese a importância econômica e social do setor de alimentos no Brasil, uma vez que o crescimento do agronegócio brasileiro baseado na produtividade das atividades agropecuárias *in farm* nos últimos 40 anos (1980/2020), concedeu ao país o posto de principal exportador de alimentos do mundo, denota-se que a preponderância dessa evolução está nos produtos *in natura*.

Além disso, resultados da Pesquisa de Inovação Tecnológica do Brasil (PINTEC) apontam para uma taxa de investimento média de 1,28% da receita, entre 1998 e 2014,

em pesquisa e desenvolvimento (P&D); sendo que, no último triênio avaliado, o investimento foi de 1,13%. Em adição, menos de 0,03% dos trabalhadores do setor alimentar estão envolvidos em atividades de P&D, resultados esses, inferiores à média nacional de 2,98% de gastos com P&D e dos 0,16% dos trabalhadores ocupados com atividades de P&D, conforme dados do IBGE (2017).

A literatura especializada registra que a interação entre os investimentos em P&D e o crescimento competitivo é uma questão primordial para qualquer país que busca caminhos para alcançar um nível de produção, de renda e de distribuição, compatíveis com suas necessidades econômicas e sociais [Quandt, 2012; Raimundo, Batalha e Torkomian, 2017; Santos e Magrini, 2018].

Dados relacionados ao nível de investimentos e de recursos humanos dedicados à inovação, indicam que a geração de tecnologia e de inovação na indústria de alimentos brasileira, ainda é pouco expressiva. Resultados apurados pela PINTEC (IBGE, 2017) assinalam um maior foco de inovação no setor voltado para melhoria da qualidade de produtos: 50,2% frente a 31% para a ampliação da gama de novos produtos, e 21% para abertura de novos mercados; uma situação que sugere que poucos esforços de inovação se incorporam de maneira explícita e sistemática à formulação estratégica das empresas agroindustriais de alimentos no Brasil.

O escopo dessas discussões denota, ainda, que há poucos estudos da literatura recente, sobre a indústria alimentícia brasileira, que evidenciam a interação entre inovação, estratégia e capacidade para inovar, e o modelo de negócio desenvolvido na organização [Gianezini, Alves, Techemayer e Révillion, 2012; Stefanovitz e Nagano, 2014].

Nagano, Stefanovitz e Vick (2014, p. 163) corroboram esta conclusão quando destacam “a carência de trabalhos empíricos que analisem a realidade das práticas propostas no mundo organizacional, em especial no Brasil” e propõem “abordagens mais sistêmicas para o entendimento e gerenciamento do processo inovador”.

Nesse contexto, a questão que motivou este trabalho centra-se na seguinte reflexão: há, efetivamente, articulação e alinhamento entre a gestão do modelo de negócios e estratégia e a capacidade/estrutura para inovar no ambiente organizacional de uma empresa brasileira de alimentos de grande porte?

À vista do exposto, configura-se como objetivo deste estudo analisar o modelo de negócios, a estratégia, e a capacidade de inovação de uma empresa de alimentos brasileira, para um melhor entendimento de como as referidas ferramentas estão estruturadas, e como são geridas e aplicadas de maneira formal e/ou informal na organização, visando atender a novas demandas de consumo e regulação, e a manter a competitividade em um mercado cada vez mais dinâmico e exigente.

Para alcançar o objetivo proposto, este estudo está organizado em mais 4 seções, a partir da introdução: a segunda delas expõe o referencial teórico, a terceira configura a metodologia e a quarta seção trata dos resultados. Ao final, se encontram as conclusões.

2. Referencial teórico

2.1. Modelos de negócio, estratégias de inovação e capacidade de inovação

De acordo com a pesquisa realizada para esse estudo, a expressão “modelo de negócios” adquiriu proeminência com o desenvolvimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e dos negócios *e-business* no início da década de 1990. Segundo Osterwalder (2004), o conceito surge na literatura em 1960, ou seja, não é recente na realidade prática das organizações (Ceretta et al., 2016; Scaciotta, Guerrazzi e Fernandes, 2019).

O *design* do modelo de negócio de uma organização, surge a partir da análise da interação entre a estrutura de funcionamento em relação a componentes e ligações, cuja interação é fundamental para gerar um sistema capaz de suportar a decisão de mudança, e a elaboração de uma estratégia específica, ancorada no próprio ambiente competitivo (Bonazzi e Zilber, 2014; Amit e Zott, 2015; Lopes, Kissimoto, Salerno, Carvalho e Laurindo, 2016; Zhao, Pan e Chen, 2018).

Como a estratégia inovativa de uma organização pode ser viabilizada com sucesso a partir da observação cuidadosa de seu modelo de negócio, é possível conceituar “estratégias de inovação” como a forma pela qual um modelo de negócio é explorado, no intuito de se obter vantagens (Casadesus-Masanell e Ricart, 2010; Baden-Fuller e Morgan, 2010; DaSilva e Trkman, 2014, Brem e Viardot, 2017).

Autores como Osterwalder e Pigneur (2010) destacam que o entendimento da configuração de um modelo de negócios, possibilita explorar as conexões do mesmo com a estratégia de negócios, a gestão da inovação e a teoria econômica envolvidas, de forma a definir a maneira pela qual a organização fornece valor ao cliente; leva-o a pagar por ele e o converte em lucro (Teece, 2010).

Infer-se, pelo contexto, que a “estratégia de inovação” e a “capacidade de inovação” são tidos como importantes recursos organizacionais para o modelo de negócio praticado, pois, além de definirem a condução do processo de geração de vantagens competitivas, permitem a criação de novos produtos e/ou processos produtivos, aperfeiçoamento das organizações e utilização de processos inovativos de marketing (Ramos e Zilber, 2015; Frank, Cortimiglia, Ribeiro e Oliveira, 2016; Del Carpio Gallegos e Miralles, 2018).

Denota-se, portanto, na atualidade, a relevante necessidade da interação entre o modelo de negócio, a estratégia e a capacidade de inovação, principalmente em ambientes que demandam mudanças constantes em decorrência das inovações tecnológicas, das recentes necessidades dos clientes e dos novos formatos de negócios (Christensen, 1997; Lopes et al., 2016; Tarapuez, Guzmán e Parra-Hernández, 2016).

2.2. Estudos Empíricos no Brasil sobre a indústria de alimentos

A construção do presente trabalho está embasada não só na observação da empresa pesquisada, mas também em estudos empíricos que possam proporcionar um melhor entendimento, diálogo e comparação com os resultados obtidos na literatura sobre a indústria alimentícia do Brasil, notadamente nas duas últimas décadas. Justifica-se a delimitação do período anteriormente proposto, a partir da concepção de Conceição e Almeida (2005), que assim especificam o avanço no setor de alimentos, no país:

[...]. No caso específico do Brasil, a condição de estabilização econômica do país a partir de 1995 permitiu ao consumidor acesso a novos produtos e condições de compra. [...]. Assim, o comportamento do consumidor, influenciado pela nova condição econômica, pelo acesso à informação e pelo contato com novos produtos provenientes do mercado externo, estabeleceu uma intensificação da competição, exigindo novas estratégias do setor no que se refere à inovação (Conceição e Almeida, 2005, p.602).

Dentre os aspectos críticos apontados por autores de pesquisas empíricas de destaque sobre a indústria de alimentos no Brasil, no período anteriormente especificado, destacam-se:

- i. Baixo nível de investimento e pouca intensidade em P&D - decorrente do fato de que grande parte do desenvolvimento de novas tecnologias de processo e produto é realizada por agentes externos como fornecedores de equipamentos e insumos, instituições públicas de P&D ou outros setores.

Gouveia (2006, p.32), ao discorrer sobre diversificação e apostas em novas tecnologias da indústria de alimentos, conclui que “[...] a indústria de alimentos brasileira [...] precisa de Investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) com o objetivo de criar novos produtos de maior valor adicionado”. [...]. Segundo a autora, “algumas empresas sequer possuem ainda um departamento de P&D”.

Cabral (2007, p.104) corrobora o anteriormente exposto quando, em estudo para identificar as variáveis organizacionais que determinam a probabilidade e a intensidade de inovações na indústria de alimentos do Brasil, registra que “as empresas alimentícias serão mais efetivas na atividade inovativa, se adotarem como estratégias a alavancagem de seus esforços em P&D”.

César, Mori e Batalha (2010, p.361), em artigo sobre inovações tecnológicas em embalagens destinadas à indústria de alimentos, enfatizam que “[...] observa-se (na indústria de alimentos) um paradoxo dado pela baixa intensidade de investimento em P&D e alta intensidade inovativa (produto e processo)”.

Révillion (2011, p.10) ratifica a concepção dos inúmeros pesquisadores em relação ao baixo investimento em P&D ao registrarem que “[...] No Brasil, esse baixo nível de investimento em P&D ainda é uma realidade no setor processador de alimentos”.

- Raimundo et al. (2017) ao abordarem a dinâmica tecnológica da Indústria Brasileira de Alimentos e Bebidas (IAB), no período de 2000 a 2011, com base nos indicadores fornecidos pela Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica (PINTEC), observam que: “[...] O investimento em P&D das firmas ainda é relativamente baixo, sendo a estratégia tecnológica majoritária do setor a imitativa” (p.423). “[...]A proporção do investimento em P&D sobre vendas na indústria de alimentos é relativamente baixa quando comparada a de outras indústrias” (p.426).
- ii. Caráter incremental das inovações na indústria alimentícia brasileira - com prevalência no setor do caráter incorporador, em detrimento do gerador de novas tecnologias.
- César et al. (2010), no tocante ao caráter incorporador de novas tecnologias, concluem que “[...] Há uma constante demanda por novos produtos no setor de alimentos. No entanto, devido aos padrões conservadores dos consumidores em relação às questões alimentares, tem-se um padrão de consumo estático, uma vez que as características do novo produto devem ser similares às daqueles existentes. Com isso, poucas rupturas tecnológicas são verificadas. Acrescenta-se o fato de que grande parte do conhecimento científico-tecnológico usado se origina em indústrias correlacionadas” (p.361).
- Révillion (2011, p.10) argumenta que “seria de se esperar que o grau de inovatividade fosse limitado em sua intensidade (número restrito de novos lançamentos por unidade de tempo) e diversidade (pequeno número de variações dos atributos dos novos produtos lançados)”. Segundo o autor “[...] A análise do perfil das inovações associadas à introdução de novos produtos alimentícios permite ilustrar o papel preponderante de inovações de caráter incremental, fruto de novas tecnologias de processo e/ou de novos ingredientes desenvolvidos por fornecedores”.
- iii. Regime de apropriabilidade frágil – dada a facilidade de replicação das tecnologias desenvolvidas.
- Sidonio, Capanema, Guimarães e Carneiro (2013, p.351), em pesquisa sobre a importância e dinâmica da inovação da indústria de alimentos no contexto do complexo agro-industrial brasileiro, desenvolvido a pedido do BNDES - Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social, registram que “[...] o regime de apropriabilidade na indústria alimentícia pode ser considerado relativamente fraco, pois, em geral, as tecnologias desenvolvidas não são difíceis de serem replicadas e o sistema de propriedade intelectual é pouco eficaz”. Segundo os autores, “[...] O regime de apropriabilidade relativamente fraco é um importante elemento para se compreender o baixo grau de ineditismo nessa indústria”.
- iv. Dependência excessiva de *commodities* - a preponderância da evolução do setor de alimentos no Brasil está nos produtos “in natura”, que absorvem menos conteúdo tecnológico; em relação às *commodities*, a produção moderna é mais valorizada no mercado global.
- Sidonio et al. (2013, p.334) observam que “[...] O Brasil vem se mostrando competitivo internacionalmente na produção de várias matérias-primas agropecuárias, não alcançando, entretanto, o mesmo desempenho nos manufaturados derivados delas, como no caso dos alimentos processados. [...]”. Na concepção dos autores, entretanto, “[...] “O país não garantirá a supremacia alimentar se não processar seus produtos, se produzir apenas *commodities*”.
- v. Efetividade restrita em inovação organizacional e mercadológica e em relação à competência técnica e operacional, envolvendo produto e processo.
- O Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE) e a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) desenvolveram o Projeto Alimentos 2014 - uma análise conjunta abrangente da importância do Brasil na sustentabilidade e sustentação da produção de alimentos – e destacam iniciativas orientadas para o futuro de médio e longo prazos, que buscam fortalecer o papel do país na oferta global de produtos e serviços ligados ao consumo de alimentos. Os pesquisadores envolvidos no referido projeto registram as seguintes sugestões:
- [...] O estudo identifica um grande potencial para a criação de novas empresas de base tecnológica capazes de explorar nichos de mercado de maior valor agregado. Para a exploração de todo esse potencial será necessário enfrentar desafios para ampliar e tornar a atividade inovativa mais eficiente, visando à geração e à transferência de tecnologia, em estreita colaboração com grupos de pesquisa de institutos e universidades, de modo a incentivar a criação de novos negócios e produtos alimentícios de base tecnológica, portanto de maior valor agregado” (Embrapa e CGEE, 2014, p. 45).
- vi. Sistema de propriedade intelectual pouco eficaz (reduzida produção de patentes, por exemplo).
- Raimundo et al. (2017, p.434) discorrem sobre o fato de que grande parte das inovações são novidades no âmbito interno da empresa, o que denota, na concepção dos autores, a baixa capacidade tecnológica da Indústria Brasileira de Alimentos e Bebidas (IAB). Segundo os autores, “[...] é crescente o número de empresas que realiza inovações, mas decrescente a quantidade de empresas que inovam simultaneamente em produto e processo”, em situação que “[...] mostra contenção na ampliação da linha de produtos e na agregação de valor, uma vez que novos produtos exigem modificações mais importantes nos seus processos de produção e intensificam a dinâmica tecnológica da indústria alimentícia”.
- Os excertos anteriormente expostos serão utilizados à frente, na sequência deste estudo, quando da comparação com os resultados obtidos empiricamente no estudo de caso, visando verificar se as referidas conclusões se confirmam ou não no cenário pesquisado.

2.3. Ferramentas e software utilizados na validação dos dados compilados

As bases conceituais e o software utilizados, estão especificados na [Tabela 1](#).

As ferramentas e software anteriormente expostos foram selecionados por melhor se adequarem ao objetivo proposto no presente estudo.

3. Procedimentos metodológicos

A pesquisa tem abordagem metodológica pautada nos estudos qualitativos, de cunho bibliográfico e de natureza exploratória, aplicada em estudo de caso único, desenvolvido por meio das seguintes etapas: i) observação do cenário pesquisado, ii) acompanhamento e análise da rotina do processo produtivo, iii) análise de documentos internos, mediante permissão da empresa e iv) entrevistas pessoais (semiestruturadas e em profundidade), com gestores envolvidos no processo.

As informações foram coletadas em entrevistas, no período de julho de 2017 a maio de 2018, com interrupção nos

meses finais do ano de 2017, à época da safra anual - período de 04 meses, entre outubro e fevereiro de cada ano, coincidente com a safra das culturas processadas e/ou industrializadas pela empresa envolvida - quando grande parte dos funcionários estão alocados em setores estratégicos da empresa e as tentativas de agendamento de entrevistas com os mesmos revelam-se, às vezes, infrutíferas; razão pelo qual a 2ª etapa das entrevistas ocorreu entre março e maio de 2018.

4. Análise dos resultados

4.1. Contextualização da empresa selecionada

Entre as agroindústrias alimentares identificadas no universo de indústrias de alimentos localizadas no interior do estado de São Paulo (Polo Regional Centro Norte do estado), selecionou-se a empresa em questão, que demonstrou interesse pela pesquisa e disponibilidade para a sua realização. Por questões de sigilo, sua identificação foi preservada, sendo a mesma identificada apenas como *Alfa*, com perfil caracterizado na [Tabela 2](#).

Tabela 1. Síntese das dimensões das bases conceituais e software utilizados

| Base | BMCCanvas | Octógono Inovação | IRAMUTEQ |
|----------------------|---|--|---|
| Referencial teórico | Business Model Generation (Osterwalder e Pigneur, 2010) | Gestão da Inovação na prática/ Innoscience (Scherer e Carlomagno, 2009; Scherer, Bignetti e Carlomagno, 2009) | IRAMUTEQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires) (Ratinaud e Marchand, 2012) |
| Objetivo | Entendimento do modelo de negócio empreendido | Diagnóstico do potencial de inovação da empresa | Tratamento e validação dos dados obtidos |
| Dimensões analisadas | <ul style="list-style-type: none"> - Parceiros - Atividades - Recursos - Proposta de valor - Relacionamento - Canais - Clientes - Fontes de receita - Estrutura de custo | <ul style="list-style-type: none"> - Estratégia - Cultura - Estrutura - Pessoas - Processo - Funding - Liderança - Relacionamentos | <ul style="list-style-type: none"> - Análise de similitude - Nuvem de palavras |

-BMC: Business Model Canvas

Fonte: elaboração própria.

Tabela 2. Perfil da empresa Alfa

| | |
|------------------------|---|
| Porte | Grande |
| Fundação | < 1992 |
| Produtos | A empresa produz mais de 700 itens, entre molhos, atomatados, vegetais em conserva, condimentos, doces, geleias, gelatinas, achocolatados em pó, sopas e macarrão instantâneo, além de linhas especiais, como a Premium, Light, Livre e Institucional (130 deles fabricados para comercialização da marca própria e os demais para 70 marcas de grandes redes de supermercados). Lidera o segmento de doces (goiabadas) e a segunda marca no segmento de atomatados em <i>stand ups</i> . |
| Gestão | Empresa familiar (Sociedade Ltda.) |
| Número de Funcionários | > 1.300 empregos diretos e aproximadamente 5.000 empregos indiretos, em parques industriais no Brasil. |
| Mercado Consumidor | Nacional (70% da receita) e internacional (30% da receita). A empresa atende cerca de 60 países, 1/3 deles conquistados nos últimos dois anos. |

Fonte: elaboração própria.

4.1.1. Entrevistas Aplicadas nos gestores da Empresa Alfa

Após submissão à empresa de documento formalizado sobre o objetivo da pesquisa e das condições para a sua realização, concluiu-se que a principal fonte de informação para o estudo seriam as entrevistas. A atenção foi direcionada ao nível estratégico da organização e, a partir do organograma da empresa Alfa, definiu-se o direcionamento das entrevistas para 07 executivos, além do sócio fundador da organização, num total de 08 entrevistados. Na sequência, as entrevistas foram realizadas, conforme mostra a [Tabela 3](#).

4.2. Resultados da aplicação do BMC Canvas na empresa Alfa

Evidencia-se, na sequência ([Tabela 4](#)), o entendimento, em detalhes, do modelo de negócio praticado, na perspectiva dos entrevistados, a partir das nove dimensões do *BMC Canvas*, concebidas por [Osterwalder e Pigneur \(2010\)](#).

Denota-se, pelo exposto, que o modelo de negócio da empresa está estruturado no amplo conhecimento das necessidades dos clientes, e no interesse em atender essas necessidades. Esse fato fica claro na proposta de valor e

nos recursos-chaves que são amplamente direcionados ao consumidor. Não obstante, o desenvolvimento de dezenas de linhas de produtos e de um portfólio com centenas deles, corrobora-se o foco da empresa no atendimento às necessidades dos clientes e sua atenção para os diferentes perfis de consumidores de produtos alimentícios.

Depreende-se que, para viabilizar essa proposta de valor, as parcerias com outras instituições são fundamentais, bem como uma atenção com a qualidade de toda a cadeia de valor. Foi notória a importância entregue pelos diretores, ao gestor principal da empresa que, na condição de sócio fundador, é ainda o principal líder responsável pelo direcionamento das decisões de novos produtos, parceiros-chaves, e o próprio controle financeiro da empresa.

4.3. Resultados da aplicação do Octógono da Inovação na empresa Alfa

4.3.1. Resultados da estratégia de inovação da empresa

O diagnóstico dos elementos para a estratégia de inovação na empresa é apresentado na [Tabela 5](#).

Tabela 3. Detalhamento das entrevistas aplicadas

| Cargo | Formação | Atuação | Entrevistas | Datas | Ferramentas |
|-----------------------------------|--------------------------------|---------|---------------------------------------|-----------------------|------------------------------|
| Sócio-Diretor | Química | 40 anos | 02 entrevistas de 50 minutos cada | 07/08/2017 12/09/2017 | <i>BMC Canvas</i> e Octógono |
| Gestor da Área comercial | Produção Financeiro | 10 anos | 02 entrevistas de 50 minutos cada | 06/03/2018 11/03/2018 | <i>BMC Canvas</i> e Octógono |
| Gerente marketing | Marketing | 25 anos | 01 entrevista com duração de 02 horas | 16/05/2018 | <i>BMC Canvas</i> e Octógono |
| Outros (Qualidade, Logística, RH) | Administração Recursos Humanos | 15 anos | 02 entrevistas de 50 minutos cada | 06/03/2018 11/03/2018 | <i>BMC Canvas</i> e Octógono |

Fonte: elaboração própria.

Tabela 4. Devolutiva do *Canvas* da empresa Alfa

| Dimensões | Diagnóstico |
|-----------------------------|---|
| Segmentos de clientes | A empresa produz para consumidores próprios, além de para mais 70 marcas de grandes redes de supermercado do país e para cerca de 60 países no exterior (20 deles conquistados nos últimos dois anos). É, portanto, um modelo de negócio focado em mercado consumidor de grupos de clientes com perfis e demandas similares, alinhados com a proposta de valor da empresa e com atratividade relevante para o negócio por serem segmentos robustos de clientes, com perspectivas de rentabilidade promissoras. |
| Relacionamento com clientes | A empresa coloca as estratégias de relacionamento como fator dos mais relevantes para a fidelização dos clientes. O aprendizado a partir da interação e envolvimento dos usuários no processo promove a agregação de valor aos produtos, o que torna o marketing da cocriação uma fonte de vantagem competitiva e de rentabilidade para a empresa. |
| Canais | Há participação dos clientes/ stakeholders no processo de realização da proposta de valor através de canais que, dentre outras especificidades, ampliam o conhecimento dos clientes sobre os produtos oferecidos pelo modelo de negócios da empresa; ajudam, dessa forma, na avaliação da proposta de valor do negócio pelos clientes e levam à conquista de consumidores cativos. |
| Proposta de valor | Previamente a empresa procura avaliar o comportamento do consumidor, analisando seus desejos em relação a determinado produto. Assim, torna-se mais fácil definir quais são os valores e benefícios que o cliente espera de um produto. Preço, praticidade, funcionalidade, novidade, design, status (no caso de grupos), conveniência, finalidade e usabilidade são valores atualmente muito procurados, além principalmente da saudabilidade. |
| Recursos-chave | Os recursos-chave da empresa permitem que a mesma crie e ofereça uma proposta de valor que alcance mercados e mantenha relações com segmentos de clientes. Assim, para a empresa é de muita valia um bom alinhamento entre os recursos humanos, recursos físicos (instalação fabril, veículos, máquinas, pontos de vendas, de redes de distribuição e outros, além da marca, valorizada como um dos recursos intelectuais dos mais relevantes na estrutura organizacional da mesma. |
| Atividades- chave | Entre as ações mais importantes que a empresa usa para fazer funcionar seu modelo de negócio está o empenho em relação ao marketing, engajamento de stakeholders e uso da tecnologia de informação. O zelo em relação à produção, vendas e distribuição dos produtos, bem como um processo eficiente de desenvolvimento na produção, contrato com fornecedores confiáveis e parceiros, aquisição de matéria prima e embalagem de boa qualidade, bem como o envio do produto de forma adequada são etapas que merecem atenção redobrada por parte do controle de qualidade da empresa. |

Tabela 4. Devolutiva do Canvas da empresa Alfa. (Continuación)

| | |
|---------------------|--|
| Parcerias-chave | Em relação às parcerias-chave que auxiliam na boa condução do modelo de negócio proposto, a empresa valoriza sobremaneira o conhecimento oriundo das universidades, centros de pesquisas, bem como de outros órgãos públicos, estratégia de cooperação com as empresas concorrentes e as relações comprador-vendedor, que promovem o desenvolvimento econômico e empresarial, inovação e transferência de tecnologia, além de possibilitarem a obtenção de custos mais favoráveis, redução de riscos ou incertezas, aumento da facilidade de aquisição de recursos e atividades de cooperação, que podem garantir à empresa o fornecimento de matéria-prima durante todo o ano. |
| Fontes de renda | É fator de relevância para a empresa a definição do modo como ela pode gerar receita satisfatória dentro do seu modelo de negócio. Esta dimensão é centralizada pela empresa no gestor principal, pois envolve o capital gerado pela mesma a partir de cada segmento de cliente. Dentre as várias formas de gerar fontes de receita, a empresa é zelosa em relação às vendas propriamente ditas, mas também em relação a desenvolvimento de produtos inovadores, precificação e formas de pagamento. |
| Estrutura de custos | Os envolvidos na organização como um todo são conscientes de que todas as etapas que contribuem para o funcionamento do modelo de negócio da mesma têm um custo. Minimizar custos em todas as áreas do modelo de negócio a partir da definição dos recursos-chave, atividades-chave e parcerias importantes faz parte da administração dos custos, de forma a alavancar um melhor diferencial competitivo que permita oferecer produtos com qualidade e precificação atrativas para o cliente. A estrutura de custo da empresa tem suas variantes em relação a custos fixos (pagamentos de funcionários, aluguel predial, e outros), bem como custos variáveis que envolvem a variação cambial, custo de energia elétrica e outros insumos, ou ainda, na prática da economia de escala (a empresa vende quantidade a um preço mais baixo, consequentemente aumenta a saída de produtos e a produção) e da economia de escopo (vantagem de custo que a empresa desfruta por usar a mesma estrutura de canais de distribuição para viabilizar a colocação de uma ampla diversidade de produtos). |

Fonte: elaboração própria.

Tabela 5. Devolutiva do Octógono da Inovação da empresa Alfa

| Dimensões | Diagnóstico |
|-----------------|--|
| Estratégia | O gestor principal demonstrou ter conhecimento das prioridades estratégicas necessárias à empresa; observa-se, pela devolutiva, que o mesmo tem ciência da importância do direcionamento a ser atribuído às novas necessidades apontadas pelos clientes e não clientes. Tem relevante visão de futuro e dos objetivos da empresa a mais longo prazo (2-5 anos), razão pela qual procura direcionar as atividades inovadoras atuais quanto à prática de geração e refinamento de ideias. |
| Estrutura | O uso de fontes de informação internas e externas à empresa para a geração da inovação tecnológica é fator determinante para a competitividade da organização, consideradas das mais relevantes para os respondentes. O processo de inovação na empresa passa por etapas, dentre elas o investimento em P&D, parcerias e equipe exclusiva dedicada à pesquisa em inovação de alimentos. |
| Liderança | Detectou-se, pela devolutiva, que a principal liderança associada a resultados na empresa é exercida pelo sócio e gestor principal da organização. Denota-se, porém, que os demais líderes têm autonomia para escolher as peças-chaves quando da implantação de um projeto e a chefia os apoia através de motivação, incentivos e reconhecimento, como a estratégia de recompensar (financeiramente ou com ascensão em carreira) as pessoas inovadoras, por suas ideias criativas. |
| Cultura | A empresa conta com uma equipe competente de colaboradores que recebem treinamento técnico, operacional e motivacional para desempenharem suas funções com qualidade e eficiência. Assim, segundo o respondente, faz parte da cultura organizacional a criação de ambiente propício e estimulante à inovação, através da gestão participativa e descentralizada, em forma de unidades de negócios, numa cultura voltada para a satisfação dos envolvidos. |
| Pessoas | A empresa preza pelo incentivo e reconhecimento em relação aos funcionários. Para estímulo aos colaboradores há oportunidades de salários diferenciados para pesquisadores, com remuneração equiparada aos cargos de gestão administrativa. A empresa tem a política de buscar profissionais com alto nível técnico para o seu centro de pesquisa. |
| Funding | Quanto à política de investimentos e financiamento de projetos inovadores, o profissional entrevistado responsável pelo setor de Finanças da empresa destacou que as decisões sobre política de investimentos e financiamentos de projetos inovadores na empresa são centradas nos sócios proprietários; notadamente o gestor principal da empresa está sempre à frente das decisões financeiras que envolvem fontes externas de recursos como governos e parcerias. |
| Processo | Evidencia-se que os gestores aparentam receptividade e flexibilidade em relação às sugestões oriundas dos meios internos e externos da empresa. Denota-se que o gestor principal está em constante processo de planejamento na empresa, a partir de uma visão de futuro muito aguçada. Como empreendedor, incorpora as várias abordagens existentes e interage com o ambiente organizacional para tomada das principais decisões. Dessa forma, retira do cotidiano grande parte dos insights que geram ideias nas quais pensa investir e as repassa aos seus colaboradores. |
| Relacionamentos | Depreende-se, pelos dados coletados, que as feiras e exposições relevantes, nacionais e internacionais, a utilização das informações de fontes como publicações e outros materiais especializados sobre o assunto, bem como parcerias com fornecedores, agências de publicidade e a mídia oral e escrita são quesitos de relevância para o marketing da empresa. Ações integradas de fortalecimento da marca em campanhas publicitárias e patrocínios em projetos fazem parte da estratégia de marketing da organização. Para otimizar o investimento em campanhas a empresa realiza treinamentos com os representantes de vendas, com vistas a ampliar a participação da marca nos supermercados, além de lançar um canal de comunicação digital com o consumidor, em site divulgado nas peças publicitárias. |

Fonte: elaboração própria.

No cenário pesquisado, denota-se que “a inovação está essencialmente relacionada à descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, novos processos de produção e novos arranjos organizacionais” (Dosi, 1988, p.222). Para Freeman (1975, p.256) “[...] embora a teoria econômica tradicional ignore em grande medida a complicação da ciência e da tecnologia mundiais e considera o mercado como o meio ambiente, a mudança tecnológica é um aspecto de importância decisiva do ambiente das firmas na maioria das indústrias e países”.

Configura-se, pela devolutiva do *Octógono da Inovação*, que a competitividade inovativa da empresa Alfa chega ao mercado na forma de novos produtos e que a organização tem na estratégia de diversificação deles, o seu eixo principal; haja vista a gama de mais de 700 itens (130 deles fabricados para comercialização da própria marca e os demais para 70 marcas de grandes redes de supermercados).

O desafio de estudar oportunidades de fornecimento para clientes que apresentam alto volume de consumo em um curto espaço de tempo, destaca o perfil empreendedor e dinâmico do gestor-líder, quando do uso de sua capacidade para identificar oportunidades e, através delas, ampliar a competitividade da empresa (Demil, Lecocq, Ricart e Zott, 2015).

4.3.2. Resultados da capacidade e estrutura de inovação na empresa Alfa

Evidencia-se, quanto à capacidade/estrutura de inovação da empresa Alfa, que a mesma não apresenta aspectos complicadores em relação aos recursos financeiros, já que a organização procura disponibilizar o montante necessário para a remuneração dos profissionais ligados à inovação, e para aquisição de tecnologia.

Quanto aos recursos de infraestrutura, observa-se na empresa uma evolução para as atividades de P&D, como a existência de um centro de pesquisa em alimentos e *softwares* para projetos de reengenharia. Assim, a alocação de recursos financeiros que refletem o compromisso da empresa com a inovação, ao longo do tempo, é um processo contínuo.

Pelos relatos e observação *in loco*, a empresa destina recursos intangíveis às competências incorporadas em seus colaboradores e no grupo. Recursos esses, responsáveis pela capacidade inovativa, que engloba todo o corpo de conhecimentos tácitos e explícitos acumulados na empresa, e reverte-se como ativos de conhecimentos codificados nos registros internos da organização - sejam estes apropriáveis ou não - sob a forma de propriedade intelectual (Stefanovitz e Nagano, 2014).

A capacidade de identificar e avaliar a vantagem competitiva das características transferíveis e inovadoras dos funcionários, é outra prática de relevante importância estratégica na empresa, pois a valorização do capital humano reverte-se em vantagem competitiva, em termos de habilidades, especialização, disposição para trabalhar e insights para ideias inovadoras (Mcguirk, Lenihan e Hart, 2015), conforme estrutura da capacidade de inovação da empresa Alfa, exposta na Tabela 6.

Pelas evidências observadas, deduz-se que um dos fatores primordiais para o sucesso da empresa, é o alinhamento e articulação das iniciativas de inovação, alicerçado pela definição clara das estratégias ao modelo de negócio praticado e aliado a um esforço conjunto na organização como um todo, com medidas eficazes que minimizam falhas na gestão e execução da dinâmica tecnológica da organização.

Depreende-se do contexto investigado, que a influência da empresa junto ao mercado é um fator estratégico de relevância e que a organização tem sua estrutura/capacidade de inovação voltadas para a diferenciação frente aos concorrentes, o que evidencia a inovação em modelo de negócio, desdobrado em estratégias voltadas para novos produtos (Vils, Mazzieri, Rodrigues, Da Silva e de Queiroz, 2017).

Para Chesbrough (2010), uma das formas no auxílio à identificação de características inovativas é através da análise da dinâmica tecnológica da empresa. Face à concepção exposta, os principais processos inovativos tecnológicos, destacados dentre os muitos desenvolvidos pela empresa pesquisada, encontram-se expostos na Tabela 7.

Tabela 6. Estrutura da capacidade de inovação da empresa Alfa

| |
|---|
| Fatores determinantes do contexto organizacional voltado à inovação na empresa |
| Cultura de Inovação da empresa Alfa: promoção da busca pela inovação como valor da organização; |
| Estrutura interna de pesquisa e desenvolvimento de produtos, com significativo relacionamento com instituições de pesquisa, via internalização/sistematização do processo de inovação; |
| Forte orquestração entre as funções, como marketing, P&D e produção, em ambiente que envolve dependências intraorganizacionais; |
| Busca de oportunidades através de estímulo à conquista de clientes; |
| Empenho na superação da concorrência; construção periódica de novo portfólio de produtos; |
| Estrutura organizacional adequada para que o trabalho multifuncional ocorra com fluidez através da prática de interface entre modelo de negócio, estratégia e táticas no cenário da organização; |
| Colaboração com parceiros externos em contexto que promove a troca contínua de informações tecnológicas e mercadológicas; capacidade real da empresa de aprender com o ambiente e se manter atualizada; |
| Recurso à capacidade de tecnologia (apoiada na infraestrutura, recursos humanos e ativos intangíveis de TI). |

Fonte: elaboração própria a partir de Stefanovitz e Nagano (2014).

Tabela 7. Dinâmica Tecnológica da empresa Alfa

| Resultado das evidências do perfil inovativo da empresa Alfa |
|---|
| - Desenvolvimento de bags assépticos para envase da polpa de fruta que dispensam o congelamento (o vaso asséptico aluminizado não deixa entrar nem oxigênio, nem luz ultravioleta; assim a tecnologia desenvolvida mantém a polpa fresca e com todos os seus nutrientes preservados por até 36 meses). Essa inovação tecnológica possibilitou à empresa deixar de trabalhar com a matéria-prima (polpa) congelada desde 2000 e liberou-a da chamada “cadeia de congelados”, que envolvia desde caminhões até navios frigorificados; |
| - Desenvolvimento de produtos para atender o <i>life style</i> do consumidor em novas linhas: Linha Livre (molho de tomate, ketchup, milho, ervilha, geleias e gelatina isentos de açúcar, sal, gorduras e conservantes) e a Linha Saudável (goiabada sem adição de sódio e gordura e com 48% menos de açúcar; molho de tomate sem adição de sódio, açúcar e gorduras e ervilhas com fonte de fibras); |
| - Desenvolvimento de produto vendido para a indústria de cosméticos como esfoliante facial, gerado a partir do aproveitamento do resíduo do processamento da goiaba (após devidamente analisado no Japão e misturado a determinado composto); |
| - Utilização dos filmes flexíveis e semirrígidos nas embalagens de doces de cortes, em processo que liberou a empresa do uso do papel celofane (processo pioneiro no Brasil); |
| - Desenvolvimento de matéria-prima (goiaba) que requer menos agrotóxico, para ganho de mercados exigentes. É um produto com casca fina, muita polpa, pouca semente, com maior teor de sólidos solúveis e um balanço entre açúcar e acidez, com características ideais para processamento; |
| - Transformação das caixas utilizadas para transporte dos molhos de tomate em <i>stand-up poche</i> , em displays para as gôndolas nos supermercados, permitindo, na exposição da mesma quantidade de produtos, uma economia de espaço de 45%; |
| - Aproveitamento do vapor do processamento da goiaba que, após condensação e armazenamento, é usado em produtos que levam essência de goiaba; |
| - Aproveitamento dos resíduos sólidos da empresa para utilização na ração animal, comburentes ou para forração agrícola; |
| - Processo de “Contaminação Zero” dos produtos através de rígido Controle de Qualidade e do alto grau de automação presente em todas as etapas de produção, desde o cultivo até a saída do produto, associado ao emprego de práticas certificadas internacionalmente; |
| - Rastreamento por código na embalagem que possibilita ao cliente apurar todo o processo de fabricação e as informações referentes ao produto. |

Fonte: elaboração própria.

Infer-se pela análise dos fatores determinantes da inovação no contexto investigado (Tabela 7) que a estrutura da capacidade de inovação da empresa Alfa é amplamente influenciada ou definida pela estratégia de inovação e pelo modelo de negócio praticado.

4.4. Resultados da validação dos dados compilados através do software IRAMUTEQ

Para validação dos resultados expostos na pesquisa em relação ao modelo de negócio da empresa Alfa, sua estratégia de inovação e sua capacidade/estrutura de inovação, utilizou-se o IRAMUTEQ, com resultados obtidos a partir da análise de similitudes ou semelhanças, e por nuvem de palavras. Referidas análises são geradas a partir do Corpus Textual Temático (formado pelos vocábulos compilados nas entrevistas) e pelos respondentes (indivíduos identificados numericamente no *software* como Ind. 1, Ind.2, e assim sucessivamente, até Ind.8), conforme mostrado na Tabela 8.

Tabela 8. Identificação dos respondentes da empresa

| Entrevistados [Ind.] | Cargo na empresa |
|----------------------|---|
| [Ind.1] | Sócio-diretor e gestor principal da empresa |
| [Ind.2] | Diretor Industrial |
| [Ind.3] | Gerente de Marketing e Institucional |
| [Ind.4] | Responsável pelo Centro de Pesquisa/Inovação em Alimentos |
| [Ind.5] | Responsável pela Área Agrícola |
| [Ind.6] | Diretor Comercial |
| [Ind.7] | Responsável pelo Setor de Finanças |
| [Ind.8] | Responsável pelo Recursos Humanos (RH) |

Fonte: elaboração própria.

4.4.1. Resultados da análise de similitude na empresa Alfa

Nesta subseção do trabalho, inicialmente elaborou-se um mix do leque semântico das palavras mais frequentes dos entrevistados, com vistas a definir o Corpus Textual Temático (universo dos vocábulos selecionados). Recorreu-se, neste procedimento, à compilação de dados nas devolutivas dos respondentes quanto a elementos voltados à compreensão do modelo de negócios atual da organização, estratégias de inovação, e capacidade/estrutura para inovação da mesma.

Para gerar a análise de similitude, o *software* IRAMUTEQ (Figura 1) selecionou do Corpus Textual Temático um universo de 181 palavras entre as mais citadas ao longo dos depoimentos e entrevistas, sendo a palavra “empresa” a que apresentou maior fator repetitivo (pronunciada 90 vezes ao longo dos discursos registrados) e “material” a de menor frequência (pronunciada apenas 03 vezes pelos respondentes).

Por questão de concisão, optou-se pelo registro das palavras com maior frequência repetitiva até a classificação 20, que foram intencionalmente expostas em ordem decrescente, com o intuito de relevar o aspecto classificatório em relação à força de expressão das mesmas nas coocorrências e correlações dos discursos dos entrevistados. Como os respondentes não apresentaram um discurso único, por se correlacionarem com diversas áreas, as palavras com maior fator repetitivo e a interpretação dos possíveis discursos estão expostas na Figura 1.

A partir da síntese classificatória dos vocábulos e discursos selecionados pelo IRAMUTEQ nas entrevistas aplicadas (Figura 1), o *software* IRAMUTEQ gerou a imagem em cores (Figura 2), projetada através de indicadores estatísticos, como resultado da análise de similitude.

Constata-se, dessa forma, que a análise por nuvem de palavras corrobora os resultados explicitados anteriormente na análise de similitude, já que ambas projetam evidências de identificação de discursos muito semelhantes, o que vem a comprovar o rigor metodológico e estatístico do *software* IRAMUTEQ, principalmente no que se refere à otimização da organização de dados e à avaliação da validade e confiabilidade dos mesmos, bem como no tocante ao resgate do contexto da organização pesquisada, quanto ao zelo em relação ao processo inovativo, associado à identificação organizacional (Camargo e Justo, 2013).

O cenário exposto permite evidenciar que a análise de similitude e a análise por nuvem de palavras, por meio das conexões apresentadas frente às palavras dos discursos, identificados nas figuras geradas nos respectivos espaços gráficos, a partir dos eixos norteadores expostos, permitem validar os resultados explicitados anteriormente no *BMC Canvas* em relação ao modelo de negócio e quanto ao ambiente de inovação e alinhamento estratégico no âmbito da empresa, dimensionados através do Octógono da Inovação (Scherer et al., 2009; Vils et al., 2017).

5. Conclusão

A motivação deste estudo está associada ao interesse empírico sobre como o modelo de negócio se alinha e articula à estratégia e à capacidade de inovação, no cenário de uma indústria alimentícia brasileira, e como a referida interação é importante no amparo à estrutura organizacional voltada à inovação, no cotidiano da empresa pesquisada.

No tocante aos resultados positivos obtidos no presente estudo, depreende-se do cenário empírico que dois fatores são preponderantes para justificar, a princípio, a divergência em relação a outros estudos: i) o perfil da empresa tomada como estudo de caso, totalmente voltado à inovação, bem como a participação efetiva de um dos sócios-proprietários e principal gestor à frente dos negócios, pelo exercício diário da capacidade pessoal de liderança carismática e ii) pelo *feeling* para identificar oportunidades e, através delas, ampliar a competitividade da empresa.

Além dos aspectos expostos, alguns outros fatores positivos na organização pesquisada podem ser elencados e denotam a disparidade de resultados em relação aos aspectos críticos - apontados na subseção 2.2 (Estudos Empíricos no Brasil sobre a indústria de alimentos), por outros pesquisadores - aspectos esses elencados a seguir:

- i. Baixo nível de investimento e pouca intensidade em P&D na indústria brasileira de alimentos:

Para dar conta do mercado, a empresa tem apoiado seu crescimento em uma estrutura vertical de produção, que suporta a capacidade de inovação da mesma, tornando-se fator determinante para que o processo inovativo ocorra. Essa dinamização na empresa propicia o surgimento de estratégias tecnológicas de diferenciação, através do aprimoramento de processos e produtos, inclusive com elevada valorização do conhecimento oriundo das universidades, centros de pesquisas e

outros órgãos públicos, com forte orquestração entre as funções, como marketing e produção, em ambiente que envolve dependências intraorganizacionais e robusto investimento. O processo de inovação na empresa passa por etapas, dentre elas o investimento em P&D, parcerias e equipe exclusiva dedicada à pesquisa em inovação de alimentos.

- ii. Caráter incremental das inovações e regime de apropriabilidade frágil:

A empresa pesquisada tem, na estratégia de diversificação e na intensidade do fluxo de lançamentos de novos produtos de alto valor agregado, o seu eixo principal, por reconhecer que o mercado consumidor é muito diverso, com características distintas entre mercados. Dessa forma, a empresa investe tanto em ampliação da capacidade produtiva, quanto no fortalecimento de sua marca. Este é um dos principais fatores de diferenciação e agregação de valor na organização pesquisada.

- iii. Dependência excessiva de *commodities*:

Denota-se que a empresa-alvo apresenta forte desempenho nos manufaturados derivados das *commodities*, como é o caso dos alimentos processados, inclusive com nichos especiais como as linhas *Premium*, *Light*, *Livre* e *Institucional*, todas voltadas para atender o *life style* de consumidores.

- iv. Efetividade restrita em inovação organizacional e mercadológica e em relação à competência técnica e operacional de gestão de produtos e processos:

Deduz-se que a dinâmica tecnológica tem efetividade no ambiente de inovação da empresa, a partir da comprovação do alinhamento e articulação com o modelo de negócio dinâmico praticado com a estratégia de inovação e a capacidade de inovação, de forma a contribuir para que os processos de gestão e inovação ocorram em todas as áreas da organização. A utilização eficaz de recursos, aliada a técnicas de planejamento nas ações, resulta em sensível desempenho positivo. Pela observação empírica empreendida é possível inferir que benefícios significativos são obtidos por meio de explícito processo de formulação de estratégias de inovação, coordenadas e direcionadas a um conjunto de metas colocadas como objetivo comum a todos na empresa.

Os aspectos positivos anteriormente expostos demonstram, ainda, não conformidade em relação ao que ocorre, de modo geral, na média das empresas brasileiras de alimentos, no que se refere à inovação, o que justifica, em parte, a alta performance alcançada pela empresa pesquisada.

Nesse cenário, diante das conclusões e dos resultados relevantes obtidos, entende-se que a presente pesquisa possa entregar contribuições empíricas importantes para o universo acadêmico e empresarial, já que o estudo de caso empreendido destaca um processo inovativo, cujas implicações não estão ainda plenamente exploradas em outras pesquisas sobre a indústria alimentícia brasileira.

O mapeamento do ambiente de inovação da agroindústria pesquisada, possibilitou o dimensionamento da dinâmica tecnológica na organização, bem como permitiu identificar áreas passíveis de melhorias. Foi possível sugerir aos gestores algumas práticas e estratégias mais assertivas, que melhor contemplem o desenvolvimento da competitividade.

A construção desses resultados apresenta como limitação o escopo da abrangência em relação a outras agroindústrias de alimentos nacionais e multinacionais, não consideradas neste estudo de caso único. Estudos futuros devem incluir um maior número de indústrias globais e locais de alimentos.

Pretende-se que o uso do IRAMUTEQ como ferramenta de apoio à pesquisa para a análise léxica automatizada em Administração de Empresas, seja considerado um diferencial no presente estudo, posto que, na atualidade, referido *software* é mais usual em pesquisas qualitativas produzidas no âmbito dos programas de pós-graduação nas Áreas de Ciências Humanas, Ciências Sociais e da Saúde (Camargo e Justo, 2013; Pinto, Mazieri e Vils, 2017).

Espera-se que os resultados deste trabalho possam contribuir para ampliar a discussão do processo gerencial que alinha e articula as estratégias e a capacidade de inovação ao modelo de negócio de empresas agroalimentares, com possibilidade de, eventualmente, extrapolar para outras cadeias do agronegócio brasileiro.

Conflito de interesses

Os autores declaram não haver conflito de interesses.

Referências

- Associação Brasileira da Indústria de Alimentos - Abia. (2019). *Indústria de alimentos fecha 2018 com crescimento e geração de empregos*. Recuperado em 12 de novembro de 2018, de: https://www.abia.org.br/vsn/tmp_2.aspx?id=3944
- Amit, R., & Zott, C. (2015). Crafting Business Architecture: The Antecedents of Business Model Design. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(4), 331-350. <https://doi.org/10.1002/sej.1200>
- Arcese, G., Flammini S., Lucchetti, M.C., & Martucci, O. (2015). Evidence and Experience of Open Sustainability Innovation Practices in the Food Sector. *Sustainability*, 7(7), 8067-8090. <https://doi.org/10.3390/su7078067>
- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. S. (2010). Business Models as Models. *Long Range Planning*, 43(2-3), 156-171. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.02.005>
- Bencke, F. F., Gilioli, R. M., & Royer, A. (2018). Inovação disruptiva: uma análise das pesquisas empíricas publicadas no Brasil. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, 5(2), 159-180. <http://doi.org/10.18226/23190639.v5n2.07>
- Bianchi, E. M. P. G., Quishida, A., & Foroni, P. G. (2017). Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(1), 41-61. <https://doi.org/10.1590/19827849rac2017150280>
- Bonazzi, F. L. Z., & Zilber, M. A. (2014). Inovação e Modelo de Negócio: um estudo de caso sobre a integração do Funil de Inovação e o Modelo Canvas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(53), 616-637. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i52.1812>
- Brem, A., & Viardot, E. (2017). Revolution of Innovation Management: Internationalization and Business Models. In: A. Brem, & E. Viardot (Eds.) *Revolution of Innovation Management: Internationalization and Business Models* (pp. 1-13). London: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-349-95123-9_1
- Bresciani, S. (2017). Open, networked and dynamic innovation in the food and beverage industry. *British Food Journal*, 119(1), 2290-2293. <https://doi.org/10.1108/BFJ-08-2017-0458>
- Cabral, J. E.O. (2007). Determinantes da propensão para inovar e da intensidade inovativa em empresas da indústria de alimentos do Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(4), 87-108. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552007000400005>
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, 21(2), 513-518. <https://doi.org/10.9788/TP2013.2-16>
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2-3), 195-215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
- Ceretta, G. F., Reis, D. R., & Rocha, A. C. (2016). Inovação e modelos de negócio: um estudo bibliométrico da produção científica na base Web of Science. *Gestão & Produção*, 23(2), 433-444. <https://doi.org/10.1590/0104-530x1461-14>
- César, A. S., Mori, C., & Batalha, M. O. (2010). Inovações tecnológicas de embalagens nas indústrias de alimentos: estudo de caso da adoção de embalagem ativa em empresas de torrefação de café. *Revista Brasileira de Inovação*, 9(2), 355-378. <https://doi.org/10.20396/rbi.v9i2.8649005>
- Cheng, C. F., Chang, M. L., & Li, C. S. (2013). Configural paths to successful product innovation. *Journal of Business Research*, 66(12), 2561-2573. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.10.006>
- Chesbrough, H. (2010). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2-3), 354-363. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>
- Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Conceição, J.C.P.R., & Almeida, M. (2005). Inovação na Indústria de Alimentos no Brasil: identificação dos principais fatores determinantes. In: Negri, J. A.; Salerno, M. S. (Org.). *Inovações, Padrões Tecnológicos e Desempenho das Firms Industriais Brasileiras* (pp. 599-651). Brasília: Ipea.
- Da Silva, C. M., & Trkman, P. (2014). Business model: what it is and what it is not. *Long Range Planning*, 47(6), 379-389. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.08.004>
- Del Carpio Gallegos, J. F., & Miralles, F. (2018). Impacto de las fuentes externas de conocimiento en la innovación de productos de empresas de baja y media baja intensidad tecnológica. *Estudios Gerenciales*, 34(149), 435-444. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2874>
- Demil, B., Lecocq, X., Ricart, J.E., & Zott, C. (2015). Introduction to the SEJ special issue on business models: business models within the domain of strategic entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 1-11. <https://doi.org/10.1002/sej.1194>
- Dosi, G. (1988). The nature of the innovative process. In: Dosi, G. et al. (eds). *Technical change and economic theory* (pp.221-238). London: Pinter Publishers.
- Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) & Centro de Gestão e Estudos Estratégicos (CGEE). (2014). *Sustentabilidade e sustentação da produção de alimentos no Brasil: O papel do País no cenário global*. Brasília: Embrapa.
- Franceschelli, M. V., Santoro, G., & Candelo, E. (2018). Business model innovation for sustainability: a food start-up case study. *British Food Journal*, 120(10), 2483-2494. <https://doi.org/10.1108/BFJ-01-2018-0049>
- Frank, A. G., Cortimiglia, M. N., Ribeiro, J. L. D., & Oliveira, L. S. (2016). The effect of innovation activities on innovation outputs in the Brazilian industry: market-orientation vs. Technology-acquisition strategies. *Research Policy*, 45(3), 577-592. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.11.01>
- Freeman, C. (1975). *La teoría económica de la innovación industrial*. Madrid: Alianza.
- Gianezini, M., Alves, A. B., Techemayer, C. A., & Révillon, J. P. P. (2012). Diferenciação de produto e inovação na indústria agroalimentar: a inserção de alimentos funcionais no Brasil. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 11(1), 9-26.
- Ginting, G. (2015). Open Innovation Model: Empowering Entrepreneurial Orientation and Utilizing Network Resources as Determinant for Internationalization Performance of Small Medium Agroindustry. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 3, 56-61. <https://doi.org/10.1016/j.aaspro.2015.01.013>
- Gouveia, F. (2006). Indústria de alimentos: no caminho da inovação e de novos produtos. *Inovação Uniemp*, 12(5), 32-37.

- Grimsby, S., & Finne Kure, C. (2019). How open is food innovation? The crisp bread case. *British Food Journal*, 121(4), 950-963. <https://doi.org/10.1108/BFJ-07-2018-046>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística -IBGE. (2017). *Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica (Pintec)2014/2017*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Lopes, A. P., Kissimoto, K., Salerno, M., Carvalho, M., & Laurindo, F. (2016). Innovation management: a systematic literature analysis of the innovation management evolution. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 13(1), 16-30. <https://doi.org/10.14488/BJOPM.2016.v13.n1.a2>
- MCguirk, H., Lenihan, H., & Hart, M. (2015). Measuring the impact of innovative human capital on small firms' propensity to innovate. *Research Policy*, 44, 965-976. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.11.008>
- Nagano, M. S., Stefanovitz, J. P., & Vick, T. E. (2014). Innovation management processes, their internal organizational elements and contextual factors: an investigation in Brazil. *Journal of Engineering and Technology Management*, 33,63-92. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2014.02.004>
- Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: a proposition in a design science approach* [Doctoral dissertation, University of Lausanne]. HEC repository.
- Osterwalder A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game changers, and Challengers*. London: John Wiley & Sons.
- Pinto, J.C., Mazieri, M.R., & Vils, L. (2017). Análise Léxica Automatizada em Administração de Empresas. Anais do VISINGEP – São Paulo – SP - Brasil. Recuperado em 12 de novembro de 2018, de: http://singep.submissao.com.br/6singep/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=578
- Quandt, C. (2012). Redes de cooperação e inovação localizada: estudo de caso de um arranjo produtivo local. *INMR - Innovation & Management Review*, 9(1), 141-166.
- Raimundo, L. M. B., Batalha, M. O, & Torkomian, A. L. V. (2017). Dinâmica tecnológica da Indústria Brasileira de Alimentos e Bebidas [2000-2011]. *Gestão & Produção*, 24(2), 423-436 <https://doi.org/10.1590/0104-530x2750-15>
- Ramos, A., & Zilber, S. (2015). O impacto do investimento na capacidade inovadora da empresa. *INMR - Innovation & Management Review*, 12(1), 303-325.
- Ratinaud, P., & Marchand, P. (2012). Recherche improbable d'une homogène diversité: le débat sur l'identité nationale. *Langages*, (3), 93-107.
- Révillion, J. P. P. (2011). Inovação e diferenciação de produtos agroindustriais. In: Révillion, J. P. P., & Badejo, M. S. *Gestão e Planejamento de Organizações Agroindustriais* (pp. 9-44). Porto Alegre: UFRGS.
- Santos, V. & Magrini, A. (2018). Biorefining and industrial symbiosis: A proposal for regional development in Brazil. *Journal of Cleaner Production*, 177, 19-33. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.107>
- Scaciotta, V., Guerrazzi, L., & Fernandes, K. (2019). Em Busca de Convergência: Um Estudo Bibliométrico sobre Modelo de Negócios. *Revista Iberoamericana de Estratégia*, 18(1), 4-18. <https://doi.org/10.5585/ijsm.v18i1.2708>
- Scherer, F. O., Bignetti, L. P., & Carlomagno, M. S. (2009). Os tipos de inovação. *Innoscience consultoria em gestão da inovação*. Recuperado em 10 de dezembro de 2017, de: <http://www.innoscience.com.br>
- Scherer, F. O. & Carlomagno, M. S. (2009). *Gestão da inovação na prática: como ampliar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação*. São Paulo: Atlas.
- Sidonio, L., Capanema, L., Guimarães, D. D., & Carneiro, J. V.A. (2013). Inovação na indústria de alimentos : importância e dinâmica no complexo agroindustrial brasileiro. *Agroindústria BNDES Setorial*, 37, 333-370.
- Stefanovitz, J. P., & Nagano, M. S. (2014). Gestão da inovação de produto: proposição de um modelo integrado. *Production*, 24(2), 462-476. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132013005000062>
- Tarapuez, E., Guzmán, B. E., & Parra-Hernández, R. (2016). Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 170-180. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.01.002>
- Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Vils, L., Mazziere, M. R., Rodrigues, G. V., Da Silva, A. R., & de Queiroz, M.J. (2017). Business Model Innovation: A Bibliometric Review. *International Journal of Innovation*, 5(3), 311-310. <https://doi.org/10.5585/iji.v5i3.243>
- Wu, J. (2011). The asymmetric roles of business ties and political ties in product innovation. *Journal of Business Research*, 64(11), 1151-1156. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.06.014>
- Zhao, X., Pan, W., & Chen, L. (2018). Disentangling the relationships between business model innovation for low or zero carbon buildings and its influencing factors using structural equation modelling, *Journal of Cleaner Production*, 178, 154-165. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.01.010>

Artículo de investigación

Los emprendedores zombis: emprendimiento en etapa inicial que no crea empresa en el contexto latinoamericano

Camilo Peña-Ramírez *

Profesor Asistente, Facultad de Arquitectura e Ingeniería, Universidad Central, Santiago, Chile.

camilo.pena@ucentral.cl

Gonzalo Garcés-Rodríguez

Ayudante de Investigación, Departamento de Ingeniería Civil y Ambiental, Facultad de Ingeniería, Universidad del Bío-Bío, Concepción, Chile.

gegarcés@ubiobio.cl

Sheila Serafim da Silva

Doctoranda, Facultad de Economía, Administración y Contabilidad, Universidad de Sao Paulo, Sao Paulo, Brasil.

sheila_serafim@yahoo.com.br

Resumen

Esta investigación propone un modelo teórico sobre el fenómeno de emprendedores zombis, quienes identifican oportunidades de negocio, con éxito en etapas tempranas de incubación y financiamiento, pero que tienen dificultad para establecer empresa a largo plazo. En esta investigación, se analizó la correlación de la percepción de oportunidad, intención emprendedora, actividad emprendedora y empresas establecidas del Global Entrepreneurship Monitor y del Programa Capital Semilla en Chile. Los resultados indicaron las siguientes asociaciones: intención emprendedora y actividad emprendedora; percepción de oportunidad y actividad emprendedora; intención emprendedora y empresas establecidas; empresas establecidas y actividad emprendedora. Además, se identificó que el apoyo a los mentores, la calidad de la idea de emprendimiento y la experiencia del fundador tienen una asociación inversa con el fenómeno del emprendedor zombi.

Palabras clave: emprendimiento; emprendedor zombi; empresa; capital semilla.

Zombie entrepreneurs: Early stage entrepreneurs that do not create a company in the Latin American context

Abstract

This research proposes a theoretical model on the phenomenon of zombie entrepreneurs, who identify business opportunities, successfully in the early stages of incubation and financing, but who have difficulties establishing a company in the long term. In this research, the correlations between perception of opportunity, entrepreneurial intention, entrepreneurial activity, and established companies of the Global Entrepreneurship Monitor and the Program Seed Capital in Chile were analyzed. The results indicated the following associations: Entrepreneurial intention and entrepreneurial activity; perception of opportunity and entrepreneurial activity; entrepreneurial intention and established companies; established companies and entrepreneurial activity. In addition, it was identified that support to mentors, the quality of the idea of entrepreneurship, and the experience of the founder have an inverse association with the zombie entrepreneur phenomenon.

Keywords: entrepreneurship; zombie entrepreneur; business; seed capital.

Emprendedores zombis: empreendedorismo inicial que não cria um negócio no contexto latino-americano

Resumo

Esta pesquisa propõe um modelo teórico sobre o fenômeno dos empreendedores zombis, que identificam oportunidades de negócios, com sucesso nos estágios iniciais de incubação e financiamento, mas que têm dificuldade em estabelecer uma empresa de longo prazo. Nesta pesquisa, foi analisada a correlação da percepção de oportunidade, intenção empreendedora, atividade empreendedora e empresas estabelecidas do Global Entrepreneurship Monitor e do Capital Semilla no Chile. Os resultados indicaram as seguintes associações: intenção empreendedora e atividade empreendedora; percepção de oportunidade e atividade empreendedora; intenção empreendedora e empresas estabelecidas; empresas estabelecidas e atividade empresarial. Além disso, identificou-se que o apoio do mentor, a qualidade da ideia empreendedora e a experiência do fundador apresentam associação inversa com o fenômeno do empreendedor zombi.

Palavras-chave: empreendedorismo; empresário zombi; empresa; capital semente.

*Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: L26; M21; O16.

Cómo citar: Peña-Ramírez, C., Garcés-Rodríguez, G. y Silva, S. S. da. [2020]. Los emprendedores zombis: emprendimiento en etapa inicial que no crea empresa en el contexto latinoamericano. *Estudios Gerenciales*, 36(156), 351-363. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.156.3610>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.156.3610>

Recibido: 27-jun-2019

Aceptado: 21-jul-2020

Publicado: 28-sep-2020

1. Introducción

Durante la última década, Chile ha sido considerado uno de los mejores ecosistemas de emprendimiento en el mundo. Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), los empresarios chilenos no solo han crecido en número, sino que también han desarrollado una mejor comprensión de las oportunidades en el país (GEM, 2016). Esto es el resultado de la consolidación de una serie de políticas públicas implementadas desde 1997 en respuesta a un consenso sociopolítico sobre el valor del espíritu empresarial para el desarrollo económico del país. Desde esta perspectiva, Chile se caracteriza por ser un país emprendedor, con una mayor tasa de actividad empresarial que España y otros países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (Baier-Fuentes, Hormiga, Amorós y Urbano, 2018).

Inicialmente, las primeras incubadoras de empresas y el primer fondo de capital semilla se implementaron a nivel piloto a través de esfuerzos públicos liderados por la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), la agencia de desarrollo económico de Chile (Espinoza, Mardones, Sáez y Catalán, 2019). Posteriormente, junto con la creación del Consejo Nacional para la Innovación y la Competitividad (CNIC) en 2005, se implementaron nuevas políticas públicas basadas en una visión sistémica de la promoción del espíritu empresarial. Para consolidar las nuevas empresas, se crearon programas tecnológicos, lo que incrementó el número de incubadoras en operación y estableció nuevas redes de inversores.

El Programa Capital Semilla fomenta la creación de nuevos emprendimientos, financiando negocios innovadores en etapa de creación, implementación y crecimiento. También, estimula a entidades patrocinadoras y entrega incentivos al ecosistema de emprendimiento. Algunas de las actividades financiadas por el subsidio son protección de la propiedad intelectual e industrial; estudios de mercado; planes de negocio y asistencias técnicas; infraestructura y arriendo de inmuebles; empaquetamiento comercial; prospección comercial y difusión; ventas y gestión del negocio; y apoyo al patrocinador (González, Gómez y Prado, 2019).

Desde el 2010, el foco de la política pública ha sido la búsqueda de una mayor internacionalización del ecosistema nacional y la mejora de los sistemas de control implementados (Crespi, Fernández-Arias y Stein, 2014). En ese sentido, se creó el programa Startup Chile, junto con programas de emprendimiento social financiados con fondos públicos, así como un nuevo sistema de pago de incentivos para incubadoras (CORFO, 2016). Las estrategias de políticas exitosas llevaron a la puesta en marcha de Startup Chile, calificado como el mejor acelerador de negocios en América Latina y uno de los cinco mejores a nivel mundial en términos de inversión y número de nuevas empresas aceleradas (CORFO, 2016). Actualmente, la política de emprendimiento de Chile se enfoca en cuatro áreas de acción: 1) la modernización de la arquitectura financiera; 2) la construcción de ecosistemas regionales; 3) el desarrollo de tecnologías emergentes; y 4) la inclusión social, siguiendo

un enfoque sistémico que considera el ciclo de vida de una empresa (Espinoza et al., 2019).

En este contexto, el presente estudio propone un modelo teórico del fenómeno de emprendedores zombis. Para eso, es necesario entender al emprendedor zombi como fenómeno, y cómo puede ser explicado con los últimos modelos conceptuales disponibles, según la base de datos GEM y la base de datos de CORFO en Chile, para el Programa Capital Semilla.

A los emprendedores que —a pesar de identificar una oportunidad de negocios para establecer su empresa y tener éxito en etapas tempranas de incubación y levantamiento de recursos públicos y privados— tienen problemas en el establecimiento de la empresa se les conoce en el mundo empresarial y de las *startups* como emprendedores zombis (Montejo, 2002; Kander, 2014; Chase, 2016; Duffy, 2017). Este fenómeno ha sido estudiado solo tangencialmente y, por el monto de inversión a nivel regional para fomentar el emprendimiento en la etapa inicial, es de vital relevancia.

El fenómeno del emprendedor zombi ocurre en el contexto latinoamericano, al menos, en los ecosistemas de innovación de la región. La caracterización del emprendedor zombi puede ser útil como política pública y para desarrollar el emprendimiento en la etapa inicial en el país. Algunas características de estos emprendedores son 1) capacidad para participar en procesos de incubación de empresas, en múltiples instancias; 2) capacidad de levantar recursos públicos y privados en las primeras etapas de desarrollo del emprendimiento (*early-stage*); 3) presentan problemas en la implementación de la idea y en el establecimiento de la empresa (explotación).

Esto es relevante porque de las pymes establecidas depende tanto la generación como la pérdida de empleo (Davis, Haltiwanger y Schuh, 1996), donde las causas de quiebra son la poca experiencia (Kücher, Mayr, Mitter, Dullery y Feldbauer-Durstmüller, 2020) y el tamaño (Freeman, Carroll y Hannan, 1983). Por lo tanto, la escalabilidad de los nuevos negocios es vital para la supervivencia de estos pequeños negocios (Audretsch, 1991; Audretsch y Mahmood, 1991). Por otra parte, Cliff (1998) indica que, si el fundador no tiene como objetivo principal el crecimiento, la empresa sigue pequeña y en riesgo de quiebra. Sin embargo, las habilidades son más relevantes que las actitudes y motivaciones del fundador-emprendedor (Colombo y Grilli, 2005); también es relevante que el equipo emprendedor sea balanceado y multidisciplinario.

A continuación, se presenta el marco conceptual, definiendo los antecedentes del ecosistema emprendedor en Latinoamérica; además, se caracteriza el fenómeno del emprendedor zombi y se detallan las variables de la base de datos GEM. Luego, se explica la metodología utilizada, en la cual se propone un modelo de correlación entre variables. En la sección de análisis de resultados, se corrobora la incidencia de las variables GEM en la creación de nuevos negocios y en las variables del emprendedor zombi, según el Programa Capital Semilla para el caso de Chile. Finalmente, se exponen las conclusiones; para esto, se explica la propuesta del modelo teórico sobre el fenómeno estudiado y cómo a través de este estudio pueden surgir futuras investigaciones.

2. Marco conceptual

2.1. Emprendedor y antecedentes del ecosistema emprendedor en Latinoamérica

Los emprendedores más jóvenes tienen problemas para obtener financiamiento, debido a la falta de experiencia y credibilidad. Aunque pueden ser más ambiciosos y son más activos (Storey, 1994; Dvouletý, Mühlböck, Warmuth y Kittel, 2018). Los emprendedores de mayor experiencia son más conservadores y con menor aversión al riesgo (Federico, Kantis y Rabetino, 2009; Dvouletý et al., 2018). Por ende, la experiencia permite afrontar las circunstancias adversas y es fuente de nuevas oportunidades (Davidsson y Honig, 2003), sobre las que Colombo y Grilli (2005) concluyen que, para afrontar el crecimiento, la experiencia en emprendimiento es más útil que en el sector.

Por otra parte, los factores de nivel de educación, género, grado de innovación e intensidad emprendedora están asociados con la autoeficacia del emprendedor; la población más común de estos estudios han sido emprendedores universitarios (Valencia-Arias y Marulanda-Valencia, 2019). En este sentido, la adecuada formación de los emprendedores les permite acceder a más conocimientos y mejora la motivación, la aptitud de trabajo y la autoconfianza (Cooper, Gimeno-Gascon y Woo, 1994; Byrne, Delmar, Fayolle y Lamine, 2016).

En este estudio no se considera el tipo de emprendimiento social o público, solo el económico. Según el estudio de Federico et al. (2009), en términos de género, los emprendedores son principalmente hombres (+70%), y los equipos de emprendedores fueron conformados por dos o tres miembros en más de un 60% de las veces. Además, la formación emprendedora en los niveles secundarios aún es deficiente, solo entre un 10 y un 20% según el país. En la educación terciaria o universitaria, el impacto de la formación emprendedora es alto, superior al 60%. Sobre la caracterización de los emprendedores, aquellos que han trabajado en empresas grandes o transnacionales son el grupo más amplio con aproximadamente un 20% de los emprendedores exitosos (Federico et al., 2009).

Los principales retos identificados en Argentina, Brasil y Chile para los nuevos emprendimientos corresponden a lograr ventas efectivas y obtener capital de riesgo. Por otra parte, sobre los sistemas de apoyo al emprendimiento, en Chile y Brasil disponen de incubadoras en las que al menos el 60% de los nuevos emprendimientos comienzan. Los antecedentes identificados sobre el cambio de fase desde la ideación hasta la creación de la empresa muestran que la red exigida debió necesariamente formarse en el período de incubación. Tanto en Chile como en Brasil, el mejor apoyo para la puesta en marcha de la empresa son los colegas, los empresarios tutores y la red creada previamente, y son estos los que se mantienen en el tiempo. Cabe destacar que los emprendedores más ambiciosos logran vinculación y apoyo de los empresarios que fueron mentores, aunque existió una

discontinuidad del apoyo en la puesta en marcha de la nueva empresa (Kantis, Federico y Trajtenberg, 2014).

Para Chile y Argentina, se identificaron problemas de crecimiento en la nueva empresa, y de consolidación como empresarios, lo que se puede deber a no lograr los socios adecuados, no acceder a inversionistas y no conseguir estas inversiones. Las distintas formas de red o puente hacia los inversores han sido descritas como *investment readiness* (Mason y Harrison, 2001, 2004; Mason y Kwok, 2010). Estos fondos son personales o de la familia, de la misma empresa, del emprendimiento anterior o del trabajo de los socios como costos ocultos. En el caso de Chile, una fuente de financiamiento viable es el Estado, a través de CORFO. En otras regiones, y bajo una visión de economía política, los emprendedores son los objetos del financiamiento y de un ambiente adecuado para prosperar. Esto como una tendencia del capital para establecerse y lograr el poder de ese progreso (Moorsom, 2010).

En un estudio realizado en México por Sánchez-Tovar, García-Fernández y Mendoza-Flores (2015), se indica que un mayor fomento del emprendimiento genera más capacidades innovadoras en la región; sin embargo, solo en negocios con baja tecnología y bajo grado de innovación, y la mayoría de estos dentro del sector consumo masivo. Además, estos emprendimientos son en la misma proporción de emprendedores por necesidad u oportunidad. Estos emprendimientos no generan empleos de largo plazo, no son intensivos en conocimiento, y no tienen inversión tecnológica o financiera.

Según Kantis et al. (2014), para los emprendimientos dinámicos de Sudamérica, la clave es el ecosistema. A pesar de que el crecimiento en ventas determina la supervivencia de los nuevos emprendimientos, el empleo ha sido considerado por los autores como el indicador más robusto del sector. Se deben considerar, en este contexto, las características del emprendedor y las redes de contacto como los factores más importantes de los emprendedores exitosos.

Dicho lo anterior, el crecimiento de la nueva empresa está basada en tres pilares: estrategia, empresa y empresario. Storey (1994) complementa esto indicando que el emprendedor, el capital relacional, así como las características del mercado y los factores estratégicos son relevantes para un emprendimiento exitoso. En este sentido, en aquellos emprendedores exitosos, se pueden considerar factores determinantes tales como la presencia de nodos, el alto nivel educativo, la autoeficacia y las expectativas positivas, lo que se suma a las redes de negocios y al capital relacional.

Sobre el efecto institucional en la orientación empresarial, también en Latinoamérica, este es más fuerte cuando existe la oportunidad de emprender, pues esta influencia positiva parece beneficiar la proactividad de la empresa. Además, si se agregan otras variables, como experiencia, edad y género, se podrían identificar maneras óptimas de apoyar al emprendedor, tanto por instituciones formales como informales (Parga-Montoya y Cuevas-Vargas, 2019). Para concluir, se identificó que en Latinoamérica la creación de empresas es gatillada fuertemente por el desempleo del fundador; a diferencia de otras regiones, en las que la

creación de empresas parte de la oportunidad (Kantis et al., 2014).

2.2. El fenómeno del emprendedor zombi

El emprendimiento es una función económica independiente o dentro de una organización, para identificar o crear oportunidades. Esas nuevas ideas se introducen en el mercado bajo condiciones de incertidumbre de localización, diseño de producto, uso de recursos y modelo de ingresos (Whalen y Akaka, 2016). Los emprendimientos son influenciados por el contexto socioeconómico de la región y generan crecimiento económico y bienestar (Carlsson et al., 2013). Por lo tanto, en la teoría del emprendimiento se buscan elementos específicos; distintos niveles de análisis y antecedentes del proceso; y contexto del emprendedor zombi, que permitan su caracterización.

Las teorías sobre emprendimiento van desde niveles individuales hasta macroeconómicos, pasando por la empresa; además, se tienen en cuenta aquellas teorías que consideran el contexto socioeconómico del emprendimiento. También se consideran las etapas de exploración y explotación que están antes y después de identificada la oportunidad de negocio (Morris, Neumeier y Kuratko, 2015). El análisis de este estudio se orienta entre el emprendimiento y la empresa, en la transición de la creación del emprendimiento o innovación hasta el establecimiento de la nueva empresa (Aronsson, 2004; Acs y Audretsch, 2010; Klepper, 2010), lo que también coincide con la transición entre la etapa de exploración y explotación. Esto implica establecer dos niveles de análisis: el primero se refiere a la empresa, revisando ¿por qué la empresa es creada y tiene un mayor crecimiento que otras? (McKelvie y Wiklund, 2010); y un segundo nivel sobre el emprendedor, revisando ¿por qué algunos de ellos reconocen mejor las oportunidades? (Hoang y Gimeno, 2010; Mitchell y Shepherd, 2010). La capacidad de cruzar de fase hasta la explotación de la oportunidad y la conformación de la empresa es el enfoque principal a nivel del individuo o emprendedor.

A nivel del emprendedor, dentro de las teorías del emprendimiento que están relacionadas con el fenómeno de la creación de empresa se tiene la *cognición del emprendedor*, sobre la que se han estudiado los tipos de emprendedores y los métodos que tienen para lograr éxito, a partir del análisis de los aspectos psicológicos del proceso emprendedor (Haynie, Shepherd, Mosakowski y Earley, 2010; Haynie, Shepherd y Patzelt, 2012). Esta cognición se define como una estructura de conocimiento que el emprendedor usa para hacer conclusiones, tomar decisiones para evaluar oportunidades, emprender y crecer (Morris et al., 2015).

Por otro lado, el proceso emprendedor ha sido definido también como el proceso de identificación de oportunidades, evaluación y explotación (Gartner, 1988; Shane y Venkataraman, 2000), pero la teoría está enfocada en las primeras etapas antes de la estabilización de la nueva empresa (Gartner, Bird y Starr, 1992).

A pesar de las visiones anteriores, se considera que la discusión del emprendedor zombi se encuentra princi-

palmente sobre qué patrones y aspectos cognitivos llevan al emprendedor al éxito. Esto es coherente con el análisis de la relación entre el emprendedor y el administrador, donde aspectos psicológicos como la toma de riesgos, el deseo de autonomía, la creatividad, la tolerancia a la ambigüedad y el locus de control interno están involucrados.

Ha sido ampliamente discutido que la búsqueda de oportunidades es el ámbito más relevante del emprendimiento a nivel teórico y está claramente diferenciado. Desde el punto de vista de la exploración de estas oportunidades, el emprendedor identifica oportunidades específicas generadas por interacciones externas en el mercado, mientras que desde el punto de vista de la explotación de oportunidades el emprendedor toma ventaja de oportunidades creadas de forma endógena (Davidsson, Low, y Wright, 2001; Alvarez y Barney, 2010). También se ha identificado que el punto de vista principal para la investigación del emprendimiento está enfocado en los nuevos emprendimientos y sus efectos en el crecimiento económico, que corresponden al punto de vista de la explotación (Acs y Audretsch, 2003; Acs, Braunerhjelm, Audretsch y Carlsson, 2009).

Se debe volver entonces al enfoque entre el emprendedor y la empresa, dentro de los modelos o estructuras conceptuales que se tienen a nivel macro, el estado en el cual el emprendedor se siente fuera de lugar principalmente por factores culturales (Morris et al., 2015); esto quiere decir que ha sido desplazado de otras actividades y objetivos personales como estudiar o desarrollar un trabajo dependiente, para cambiar a un emprendimiento (Morris et al., 2015). Aquí hay un quiebre, un cambio y se puede considerar que el emprendedor exitoso hace la transición y no vuelve a sus motivaciones previas, no queda a medio camino, no se transforma en un emprendedor zombi.

En un nivel micro, los factores que usualmente se mencionan en los emprendedores exitosos son la orientación al logro, la creatividad, la determinación y el conocimiento técnico. También, la capacidad de seleccionar la idea correcta, en el tiempo y nicho de mercado correctos (Dimov, 2011; Gielnik, Zacher y Frese, 2012). En este nivel, además, han sido apalancados financieramente mercados, personas, productos y recursos (Ronstadt, 1984). Así, el deseo de logro es primordial solo cuando el emprendedor dispone de las capacidades necesarias para hacer crecer su negocio, que también es un indicador presente en el GEM.

Dentro de las tipologías del emprendedor se mencionan las de Smith y Miner (1983), quienes distinguen los emprendedores *artesanos* de los *oportunistas*; estos últimos son más adaptativos y orientados al crecimiento del negocio y manejan el arte de vender y las redes de negocios, fuertemente motivados y con deseo de logro (Morris et al., 2015). El emprendedor zombi entonces es más artesano que oportunista, si se considera en el ciclo del emprendimiento, en el que el emprendedor zombi falla en la visión, tenacidad y capacidad emprendedora cuando esta evoluciona en la habilidad de crear y manejar sistemas, controlar y crear infraestructura.

Hay que considerar también que en la literatura se presta más atención al financiamiento o levantamiento de fondos,

aspectos en los que los emprendedores zombis son exitosos y no son perceptibles. Pero fallan cuando se requieren habilidades para conformar equipos de trabajo, canales de distribución, relación con proveedores, tecnologías, locaciones y otros recursos que gatillan mejores resultados y el crecimiento de un emprendimiento.

2.3. *Emprendimiento en la etapa inicial, empresa establecida y GEM*

Una de las principales bases de datos utilizadas para medir el emprendimiento es la base GEM. Esta analiza las características, motivaciones y ambiciones de las personas que inician negocios, así como las actitudes sociales hacia el emprendimiento; entre sus principales objetivos está medir el nivel de actividad emprendedora y analizar los factores que la determinan, dentro y entre países (Saiz-Álvarez y Coduras-Martínez, 2020; Arafat, Dwivedi y Khan, 2020).

GEM usa variables relacionadas con la capacidad emprendedora en un país. Dentro de estas se encuentran 1) el contexto social, político y cultural; 2) las condiciones del país y su actividad emprendedora; 3) las oportunidades y capacidades del emprendedor; y 4) la dinámica de negocios y crecimiento (Amorós, 2011; Arafat et al., 2020).

La variable "Actividad emprendedora total de etapa inicial" (*Total early-stage Entrepreneurial Activity*, TEA) considera el porcentaje de la población adulta de 18 a 64 años que actualmente es empresario incipiente o propietario-gerente de un nuevo negocio. Por otro lado, la variable "Empresa establecida" (*Established Business Ownership*, EBO) es el porcentaje de la población de 18 a 64 años que actualmente es propietario-gerente de una empresa establecida, es decir, que posee y administra una empresa en funcionamiento, que ha pagado salarios, sueldos o cualquier otro pago a los propietarios durante más de 42 meses (Meyer y Meyer, 2017).

TEA es uno de los indicadores más utilizados; representa a emprendedores que están comenzando con un nuevo negocio y a dueños o gerentes de una nueva empresa. Muy pocos estudios han logrado establecer el grado de asociación entre emprendimiento, crecimiento económico y empleo, aunque potencialmente existe. El desarrollo emprendedor es medido con la variable TEA (Meyer y de Jongh, 2018).

A medida que el ecosistema difunde y transfiere conocimiento del proceso emprendedor, y se realiza un mayor número de actividades emprendedoras, la potencial población adulta emprendedora es más consciente o percibe más oportunidades de negocios (Arab y Sofiyabadi, 2013). Por lo tanto, es posible considerar una asociación entre el aumento de la percepción emprendedora (*Perceived Opportunities*, PO) y las TEA.

No existen evidencias suficientes para indicar un cambio de comportamiento del indicador TEA en períodos de desaceleración económica, por lo que es posible utilizar el indicador para comparar la situación entre países más que la situación económica de cada uno. Sin embargo, la relación entre factores sociales, demográficos y de percepción de la población aún es difusa en mercados (países) en desarrollo o

en una transición a ecosistemas consolidados (Chepurensko, Gabelko y Obratsova, 2012). Todo esto con base en GEM.

Estudios en países emergentes, Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica (BRICS), han establecido modelos entre las variables "Intención emprendedora" (*Entrepreneurial Intention*, EI), TEA y EBO con el nivel de desarrollo del país y la tasa de empleo. En el primer caso, se identifica la TEA y la EI como predictores del crecimiento económico de un país. Y, en el segundo caso, se identifica solamente la variable EBO como un predictor (Meyer y Meyer, 2017).

Los dos indicadores más importantes de la actividad emprendedora que usa GEM son las EBO y la TEA. Estos porcentajes conforman el total del emprendimiento en el país (Obratsova y Chepurensko, 2010; Meyer y Meyer, 2017).

Por otra parte, Levie y Hart (2012) establecieron el "Índice de supervivencia empresarial en etapa inicial" (*Early-stage Business Survival Rate*, EBO/TEA). Este indicador, más los ya mencionados de TEA y EBO, se ha utilizado para explicar los efectos positivos de la institucionalidad o robustez del ecosistema emprendedor en el emprendimiento, y la supervivencia de estos emprendimientos (Shagbazian y Aistov, 2017). En el caso de este estudio, el ecosistema de Chile se considera un ecosistema en transición a su consolidación o desarrollado. Esta discusión sobre si las entidades del ecosistema (instituciones) están relacionadas con crecimiento económico a través del emprendimiento es una pregunta de investigación aún abierta, específicamente sobre cuáles son los factores que influyen en realidad (Urbano, Aparicio y Audretsch, 2018).

Lamata y Gil (2015) estudiaron el fracaso emprendedor en el contexto de la institucionalidad vigente, y también la calidad del emprendimiento. Esto último se puede entender como el grado de innovación, nivel tecnológico, potencial de mercado, escalabilidad dentro de otros antecedentes del proyecto en sí. Los resultados indicaron que el fracaso emprendedor es menor cuando el ecosistema está bien desarrollado y la calidad del emprendimiento es mayor.

3. Metodología

Este análisis considera una visión de proceso y dinámica del emprendimiento, en el cambio de fase de la exploración a la explotación de la oportunidad; es una investigación exploratoria, que propone un modelo de correlación entre variables.

Comienza con una revisión exhaustiva de la literatura relevante de los últimos veinticinco años (1995-2020), según las bases de datos Web of Science (WoS) y Scopus. Las palabras clave investigadas fueron *GEM*, *emprendimiento inicial*, *modelo* y *capital semilla*. Se eligieron las bases de datos WoS y Scopus porque son bases de importancia y relevancia internacional, especialmente en las áreas de administración y negocios, objeto de esta investigación. La revisión bibliográfica proporcionó una comprensión actualizada de los conocimientos existentes sobre los gerentes o administradores. La metodología general de esta investigación se muestra en la Figura 1 y se detalla secuencialmente en las siguientes subsecciones.

Se usa visión de proceso y dinámica para el emprendimiento de etapa temprana, en el cambio de fase de la exploración a la explotación de la oportunidad. Para esto se han considerados dos etapas de análisis: en la primera etapa, se utilizó información de la base de datos GEM en Chile para el modelo propuesto; en la segunda etapa, se utilizó la nueva base de datos del programa público de capital semilla de CORFO, para identificar la incidencia de variables del ecosistema, el emprendedor o la idea en la tasa de

supervivencia o establecimiento de la empresa. En ambos casos se consideran los datos entre los años 2010 y 2018.

La muestra chilena incluye a 941 empresarios que tienen, en promedio, 43 años; el 62% son hombres. Además, el 85,6% de la muestra declaró que sus ventas internacionales no superan el 25% de las ventas totales y el 14,3% afirmó que más del 25% de sus clientes se encontraban fuera del país (Baier-Fuentes et al., 2018). Estos indicadores fueron sometidos a una prueba de correlación mediante el progra-

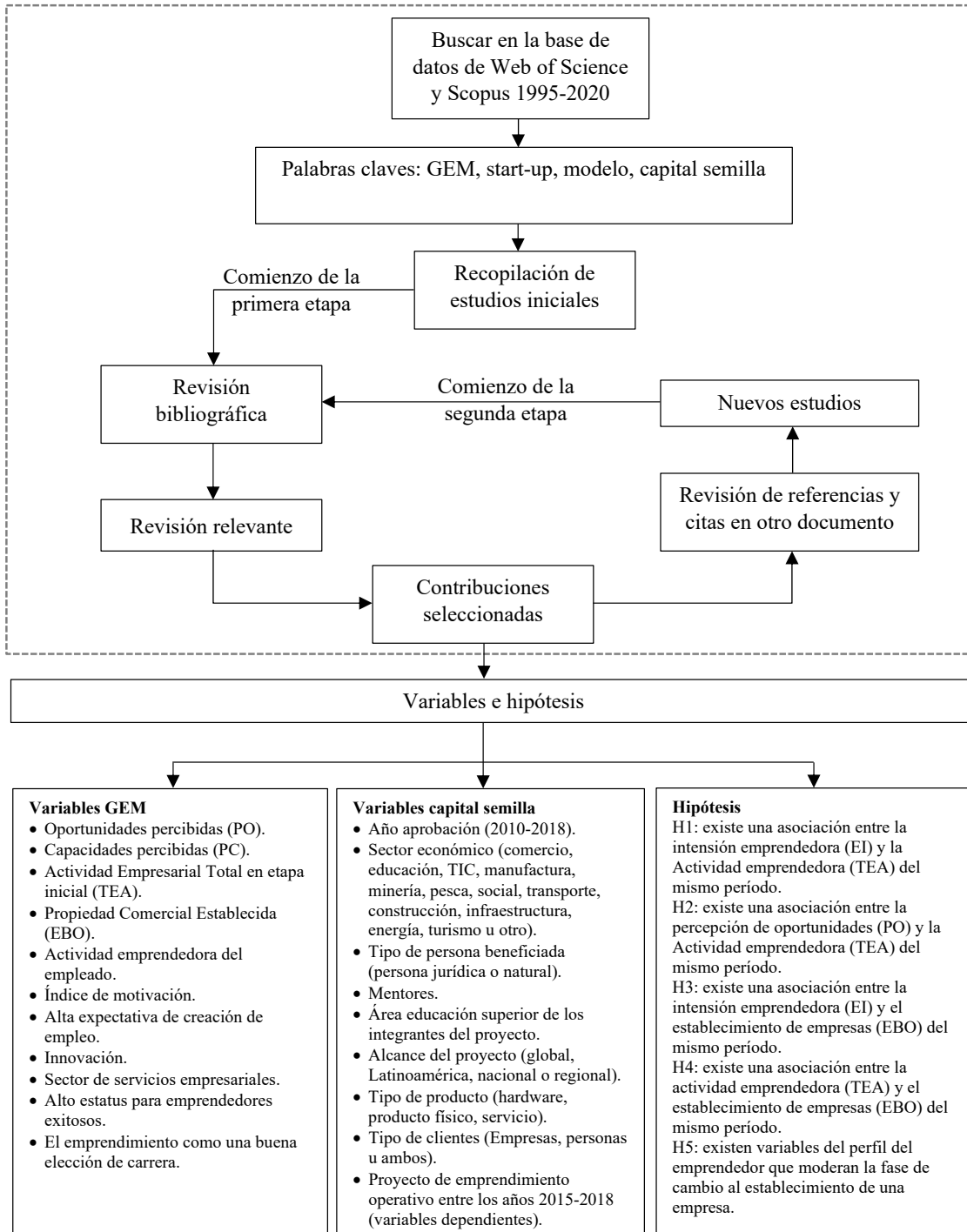


Figura 1. Proceso general de la investigación
Fuente: elaborado a partir de MacKinnon (2012); Cooper (2015); Sierra, Yepes y Pellicer (2018).

ma Statistical Package for the Social Sciences (SPSS®), de la empresa IBM, que es una potente herramienta de tratamiento de datos y análisis estadístico.

4. Resultados

4.1. Variables GEM del modelo emprendedor zombi

Este estudio confirma la incidencia de variables específicas para la creación de nuevos negocios para el caso único de Chile, un país con ingresos medios cuya política de emprendimiento responde a un consenso político y social de más de veinte años, que ha llevado a un nuevo paradigma empresarial y al reconocimiento internacional por su ecosistema emprendedor. Se seleccionaron aquellas variables en las que el coeficiente de correlación de Pearson es significativo (Tabla 1). El coeficiente de correlación de Pearson puede ser un valor entre -1 y +1, y un valor de 0 indica que no hay correlación entre las variables analizadas. Un coeficiente por encima de 0 indica una correlación positiva y por debajo de 0 una correlación negativa.

Dada la correlación que existe entre EI y TEA ($r = 0,929$), se validó la H1 (existe una asociación entre la intensión emprendedora y la actividad emprendedora del mismo período; dada la correlación que existe entre PO y TEA ($r = 0,654$) también se validó la H2 (existe una asociación entre la percepción de oportunidad y la actividad emprendedora del mismo período); dada la correlación que existe entre EI y EBO ($r = 0,706$) se validó la H3 (existe una asociación entre intensión emprendedora y el establecimiento de empresas del mismo período) y dada la correlación que existe entre TEA y EBO ($r = 0,661$) se validó la H4 (existe una asociación entre la actividad emprendedora y el establecimiento de empresas del mismo período) del modelo del emprendedor zombi presentado en la Figura 1. Además de Chile, en Sudamérica el modelo se comporta adecuadamente para otro ecosistema desarrollado, como es el argentino, esto en el período 2010-2018. En un plazo más largo, también se comporta de manera adecuada para el caso de Brasil y Perú dentro del período 2002-2018.

Los resultados del indicador de supervivencia (TEA/EBO) (Levie y Hart, 2012) son estables en el período de análisis para Chile (Tabla 2).

El índice de supervivencia se encuentra estable entre 0,3 y 0,4 en el período 2010-2018, con tendencia a decrecer, principalmente, debido al aumento de la TEA. Esto también se aprecia más adelante en la Figura 2, sobre el número de postulaciones al Programa Capital Semilla. Se analizaron los resultados del efecto de desfase en un año entre el TEA y EBO, pero no es posible inferir ningún tipo o patrón de comportamiento. Es importante mencionar que el GEM

Tabla 1. Correlación entre variables GEM en el modelo emprendedor zombi

| Variabes | EBO | EI | PO |
|----------|-------|-------|-------|
| TEA | 0,661 | 0,920 | 0,654 |
| EBO | - | 0,706 | - |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Índice de supervivencia (TEA/EBO)

| Año | TEA | EBO | Tasa de supervivencia empresarial en etapa inicial (EBO/TEA) |
|------|-------|------|--|
| 2005 | 11,15 | 3,78 | 0,34 |
| 2006 | 9,19 | 6,79 | 0,74 |
| 2007 | 13,43 | 8,73 | 0,65 |
| 2008 | 13,08 | 6,65 | 0,51 |
| 2009 | 14,79 | 6,77 | 0,46 |
| 2010 | 16,77 | 5,99 | 0,36 |
| 2011 | 23,69 | 7,00 | 0,30 |
| 2012 | 22,58 | 7,77 | 0,34 |
| 2013 | 24,33 | 8,46 | 0,35 |
| 2014 | 26,83 | 8,79 | 0,33 |
| 2015 | 25,93 | 8,16 | 0,31 |
| 2016 | 24,18 | 8,00 | 0,33 |
| 2017 | 23,8 | 9,94 | 0,42 |
| 2018 | 25,06 | 8,54 | 0,34 |

Fuente: elaboración propia a partir de GEM (2019).

reconoce que la prosperidad de una economía depende en gran medida de un sector empresarial dinámico. Esto es cierto en todas las etapas de desarrollo. Sin embargo, el perfil de los empresarios varía considerablemente.

4.2. Variables del emprendedor zombi según Programa Capital Semilla en Chile

Como ya se ha mencionado, CORFO es el agente gubernamental en Chile que promueve el emprendimiento. Dentro de los instrumentos de los que dispone están las líneas de capital semilla, aunque el financiamiento aún es una de las principales brechas. Según Echeopar, Angelelli, Galleguillos y Schorr (2006), en esta región hay menos fuentes de financiamiento externo o capital semilla, ya sea a través de apoyo público, inversionistas o capital de riesgo. En este sentido, el Programa Capital Semilla apoya a emprendedores y sus proyectos en etapas de creación, puesta en marcha y despegue; además, estimula la función proactiva de los patrocinadores y mejora los incentivos en la cadena de emprendimiento (CORFO, 2013). El programa define dos fases dentro de un proyecto, basándose en aumento de ventas y apalancamiento de capital. Dicho lo anterior, la Figura 2 muestra las postulaciones adjudicadas y no adjudicadas por cada año desde el 2011.

Analizando la Figura 2, la variable PO de GEM toma sentido, ya que a partir del año 2014 la PO aumentó considerablemente, lo que pudo estar relacionado con cambios político-administrativos en Chile, incentivando la inversión de los emprendedores. Además, según la base de datos proporcionada por CORFO (2019), a partir del año 2014 los proyectos regionales aumentaron un 32% (fuera de Santiago de Chile); el 84% de los proyectos adjudicados es con emprendedores entre 0 y 1 año de experiencia; y el 82% de los proyectos adjudicados se realizaron con la ayuda de un mentor o consultor.

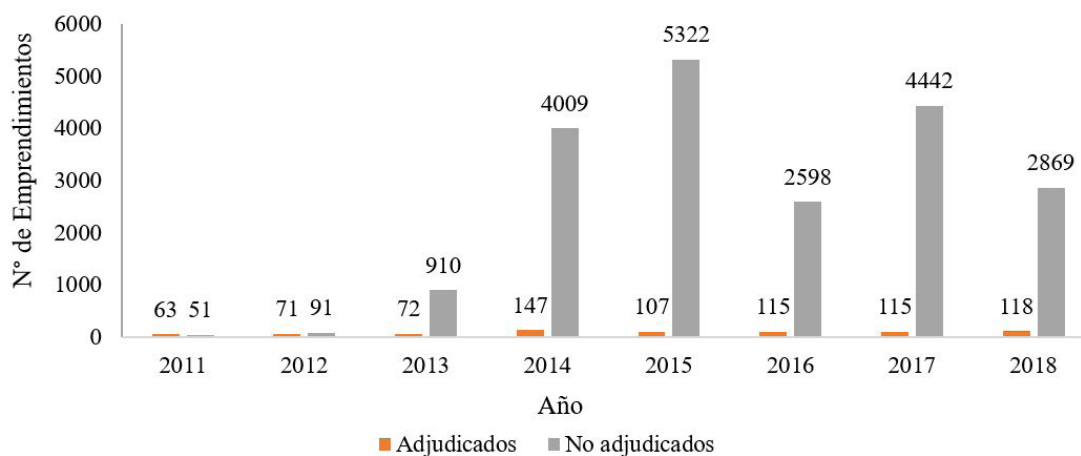


Figura 2. Postulaciones al Programa Capital Semilla - adjudicadas vs no adjudicadas.
Fuente: CORFO (2019).

Para corroborar esta información, se correlacionan las variables entregadas por el Programa Capital Semilla desde el año 2012 hasta el 2017, que en total fueron 644 emprendimientos, mediante el programa SPSS®, igual a como se hizo con la base de datos GEM. Estas variables son sector económico, tipo de persona beneficiada (natural o jurídica), género (masculino, femenino o mixto), número de integrantes, área de educación superior del fundador, experiencia laboral del fundador, alcance del proyecto (global, Latinoamérica, nacional o regional), tipo de producto (hardware, producto físico, servicio o software), tipo de clientes (empresas/institución, personas u ambos), si existe mentor o no y si los emprendimientos están operativos en los años 2015, 2016, 2017 y 2018.

Es importante mencionar que solo se tienen datos de que el emprendimiento está operativo entre los años 2015, 2016, 2017 y 2018. Los años anteriores se asume el supuesto de que los proyectos de emprendimiento que se han establecido como empresa tienen una duración de dos a tres años, lo que

tiene que ver con al menos un año más de ejecución de los fondos del capital semilla. Se seleccionaron cada una de las variables, se seleccionó además el coeficiente de correlación (Pearson) y se marcaron las correlaciones significativas (ver [Tabla 3](#)). La experiencia del fundador, el alcance del proyecto y el mentor tienen una correlación significativa con los años operativos del emprendimiento, es decir, con su establecimiento como empresa.

Se puede apreciar en la [Tabla 3](#) que el alcance del proyecto tiene una correlación negativa con los años operativos del emprendimiento en los años 2016 y 2017, esto se puede deber a que existe una influencia más débil de las relaciones interpersonales de los empresarios chilenos en la rápida internacionalización de sus empresas ([Baier-Fuentes et al., 2018](#)). Desde esta perspectiva, en Chile, los empresarios fortalecen su capital relacional en términos de cantidad y calidad para mejorar su competitividad más allá de los mercados nacionales, como sucedió en el año 2015 (correlación positiva entre estas variables). La participación en redes empresariales competentes de alto nivel podría proporcionarles información útil para poder reconocer, evaluar y explotar oportunidades, tanto en mercados nacionales como internacionales ([Tesfom y Seymour, 2006](#)).

Por otra parte, acorde con la base de datos de [CORFO \(2019\)](#), a partir del 2014, como se mencionó anteriormente, la mayoría de los emprendimientos adjudicados fueron para emprendedores con máximo un año de experiencia; por ello existe una correlación negativa entre los años de experiencia del fundador y los años operativos del proyecto. Adicionalmente, la [Figura 3](#) muestra que, si existe mentor en el proyecto, hay una mayor probabilidad de que el proyecto esté operativo. Cabe señalar que además existe una correlación negativa entre los años de experiencia del fundador y el mentor 2012-2017, es decir, a mayor experiencia del fundador, la necesidad de tener un mentor disminuye. A continuación, en la [Figura 3](#) se analizan estas tres variables, que tienen una correlación significativa con el funcionamiento o la duración del emprendimiento.

Tabla 3. Correlación de variables Programa Capital Semilla

| Variables | Operativo 2015 | Operativo 2016 | Operativo 2017 | Operativo 2018 |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Año | -0,527** | 0,091* | 0,668** | 0,668** |
| Sector económico | 0,066 | 0,111** | 0,023 | 0,076 |
| Tipo persona | -0,132** | -0,053 | -0,094* | -0,037 |
| Nº. integrantes | -0,141** | -0,136** | 0,061 | 0,086* |
| Género | -0,034 | 0,037 | 0 | -0,020 |
| Área educación Fundador | -0,010 | -0,123** | -0,044 | -0,068 |
| Experiencia Fundador | -0,383** | -0,293** | 0,023 | 0,185** |
| Alcance proyecto | 0,239** | 0,016 | -0,123** | -0,154** |
| Tipo producto | 0,098* | 0,012 | -0,074 | -0,070 |
| Tipo cliente | 0,131** | 0,095* | -0,019 | -0,087* |
| Mentor | 0,065 | 0,262** | 0,326** | 0,143** |

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral). ** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia.

4.3. Análisis

Existe una dependencia espacial entre las regiones de Chile en relación con la creación de empresas, es decir, el éxito empresarial de una región afecta positivamente el desempeño empresarial de sus vecinos (Espinoza et al., 2019). La centralización económica y política del país hace que sea beneficioso para los empresarios establecerse, al menos, cerca del lugar de la riqueza y la toma de decisiones institucionales a nivel nacional o regional. Los empresarios que están lejos de los principales nodos económicos y políticos pueden tener más dificultades para obtener acceso a fondos privados o públicos, lo que perjudica las probabilidades de establecer sus nuevas empresas; sin embargo, la mayoría de los proyectos adjudicados del Programa Capital Semilla son globales.

Los resultados revelaron que los emprendedores chilenos dependen más de su educación formal o experiencia para internacionalizar rápidamente sus empresas. El nivel de escolaridad y el número de personas que acceden a la educación terciaria en Chile es alto en comparación con la región. Considerando los antecedentes teóricos del fenómeno del emprendedor zombi, las principales relaciones y la secuencia de las variables en condiciones similares a las presentes en Chile y Latinoamérica se presentan en el modelo de la Figura 4.

En el caso de Chile, más del 60% de los emprendimientos está interactuando con una incubadora, que debería entregar entrenamiento en técnicas de emprendimiento y cómo conformar sus redes (Ramírez, Moreno, Améstica y Silva, 2019), además de dar acceso a tutores y mentores especialistas. Esto es coherente con los resultados del mentor en el Programa Capital Semilla para los años 2012 al 2017 (Figura 3). Considerando que el emprendedor toma ventaja de oportunidades creadas de forma endógena, las variables de experiencia del fundador y, principalmente,

alcance del proyecto son las que corresponden, pues la presencia del mentor en el proyecto depende de si la incubadora prestó ese servicio, el emprendedor tuvo la capacidad de contactarlo por el mismo o tuvo el interés y capacidad de interactuar con él.

En la EI se encuentran aquellos que están dispuestos a emprender, ya sea por oportunidad o por necesidad. Según el marco teórico y los resultados de este trabajo, los emprendedores zombis emprenden por necesidad y vuelven a sus actividades previas. Luego, un factor o índice calculado entre ambas variables (EI-PO) podría representar cuánto porcentaje de los emprendedores del ecosistema emprenden por una motivación de necesidad. Lo anterior es coherente con los resultados de años de experiencia profesional del fundador del proyecto. Si su primera experiencia profesional es realizar su emprendimiento, no tiene ninguna actividad previa a la cual volver. Y si tiene mayor experiencia profesional, tiene mejores capacidades para poder conformar la empresa, aunque esto último conlleva que el emprendedor pueda no aceptar trabajar con mentores. Por otra parte, hay coherencia entre la experiencia del emprendedor

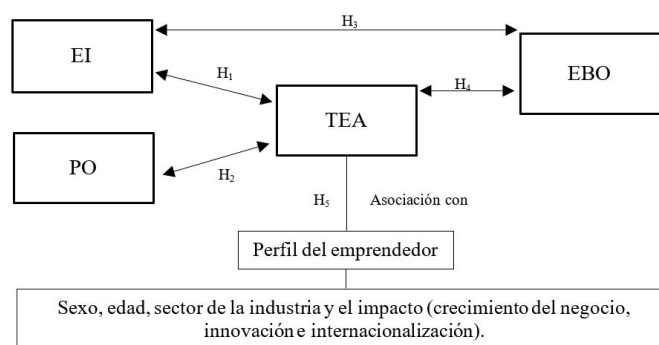


Figura 4. Modelo emprendedor zombi en Chile. Fuente: elaboración propia.

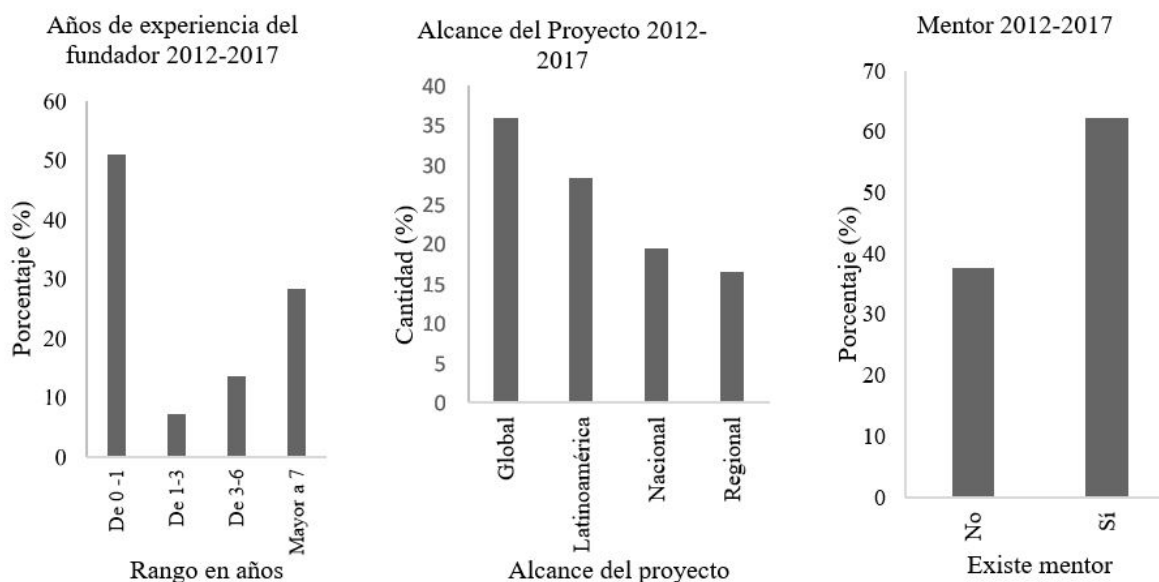


Figura 3. Variables del Programa Capital Semilla con correlación significativa. Fuente: elaboración propia.

(>7 años) y su visión global, es decir, la calidad y alcances de los proyectos, pues esto, como se discutió anteriormente, permitiría una internacionalización exitosa.

El aumento de la actividad emprendedora, que corresponde al paulatino aumento de la variable TEA en el período en análisis, aumentaría si el número de salidas o cierres de empresas en años anteriores fue mayor. Este efecto se intensifica cuando los emprendedores están motivados por oportunidades del mercado más que por necesidad, dentro de estos últimos están los emprendedores zombis. Esto crearía un círculo virtuoso, en el que, a medida que el sistema se desarrolla aún más, y las tasas de cierres al menos se mantienen, existirá mayor actividad emprendedora y los emprendedores zombis tendrán una menor presencia; lo que es crítico en un ecosistema poco desarrollado, porque estaría ocurriendo la situación contraria.

Se tienen antecedentes contradictorios sobre los efectos del TEA y EBO en el nivel de desarrollo económico del país, pero se mantiene el EBO como un predictor válido del empleo. En este mismo sentido, como se mencionó en el marco teórico, varios autores definen el empleo como la variable resultado de mejor calidad para representar la actividad de un ecosistema emprendedor. En consecuencia, el modelo sugiere considerar un proceso de tres etapas, con PO, TEA y EBO secuencialmente.

Sobre el índice de supervivencia, como se revisó en la [Tabla 3](#), es el indicador que se relaciona con la institucionalidad o grado de desarrollo del ecosistema emprendedor. Este índice se comporta estable en el período de análisis, y se puede interpretar como la tasa en la que el ecosistema genera PO de un total de actividades emprendedoras. No entrega más información para este análisis, pero sería pertinente analizar ecosistemas con grados de desarrollo similar, y la relación entre el índice de supervivencia y las características del proyecto o idea y del emprendedor, que se consideran endógenas del emprendimiento o empresa.

Los resultados avalan un grado de desarrollo elevado del ecosistema emprendedor en Chile, y que la calidad de los emprendimientos está cambiando, pues es posible considerar que ideas de contexto regional o superior tienen mayor potencial de escalabilidad; además, se analizó la competencia y condiciones de mercados globales. Según los antecedentes de las características del proyecto, que están disponibles en la base de datos del Programa Capital Semilla, se presentan indicios de que los índices de fracaso serán menores, porque el ecosistema está bien desarrollado y las ideas están mejorando su calidad. Además, con el programa Startup Chile —que es un programa más nuevo que el Programa Capital Semilla, pero que ha estado operativo por el mismo período de análisis (2011-2018)— se podría verificar qué ideas u oportunidades identificadas a nivel global, de alta calidad, y que han sido patrocinadas para ser desarrolladas en un ecosistema desarrollado como el chileno pueden lograr resultados excepcionales.

5. Conclusiones

Este estudio propuso un modelo teórico del fenómeno emprendedor zombi. Esta investigación recopiló antecedentes sobre la fase de explotación de las oportunidades y cómo se aborda el emprendimiento ([Davidsson et al., 2001](#)), a través de la caracterización del emprendedor zombi. Este emprendedor ha desplazado objetivos personales para desarrollar un emprendimiento en etapa inicial ([Morris et al., 2015](#)), pero se ha quedado a medio camino sin formar empresa. Con base en lo anterior y en una visión de proceso dinámico del emprendimiento de fase inicial fue posible justificar el modelo teórico sobre el emprendedor zombi.

Además de Chile, en Sudamérica y para el mismo período de análisis, el modelo se comporta correctamente en otro ecosistema desarrollado: el argentino. En un plazo más largo (2002-2018), también se comporta adecuadamente para el caso de Brasil y Perú. Sin embargo, debería merecer un análisis comparativo más profundo y transversal entre ecosistemas o países con los mismos niveles de desarrollo. En este sentido, el análisis en dos fases ha sido un aporte al análisis empírico disponible sobre el proceso de emprendimiento de fase inicial, con datos de emprendimiento (GEM) a nivel país (Chile) y del principal Programa Capital Semilla para emprendimiento en etapa inicial en el período 2010 al 2018.

Los investigadores han debido realizar un esfuerzo adicional para sistematizar y preparar la base de datos del Programa de Capital Semilla, que, en el caso de Chile, solo ha estado disponible desde el año 2018 gracias a la política de transparencia. La recomendación para la política pública es solicitar obligatoriamente las respuestas para todos los emprendedores que han sido beneficiarios de fondos públicos, directa o indirectamente (incubadora, aceleradora, universidad, otra).

Asimismo, se identifican las variables como 1) apoyo a los mentores; b) calidad de la idea de emprendimiento; y c) experiencia del fundador, las cuales se relacionan inversamente con el fenómeno del emprendedor zombi. Además, se identificaron características que ya habían sido tratadas por estudios anteriores, respecto al emprendedor, como la edad (>40), nivel de formación y experiencia profesional. También, sobre el proyecto y el equipo, como el número de emprendimientos previos (<1), el número de emprendedores por proyecto (<2), el patrocinio de una incubadora, entre otros.

Sobre el apoyo de mentores y la experiencia del emprendedor, se debería realizar un análisis en detalle, considerando que la interacción y transferencia de conocimiento con el mentor es una capacidad necesaria del fundador, emprendedor o administrador. En especial, cuando el nivel de las ideas o proyectos, de regional a global, requiere que el emprendedor se encuentre en sucesivas etapas de incertidumbre ante nuevos mercados. La experiencia del

emprendedor no justifica entonces el no recibir la asesoría de mentores para cada nuevo mercado que alcance, o para contactar más inversores en cada etapa de desarrollo, pues en definitiva esto amplía su capacidad de gestionar redes de negocios.

Las incubadoras, aceleradoras y entidades que apoyan el emprendimiento de fase inicial deberían compartir o establecer cuáles son los mecanismos y el conocimiento explícito que disponen para los emprendedores en ámbitos de gestión de redes de negocios. O cómo se transfiere el capital relacional desde la incubadora a sus incubados y entre estos.

No existe un análisis comparativo entre las principales encuestas sobre la dinámica emprendedora a nivel de país, como GEM y Doing Business del Banco Mundial, y la equivalencia o relación con las variables de caracterización y evaluación de los principales programas de emprendimiento, en etapa inicial y posteriores, en los cuales la mayoría de los países de la región estudiada no poseen información disponible o datos abiertos. Tampoco si estas encuestas son coherentes con el registro y caracterización solicitado a los emprendedores beneficiados con capital semilla u otros fondos.

Futuras investigaciones podrían analizar el modelo propuesto y su comportamiento en países emergentes, analizando, además de la incidencia de los factores, la secuencia temporal o desfase entre la PO, la actividad emprendedora y el establecimiento de la empresa (PO-TEA-EBO). Este desfase, así como los niveles, podría establecer qué tan dinámico es un ecosistema. Entonces, el modelo se comporta correctamente donde existe una menor proporción de emprendedores zombis. Lo que es relevante tanto para la política pública como para el ecosistema de la región en su conjunto.

Una propuesta que debe ser analizada es si el modelo se comporta correctamente en contextos o ecosistemas en los que se desarrollan negocios con alta tecnología y alto grado de innovación, con emprendedores por oportunidad, que generan empleo de largo plazo, que son intensivos en conocimiento y logran inversión tecnológica o financiera. Esto no es más que la ruta hacia la economía de innovación que buscan países emergentes, como el caso en estudio.

Además, se debería analizar si el crecimiento de los programas públicos destinados a desarrollar la innovación, además de mejorar la relación entre las universidades y su entorno local, podría contribuir a un mayor dinamismo de los ecosistemas empresariales locales como resultado del surgimiento y la transferencia de nuevas tecnologías, y una mayor capacidad para detectar oportunidades; en especial, en ecosistemas en los que existen datos específicos del GEM. Se pueden desarrollar modelos que expliquen la intensión emprendedora, el cambio de fase exploración-explotación y factores que influyen en cada etapa, según lo propuesto por Serrano-Bedia, Pérez-Pérez, Palma-Ruiz y López-Fernández (2016). Además, modelos con ecuaciones estructurales pueden explorarse en el futuro.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- Acs, Z. J. y Audretsch, D. B. (2003). Innovation and technological change. En Z. J. Acs y D. B. Audretsch (Eds.), *Handbook of entrepreneurship research. International handbook series on entrepreneurship* (vol. 1) (pp. 55-79). Boston: Springer. https://doi.org/10.1007/0-387-24519-7_4
- Acs, Z. J. y Audretsch, D. B. (2010). Introduction to the 2nd edition of the handbook of entrepreneurship research. En Z. J. Acs y D. B. Audretsch (Eds.), *Handbook of entrepreneurship research. International handbook series on entrepreneurship* (vol 5) (pp. 1-19). Nueva York: Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1191-9_1
- Acs, Z. J., Braunerhjelm, P., Audretsch, D. B. y Carlsson, B. (2009). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 32(1), 15-30. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9157-3>
- Alvarez, S. A. y Barney, J. B. (2010). Entrepreneurship and epistemology: The philosophical underpinnings of the study of entrepreneurial opportunities. *Academy of Management Annals*, 4(1), 557-583. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495521>
- Amorós, J. E. (2011). El proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM): una aproximación desde el contexto latinoamericano. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, 4(6), 1-15.
- Arab, Z. y Sofiyabadi, J. (2013). Entrepreneurship indicators with an emphasis on Global Entrepreneurship Monitor. *International Journal of Recent Research and Applied Studies*, 16(2), 288-296.
- Arafat, M. Y., Saleem, I., Dwivedi, A. K. y Khan, A. (2020). Determinants of agricultural entrepreneurship: A GEM databased study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(1), 345-370. <https://doi.org/10.1007/s11365-018-0540-5>
- Aronsson, M. (2004). Education matters – but does entrepreneurship education? An interview with David Birch. *Academy of Management Learning & Education*, 3(3), 289-292. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.14242224>
- Audretsch, D. B. (1991). New-firm survival and the technological regime. *The Review of Economics and Statistics*, 73(3), 441-450. <https://doi.org/10.2307/2109568>
- Audretsch, D. B. y Mahmood, T. (1991). The hazard rate of new establishments: A first report. *Economics Letters*, 36(4), 409-412. [https://doi.org/10.1016/0165-1765\(91\)90207-2](https://doi.org/10.1016/0165-1765(91)90207-2)
- Baier-Fuentes, H., Hormiga, E., Amorós, J. E. y Urbano, D. (2018). The influence of human and relational capital on the rapid internationalization of firms: A comparative study between Spain and Chile. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 31(4), 679-700. <https://doi.org/10.1108/ARLA-12-2016-0333>
- Byrne, J., Delmar, F., Fayolle, A. y Lamine, W. (2016). Training corporate entrepreneurs: An action learning approach. *Small Business Economics*, 47(2), 479-506. <https://doi.org/10.1007/s11187-016-9734-9>
- Carlsson, B., Braunerhjelm, P., McKelvey, M., Olofsson, C., Persson, L. y Ylinenpää, H. (2013). The evolving domain of entrepreneurship research. *Small Business Economics*, 41(4), 913-930. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9503-y>
- Chase, D. (2016). *Why 98% of digital health startups are zombies and what they can do about it*. Nueva York: Forbes.
- Chepureno, A. Y., Gabelko, M. y Obratsova, O. (2012). *Early-stage entrepreneurial activity: An explanatory model for cross-country comparisons*. Higher School of Economics. Moscow: National Research University. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2001334>
- Cliff, J. E. (1998). Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, and business size. *Journal of Business Venturing*, 13(6), 523-542. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00071-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00071-2)
- Colombo, M. G. y Grilli, L. (2005). Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view. *Research Policy*, 34(6), 795-816. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2005.03.010>
- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J. y Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(5), 371-395. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)90013-2](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)90013-2)

- Cooper, B. (2015). *An introduction to moderated mediation*. Melbourne: Monash University.
- CORFO. (2013). *Resultados Capital Semilla 2013*. Recuperado el 20 de mayo de 2019 de: <http://dataemprendimiento.corfo.cl/estudios/>
- CORFO. (2016). *Startup Chile: 2010 - Marzo 2016*. Santiago: CORFO. Recuperado el 25 de junio de 2019 de: <http://dataemprendimiento.corfo.cl/estudios/>
- CORFO. (2019). *Evaluación de resultados y diseño de una evaluación de impacto del instrumento "Capital Semilla"*. Recuperado el 25 de mayo de 2019 de: <http://dataemprendimiento.corfo.cl/estudios/>
- Crespi, G., Fernández-Arias, E. y Stein, E. (Eds.) (2014). *¿Cómo repensar el desarrollo productivo? Políticas e instituciones sólidas para la transformación económica*. Washington D. C.: Banco Interamericano del Desarrollo.
- Davis, S. J., Haltiwanger, J. y Schuh, S. (1996). Small business and job creation: Dissecting the myth and reassessing the facts. *Small Business Economics*, 8(4), 297-315. <https://doi.org/10.1007/BF00393278>
- Davidsson, P. y Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(3), 301-331. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00097-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00097-6)
- Davidsson, P., Low, M. B. y Wright, M. (2001). Editor's introduction: Low and MacMillan ten years on: Achievements and future directions for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 5-15. <https://doi.org/10.1177/104225870102500401>
- Dimov, D. (2011). Grappling with the unbearable elusiveness of entrepreneurial opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 57-81. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00423.x>
- Duffy, J. (2017). Zombie startups: Why are entrepreneurs failing to grow their businesses. *The Guardian*. Recuperado el 05 día de julio de 2019 de: <https://bit.ly/34itzWd>
- Dvouléty, O., Mühlböck, M., Warmuth, J. y Kittel, B. (2018). 'Scarred' young entrepreneurs. Exploring young adults' transition from former unemployment to self-employment. *Journal of Youth Studies*, 21(9), 1159-1181. <https://doi.org/10.1080/13676261.2018.1450971>
- Echecopar, G., Angelelli, P., Galleguillos, G. y Schorr, M. (Eds.) (2006). *Capital semilla para el financiamiento de las nuevas empresas: avances y lecciones aprendidas en América Latina*. Washington, D. C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Espinoza, C., Mardones, C., Sáez, K. y Catalán, P. (2019). Entrepreneurship and regional dynamics: The case of Chile. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(9-10), 755-767. <https://doi.org/10.1080/08985626.2019.1565421>
- Federico, J., Kantis, H. y Rabetino, R. (2009). Factores determinantes del crecimiento en empresas jóvenes. Evidencias de una comparación internacional. En J. L. Segura y H. Kantis (Eds.), *Nuevas empresas en América Latina: factores que favorecen su rápido crecimiento* (pp. 21-52). Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Freeman, J., Carroll, G. R. y Hannan, M. T. (1983). The liability of newness: Age dependence in organizational death rates. *American Sociological Review*, 48(5) 692-710. <https://doi.org/10.2307/2094928>
- Gartner, W. B. (1988). "Who is an entrepreneur?" is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12(4), 11-32. <https://doi.org/10.1177/104225878801200401>
- Gartner, W. B., Bird, B. J. y Starr, J. A. (1992). Acting as if: Differentiating entrepreneurial from organizational behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(3), 13-32. <https://doi.org/10.1177/104225879201600302>
- Gielnik, M. M., Zacher, H. y Frese, M. (2012). Focus on opportunities as a mediator of the relationship between business owners' age and venture growth. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 127-142. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2010.05.002>
- GEM. (2016). *GEM 2016/2017 Global Report*. Recuperado el 03 de mayo de 2019 de: <https://www.gemconsortium.org/data/key-nes>
- GEM. (2019). *Entrepreneurial behaviour and attitudes*. Recuperado el 05 de mayo de 2019 de: <https://www.gemconsortium.org/data/key-nes>
- González, C. V., Gómez, F. C. y Prado, M. A. R. (2019). Metodología de evaluación de impacto aplicada al programa regional de apoyo al emprendimiento de CORFO, Chile. *Interciencia*, 44(8), 461-468.
- Haynie, J. M., Shepherd, D. A. y Patzelt, H. (2012). Cognitive adaptability and an entrepreneurial task: The role of metacognitive ability and feedback. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 237-265. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00410.x>
- Haynie, J. M., Shepherd, D., Mosakowski, E. y Earley, P. C. (2010). A situated metacognitive model of the entrepreneurial mindset. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 217-229. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.10.001>
- Hoang, H. y Gimeno, J. (2010). Becoming a founder: How founder role identity affects entrepreneurial transitions and persistence in founding. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 41-53. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.07.002>
- Kander, D. (2014). *All in startup: Launching a new idea when everything is on the line*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons.
- Kantis, H., Federico, J. y Trajtenberg, L. (2014). Middle-class entrepreneurs and their firms: A regional view and international comparison. En E. Lora y F. Castellani (Eds.), *Entrepreneurship in Latin America. A step up the social ladder* (pp. 53-80). Washington: Banco Mundial. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0008-5>
- Klepper, S. (2010). The origin and growth of industry clusters: The making of Silicon Valley and Detroit. *Journal of Urban Economics*, 67(1), 15-32. <https://doi.org/10.1016/j.jue.2009.09.004>
- Kücher, A., Mayr, S., Mitter, C., Duller, C. y Feldbauer-Durstmüller, B. (2020). Firm age dynamics and causes of corporate bankruptcy: Age dependent explanations for business failure. *Review of Managerial Science*, 14(3), 633-661. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0303-2>
- Kuratko, D. F. (2015). A portfolio perspective on entrepreneurship and economic development. *Small Business Economics*, 45(4), 713-728. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9678-5>
- Lamata, L. F. y Gil, C. G. (2015). El fracaso emprendedor a través de las instituciones y la calidad del emprendimiento. *Universia Business Review*, (47), 64-81.
- Levie J. y Hart M. (2012). *Global Entrepreneurship Monitor United Kingdom 2011*. Glasgow: Monitoring Report.
- MacKinnon, D. (2012). *Introduction to statistical mediation analysis*. Nueva York: Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.4324/9780203809556>
- Mason, C. M. y Harrison, R. T. (2001). Investment readiness: A critique of government proposals to increase the demand for venture capital. *Regional Studies*, 35(7), 663-668. <https://doi.org/10.1080/00343400120075939>
- Mason, C. M. y Harrison, R. T. (2004). Improving access to early stage venture capital in regional economies: A new approach to investment readiness. *Local Economy*, 19(2), 159-173. <https://doi.org/10.1080/0269094042000203090>
- Mason, C. y Kwok, J. (2010). Investment readiness programmes and access to finance: A critical review of design issues. *Local Economy*, 25(4), 269-292. <https://doi.org/10.1080/02690942.2010.504570>
- McKelvie, A. y Wiklund, J. (2010). Advancing firm growth research: A focus on growth mode instead of growth rate. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(2), 261-288. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00375.x>
- Meyer, N. y de Jongh, J. (2018). The importance of entrepreneurship as a contributing factor to economic growth and development: The case of selected European countries. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 10(4), 287-299.
- Meyer, N. y Meyer, D. F. (2017). An econometric analysis of entrepreneurial activity, economic growth and employment: The case of the BRICS countries. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(2), 429-441.
- Mitchell, J. R. y Shepherd, D. A. (2010). To thine own self be true: Images of self, images of opportunity, and entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 138-154. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.08.001>
- Montejo, E. (2002). The entrepreneur and the zombie. En E. Isichei (Ed.), *Voices of the poor in Africa* (pp. 98-110). Rochester, Nueva York: University of Rochester Press.
- Moorsom, T. L. (2010). The zombies of development economics: Dambisa Moyo's Dead Aid and the fictional African entrepreneurs. *Review of African Political Economy*, 37(125), 361-371. <https://doi.org/10.1080/03056244.2010.510630>
- Morris, M. H., Neumeyer, X. y Kuratko, D. F. (2015). A portfolio perspective on entrepreneurship and economic development. *Small Business Economics*, 45(4), 713-728. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9678-5>
- Obraztsova, O. y Chepurenskiy, A. (2010). Entrepreneurship and socio-economic development in cross-countries analysis. En F. Urs, V. Thierry y W. Walter (Eds.), *Strategic Entrepreneurship: The promise for future entrepreneurship, family business and SME research*. St. Gallen: KLU Verlag HSG.
- Parga-Montoya, N. y Cuevas-Vargas, H. (2019). Assessing the entrepreneurial orientation by opportunity/necessity dichotomy: An institutional perspective. *Polish Journal of Management Studies*, 19(1), 298-308. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.1.23>

- Ramírez, C. P., Moreno, A., Améstica, L. y Silva, S. S. (2019). Incubadoras en red: capital relacional de incubadoras de negocios y la relación con su éxito. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 5(2), 162-179. <https://doi.org/10.20401/rasi.5.2.316>
- Ronstadt, R. C. (1984). Ex-entrepreneurs and the decision to start an entrepreneurial career. En J. A. Hornaday, F. Tarpley, J. A. Timmons y K. H. Vesper (Eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 437-460). Wellesley, MA: Babson College.
- Saiz-Álvarez, J. M. y Coduras-Martínez, A. (2020). Territorial maps of senior entrepreneurship: A multidimensional analysis based on GEM data. En *Entrepreneurship and Family Business Vitality* (pp. 133-150). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-15526-1_8
- Sánchez-Tovar, Y., García-Fernández, F. y Mendoza-Flores, J. E. (2015). La capacidad de innovación y su relación con el emprendimiento en las regiones de México. *Estudios Gerenciales*, 31(136), 243-252. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.04.001>
- Serrano-Bedia, A. M., Pérez-Pérez, M., Palma-Ruiz, M. y López-Fernández, M. C. (2016). Emprendimiento: visión actual como disciplina de investigación. Un análisis de los números especiales publicados durante 2011-2013. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 82-95. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.09.003>
- Shagbazian, G. y Aistov, A. (2017). Entrepreneurial activity and institutions. The impact of rule of law and control of corruption. *SSRN Working Paper Series*. Social Science Research Network.
- Shane, S. y Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Sierra, L. A., Yepes, V. y Pellicer, E. (2018). A review of multi-criteria assessment of the social sustainability of infrastructures. *Journal of Cleaner Production*, 187, 496-513. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.022>
- Smith, N. R. y Miner, J. B. (1983). Type of entrepreneur, type of firm, and managerial motivation: Implications for organizational life cycle theory. *Strategic Management Journal*, 4(4), 325-340. <https://doi.org/10.1002/smj.4250040404>
- Storey, D. J. (1994). New firm growth and bank financing. *Small Business Economics*, 6(2), 139-150. <https://doi.org/10.1007/BF01065186>
- Tesfom, G. y Lutz, C. (2006). A classification of export marketing problems of small and medium sized manufacturing firms in developing countries. *International Journal of Emerging Markets*, 1(3), 262-281. <https://doi.org/10.1108/17468800610674480>
- Urbano, D., Aparicio, S. y Audretsch, D. (2018). Twenty-five years of research on institutions, entrepreneurship, and economic growth: What has been learned? *Small Business Economics*, 53(1), 1-29. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0038-0>
- Valencia-Arias, J. A. y Marulanda-Valencia, F. A. (2019). Evolución y tendencias investigativas en autoeficacia emprendedora: un análisis bibliométrico. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 219-232. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3277>
- Whalen, P. S. y Akaka, M. A. (2016). A dynamic market conceptualization for entrepreneurial marketing: The co-creation of opportunities. *Journal of Strategic Marketing*, 24(1), 61-75. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2015.1035040>

Artigo de pesquisa

Práticas para a gestão de custos logísticos em empresas industriais de grande porte da Colômbia

Maryely Andrea Jimenez-Franco *

Pesquisadora, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil.
pandorandrea@hotmail.com

Valdirene Gasparetto

Professora, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, Brasil.
valdirene.gasparetto@ufsc.br

Resumo

Este estudo avalia a aplicação de práticas para gestão de custos logísticos (LCM) em empresas industriais de grande porte da Colômbia. Foi realizada *survey*, com 64 organizações, com análise quantitativa dos dados. Constatou-se que parte das organizações da amostra terceirizam as atividades logísticas e outras não possuem área correspondente formalmente constituída ou gestor responsável. As que possuem área de logística executam principalmente atividades mais tradicionais. A prática para LCM mais aplicada é Resposta Eficiente ao Consumidor, seguida de Custeio Baseado em Atividades. Esta pesquisa contribui com o avanço do conhecimento sobre LCM em organizações industriais, sobre práticas que contribuem para reduzir custos e melhorar o desempenho organizacional. Recomendam-se pesquisas futuras que analisem o fenômeno sob outras perspectivas considerando outros setores e práticas.

Palavras-chave: custos logísticos; gestão de custos logísticos; empresas industriais.

Prácticas para la gestión de costos logísticos en grandes empresas industriales de Colombia

Resumen

Este estudio evaluó la aplicación de prácticas de gestión de costos logísticos en grandes empresas industriales de Colombia. Mediante un análisis cuantitativo, se aplicó una encuesta a 64 empresas. Se encontró que algunas tercerizan las actividades logísticas; otras no tienen un área formalmente constituida ni un responsable de tales actividades; y aquellas con área logística desarrollan las actividades más tradicionales. La práctica más aplicada es la respuesta eficiente al consumidor, seguida de los costos basados en las actividades. La presente investigación contribuye al avance del conocimiento sobre estas prácticas de gestión de costos logísticos en las organizaciones industriales y sobre las prácticas que contribuyen a reducir costos y a mejorar el desempeño organizacional. Se recomienda futuras investigaciones para analizar el fenómeno desde otras perspectivas considerando otros sectores y prácticas.

Palabras clave: costos logísticos; gestión de costos logísticos; empresas industriales.

Practices for logistic costs management in large industrial companies in Colombia

Abstract

This study assessed the application of practices for logistic costs management in large industrial companies in Colombia. Through a quantitative analysis, a survey was carried out with 64 companies. It was found that some of these companies outsource logistic activities; others do not have a formally constituted area or a responsible manager for such activities, and those with a logistic area perform mainly more traditional activities. The most applied practice is efficient consumer response, followed by activity-based costing. This research contributes to the advancement of knowledge about these logistic costs management practices in industrial organizations and about practices that contribute to reduce costs and improve organizational performance. Future research is recommended to analyze the phenomenon from other perspectives considering other sectors and practices.

Keywords: logistic costs; logistic costs management; industrial companies.

* Autor para dirigir correspondência

Classificações JEL: L60; M40; Y40.

Como citar: Franco, M. A. J. e Gasparetto, V. (2020). Práticas para gestão de custos logísticos em empresas industriais de grande porte da Colômbia. *Estudios Gerenciales*, 36(156), 364-373. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.156.3754>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.156.3754>

Recebido: 28-out-2019

Aceito: 21-jul-2020

Publicado: 28-set-2020

1. Introdução

No cenário competitivo recente, as organizações enfrentam crescente concorrência econômica, pressão para reduzir custos, exigências dos clientes por produtos que atendam às suas necessidades em termos de qualidade, funcionalidade e preço, e pressão dos acionistas por rentabilidade que reflita seu risco (Gonçalves, Gaio & Silva, 2018).

Nesse contexto, informações para gestão oriundas de métodos tradicionalmente utilizados pela contabilidade das organizações podem não ser suficientes para atender as diversas demandas, inclusive as que se referem a custos de processos, de produtos, de fornecedores e de compradores, e também os custos relativos à logística das organizações (Castro, Camelo & Ospina, 2016), foco deste estudo.

Em relatórios contábeis padronizados, a visibilidade dos custos logísticos é baixa, pois estão dispersos em todas as categorias de custos e sem rubricas específicas, o que dificulta sua adequada identificação e análise (Dianwei, 2006; Slusarczyk, 2014).

A gestão de custos logísticos (*logistics cost management* ou LCM) busca melhorar a visibilidade de atividades e custos logísticos, e permite análises do resultado para o nível de clientes, segmentos, canais de distribuição, áreas de negócios e a organização como um todo (Krajnc, Logožar & Korošec, 2012; Silva, Gonçalves & Leite, 2014), a partir de técnicas para identificação e gestão de custos logísticos (Yang, 2011; Slusarczyk, 2014, Škerlić & Muha, 2016).

Práticas contábeis e de gestão de custos podem contribuir para a LCM. Estudos anteriores propõem a aplicação do custeio baseado em atividades (*activity-based costing* ou ABC) na LCM para melhorar a visibilidade e determinação dos custos das atividades logísticas e auxiliar na obtenção de informações mais adequadas e no controle desses custos (Stapleton, Pati, Beach & Julmanichoti, 2004; Dianwei, 2006; Xiao, Sun & Shi, 2009; Krajnc et al., 2012). Outros estudos propõem custeio baseado em atividade e tempo (*time-driven activity based costing* ou TDABC), rentabilidade direta do produto (*direct product profitability* ou DPP), custos para servir (*cost to serve* ou CTS) e resposta eficiente ao consumidor (*efficient consumer response* ou ECR), como em Guerreiro, Rodrigues e Vazquez (2008), Yang (2011), Souza, Zwirnes, Rodniski e Borghetti (2013a), Souza, Schnorr e Ferreira (2013b), Silva et al. (2014), Souza, Rempel e Silva (2014), Souza, Weber e Campos (2015), Campelo e Faustino (2015), Škerlić & Muha (2016) e Vargas, Coser e Souza (2016). Uyar (2014) propõe a aplicação do custo total de propriedade (*total cost of ownership* ou TCO). Além desses, Márquez, Pardo e Nieto (2015) mostram a análise da rentabilidade do cliente (*consumer profitability analysis* ou CPA) para reduzir custos logísticos e aumentar os lucros, ao permitir a tomada de decisões sobre clientes não rentáveis.

Ao analisar o âmbito empresarial da indústria da Colômbia, identificou-se poucas pesquisas acerca de custos logísticos. Jaimes, Díaz e Serna (2011), González (2014), Iburgüen e Cortés (2012) e Argueta, Cardona, Albán e Moreno (2015) apresentam estudos de casos, relatos de experiências e proposições de modelos para reduzir custos da logística, porém

não se identificou estudos que abordaram LCM. Assim, a pesquisa apresentada neste artigo contribui para esse fluxo de estudos no País, a partir do objetivo de identificar a aplicação de práticas para gestão de custos logísticos (LCM) em organizações industriais de grande porte da Colômbia. Para alcançar o objetivo, foram analisadas as características da distribuição, grau de assimetria dos dados e feita a correlação de Spearman, para verificar a relação entre a aplicação das práticas a partir da terminologia pela qual são conhecidas na literatura da área, e a efetiva implementação dessas práticas a partir das suas características e funcionalidades, na gestão dos custos logísticos das empresas da amostra.

O restante deste artigo está organizado da seguinte forma: na seção dois, se apresenta o referencial teórico; na seção três, os procedimentos metodológicos; na seção quatro, os resultados e discussão; e na seção cinco, as conclusões do estudo.

2. Referencial teórico

2.1. Atividades e custos logísticos

A percepção de cada organização sobre o conceito de logística influencia na definição de quais atividades são consideradas como parte da logística, e também se o custo dessas atividades será monitorado e/ou explicitamente reconhecido como um custo logístico.

Durante a década de 1950 as organizações gerenciavam as atividades logísticas sob a responsabilidade de diferentes áreas: (i) transporte estava sob o comando da gestão da produção; (ii) gestão de estoques era responsabilidade de marketing, finanças ou produção; e (iii) processamento de pedidos pertencia a finanças ou produção, gerando conflitos de objetivos e responsabilidades para essas atividades de logística (Ballou, 1993). Ao longo dos anos 1960, essas atividades passaram a ser identificadas e atribuídas à logística, permitindo incluir as necessidades dos clientes como foco dessas atividades (Servera-Francés, 2010; Islam, Meier, Aditjandra, Zunder & Pace, 2013).

Mais recentemente, as atividades logísticas passaram a ser classificadas segundo sua natureza e custos relacionados em: (i) primárias ou comuns e (ii) secundárias, de apoio ou especiais. Primárias são as atividades essenciais à coordenação e cumprimento da tarefa logística, respondendo pela maior parte do seu custo total (Ballou, 1993; Škrinjar, Ivaković & Šimunović, 2008; Servera-Francés, 2010), envolvendo custos de transporte, gestão de estoques e processamento de pedidos. Atividades secundárias são atividades adicionais que podem gerar custos logísticos (Ballou, 1993; Škrinjar et al., 2008), com serviço ao cliente, armazenagem, gestão de materiais, obtenção ou aquisição, planejamento da produção, gestão da informação, logística reversa, entre outras.

Dentre as atividades logísticas primárias, transporte (i) é a mais importante em algumas organizações, por ser responsável pela movimentação de matérias-primas e produtos acabados por diversos modais, a partir da infraestrutura de transporte, considerando condição

geográfica, tipo de entrega, planejamento, roteamento e agendamento (Islam et al., 2013), e pode gerar custos logísticos elevados; gestão de estoques (ii) envolve a gestão de matérias-primas e produtos finais, previsão de vendas, lista de produtos em armazéns, número, tamanho e localização dos pontos de armazenamento e estratégias para receber e enviar produtos de armazéns (Servera-Francés, 2010); enquanto processamento de pedidos (iii) envolve geração, preenchimento e entrega de pedidos aos clientes, devendo ser projetada uma rede e um processo que permita que a organização atenda todos os pedidos dos clientes, minimizando o custo total de entrega (Faria & Costa, 2007; Škrinjar et al., 2008; Servera-Francés, 2010).

Dentre as atividades logísticas secundárias, as principais são: serviço ao cliente (i), que envolve custos de dispor o produto, confiabilidade do serviço em termos de qualidade e desempenho de tempo das entregas (Faria & Costa, 2007); armazenagem (ii), que compreende administração do espaço necessário para manter estoque e demais custos envolvidos (Ballou, 1993; Servera-Francés, 2010); gerenciamento de materiais (iii), que é importante na seleção dos equipamentos de movimentação, procedimentos para requisição de materiais e balanceamento da carga de trabalho (Islam et al., 2013); e obtenção ou aquisição (iv), que compreende a seleção de fornecedores, quantidades a serem adquiridas, programação das compras e forma pela qual os materiais são obtidos (Servera-Francés, 2010).

Outras atividades logísticas secundárias incluem: planejamento da produção (v), que se refere às quantidades agregadas que devem ser produzidas, e quando e onde devem ser fabricados os produtos (Servera-Francés, 2010); gestão da informação (vi), que inclui processamento e manutenção da informação (Islam et al., 2013); logística reversa (vii), que se refere à gestão do “fluxo de matérias-primas, produtos e informações do ponto de consumo até o ponto de origem com a finalidade de recuperá-los ou dar-lhes um descarte adequado” (Faria & Costa, 2007, p.27); e outras atividades (viii), que envolvem demais operações que ocorrem no macroprocesso logístico, como embalagem, unitização, coordenação com outros departamentos, coordenação com membros da cadeia, entre outras.

Em síntese, na logística empresarial há diversas atividades e custos que, para serem monitorados, requerem disposição de cada organização na sua identificação. O montante desses custos e percentual em relação aos custos totais depende de fatores como porte da organização, indústria de atuação e setor de atividade (Slusarczyk, 2014). Segundo Hälinen (2015), uma organização com práticas mais sofisticadas de gestão de custos logísticos tende a ter uma percepção mais ampla das atividades e dos custos envolvidos do que uma empresa com uma percepção de logística mais básica, podendo também ter uma gestão mais efetiva dos montantes envolvidos.

2.2. Práticas para gestão de custos logísticos

Gestão de custos logísticos (*logistics cost management* ou LCM) é um conceito complexo e abrangente (Song e Wang, 2009) e pode ser apoiado por práticas (instrumentos,

artefatos, técnicas ou ferramentas) como ABC, TDABC, CPA, DPP, TCO, CTS e ECR (LaLonde & Pohlen, 1996; Faria & Costa, 2007; Krajnc et al., 2012; Souza et al., 2014; Campelo & Faustino, 2015).

O ABC (*activity-based costing*), ou custeio baseado em atividades, é um método de custeio que melhora a visibilidade dos custos logísticos em comparação aos métodos baseados em volume de produção, como o custeio por absorção, e permite avaliar os resultados da logística (Pohlen & Lalonde, 1994; Faria & Costa, 2007; Kang, 2015). Também leva a melhor compreensão dos custos da logística com base nas atividades (Stapleton et al., 2004; Dianwei, 2006) para melhorar a cadeia, reduzir o consumo de recursos, aumentar a qualidade operacional e gerenciar estrategicamente os custos ao longo de todo o ciclo de vida (Xiao et al., 2009, Krajnc et al., 2012).

Krajnc et al. (2012), em estudo numa fábrica de papel eslovena, abordam a implementação do custeio baseado em atividades (ABC) na logística. Afirmam que o ABC pode revelar muito mais custos indiretos respeito de um grupo de produtos do que o custeio tradicional (baseado em volume), garantindo informações mais completas de produtos em forma individual, o que permite o cálculo da rentabilidade por produto (Krajnc et al., 2012). Além disso, acreditam que a aplicação do ABC é mais eficiente e mais bem-sucedida para a gestão dos custos logísticos e permite: (i) utilizá-lo como ferramenta de suporte à tomada de decisões em relação a grupos de clientes ou clientes individuais; e (ii) permite medir e avaliar os efeitos das atividades logísticas.

Faria e Costa (2007), abordando vantagens do ABC na logística, citam a oportunidade de analisar a logística a partir da cadeia de suprimentos e a eliminação de atividades que não agregam valor. Como desvantagem, o ABC apresenta complexidade de implementação e análise por requerer muitos dados, levantamentos e controles. Öker e Adigüzel (2016) complementam afirmando que apesar dos benefícios do método, este não tem aceitação generalizada pois normalmente requer exames demorados e altos custos de processamento de dados.

Como uma variação do ABC, o TDABC (*time-driven activity based costing*) é um método baseado em atividades, e orientado pelo tempo, que permite rastrear os custos logísticos a partir de estimativas de tempo de execução das atividades (Everaert, Bruggeman, Sarens, Anderson & Levant, 2008; Namazi, 2016), e pode simplificar a alocação dos custos, reduzindo tempo e esforço exigidos pelo ABC.

Öker e Adigüzel (2016) afirmam que o TDABC elimina as dificuldades do ABC e atualiza o sistema de acordo com as mudanças das atividades com base em equações de tempo. Diferente do ABC, no primeiro estágio de alocação, o TDABC atribui os custos indiretos não a atividades, mas para os departamentos, simplificando o processo e reduzindo tempo e esforço. Outro benefício é que permite a análise da utilização da capacidade, evidenciando a parte ociosa e, assim, contribui para eliminar o excesso de capacidade que gera custo extra para a organização (Öker & Adigüzel, 2016). Porém, é preciso que a capacidade seja passível de mensuração pelo tempo, o que pode ser difícil em algumas organizações (Öker & Adigüzel, 2016).

O TCO (*total cost of ownership*), ou custo total de propriedade, identifica os custos referentes à aquisição de bens ou serviços de determinado fornecedor, envolvendo elementos anteriores à transação, durante e posteriores à transação, quando os itens já chegaram na empresa (Faria & Costa, 2007; Campelo & Faustino, 2015), e pode fornecer dados importantes para analisar, negociar e reduzir o custo total de compra e aumentar a rentabilidade (Uyar, 2014). Como benefício do TCO está a identificação de alternativas que levam à redução dos custos totais e ao provimento de informações úteis nas decisões de compra e de avaliação do desempenho de fornecedores (Faria & Costa, 2007).

Ferrin e Plank (2002), usando TCO, avaliaram propostas de compras e observaram que um dos principais direcionadores desses custos é a logística, apesar disso, a contribuição dos gestores da logística para a avaliação de TCO é baixa, indicando ausência ou desconhecimento da ferramenta por parte desses executivos.

O CTS (*cost-to-serve*) destina-se a determinar os custos para servir os clientes. São identificadas as exigências para o atendimento de todos os clientes e o esforço necessário para atendê-los, levando em conta a quantidade de recursos humanos requeridos e demais custos envolvidos na transação (Guerreiro et al., 2008). Com essa informação, é possível operacionalizar a CPA (*customer profitability analysis*) ou análise da rentabilidade do cliente, uma prática operacionalizada a partir do cálculo da margem de contribuição ou da margem bruta dos produtos vendidos a um cliente, deduzidos os custos para servi-lo (Guerreiro et al., 2008).

Márquez et al. (2015), abordando a CPA em uma indústria alimentícia da Espanha, mostram que o instrumento permite mudar a forma como as organizações pensam sobre suas atividades logísticas. Com os dados da CPA de clientes, melhorou o roteamento de veículos e foram observados a redução nos custos logísticos em mais de 60% e o aumento nos lucros em mais de 75%. A eliminação de clientes não rentáveis, utilizando a CPA, pode ter efeitos limitados nas vendas, mas custos comerciais e de transporte podem ser reduzidos.

Guerreiro et al. (2008), em empresa alimentícia do Brasil, empregaram o ABC no cálculo do CTS, e daí apuraram a CPA. Evidenciaram que a mensuração do CTS fornece informações específicas e detalhadas sobre o cliente, permitindo uma análise de rentabilidade do cliente mais abrangente do que o paradigma clássico (Guerreiro et al., 2008). Assim, tanto o ABC como o TDABC podem auxiliar na implementação de CTS e CPA.

A DPP (*direct product profitability*), ou rentabilidade direta do produto, identifica os gastos incorridos por produto nos diversos canais de distribuição, regiões ou clientes (Souza et al., 2013b). A DPP subtrai da margem de contribuição os custos diretamente atribuídos aos produtos, mostrando o lucro direto do produto (Silva et al., 2014). Song e Wang (2009), porém, lembram que os custos diretos da logística podem ser subtraídos do lucro de vendas com pouca consideração de custos indiretos, como monitoramento, administração,

manutenção, compras e custo de manutenção de estoque, o que pode gerar informações frágeis para tomada de decisão.

ECR (*efficient consumer response*), ou resposta eficiente ao consumidor, é a técnica de integrar os elos da cadeia de suprimentos pela automação de atividades, eliminando transações manuais, que promovam o reabastecimento contínuo e a realização de ações conjuntas de vendas e *cross-docking* (LaLonde & Pohlen, 1996), com o objetivo de melhorar a resposta aos clientes finais e reduzir custos logísticos (Ferreira & Schnorr, 2011).

Para verificar nível de adoção de práticas de LCM, Souza et al. (2013a) realizaram um estudo de caso numa cooperativa agroindustrial e constataram a utilização de conceitos de TCO e ECR, mas de forma parcial, e o uso do custeio por absorção como método de apuração de custos, o que faz com que nem todos os gastos sejam considerados nos custos logísticos. Souza et al. (2013b), em outro estudo, analisaram uma empresa de alimentos e constataram que esta não utiliza o ABC, mas utiliza parcialmente DPP, CPA, TCO e ECR. Souza et al. (2014), em uma empresa de alimentos e bebidas, identificaram que o ABC não é utilizado, e DPP e CPA são usados mas com potencial de melhoria, e TCO e ECR são utilizadas parcialmente. Souza et al. (2015), em uma empresa moveleira, identificaram a implantação de ERP e robotização dos processos de produção para buscar redução de custos, emprego parcial de TCO e custeio por absorção para apuração de custos, e Vargas et al. (2016), em uma indústria gráfica, verificaram que a empresa não adotava o ABC impossibilitando a rastreabilidade dos custos, sendo utilizados parcialmente CPA, DPP, TCO, ECR e EDI.

As práticas descritas nesta seção possuem relação entre si, e sua combinação e integração como parte dos processos logísticos permite a compreensão do negócio, dos processos, canais e segmentos que têm importância estratégica e necessitam de reconfigurações e ajustes em termos de custos logísticos (Faria & Costa, 2007; Fellous, 2009). Não há uma prática única que contemple o que se necessita para a tomada de decisões, assim, a incorporação de forma integrada e complementar das práticas para o gerenciamento dos custos logísticos poderia fornecer melhor suporte às organizações (Fellous, 2009; Silva et al., 2014).

3. Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa é descritiva, com uma abordagem quantitativa do problema, que permite a análise das características gerais de empresas industriais de grande porte da Colômbia sobre a aplicação de práticas de gestão de custos logísticos a partir da coleta de dados (*survey*) realizada a partir da estrutura do instrumento de pesquisa que consta na tabela 1.

O pré-teste do instrumento de pesquisa foi aplicado a um professor especialista da área de logística, gestão de operações e produção da Universidade Nacional da Colômbia, para identificar, corrigir e eliminar problemas potenciais de compreensão do instrumento, envolvendo o idioma espanhol, a formulação das questões e seu entendimento. Após

Tabela 1. Instrumento de pesquisa

| Blocos | Nº das questões | Referências |
|--|----------------------------------|---|
| Bloco I – Atividades que fazem parte da logística, área de logística, número e qualificação dos colaboradores e foco da LCM | 1, 2a-b-c, 3, 4 | Fellous (2009); Amaral (2012); Servera-Francés (2010); Islam et al. (2013); Nge, Rattanawiboonsom, Mahmood e Rurkwararuk (2016). |
| Bloco II – Perguntas diretas sobre aplicação de práticas para LCM, segundo nomenclatura usual na literatura - ABC, TDABC, CTS, CPA, DPP, TCO e ECR. | 5 | LaLonde e Pohlen (1996); Faria e Costa (2007); Everaert et al. (2008); Guerreiro et al. (2008); Ferreira e Schnorr (2011); Souza et al. (2014). |
| Bloco III – Perguntas indiretas sobre a aplicação de práticas para LCM, de modo a verificar aplicação das práticas com nomenclatura diversa daquela usual na literatura. | 6,7a-b, 8, 9a-b, 10, 11, 12a-b-c | Ferrin e Plank (2002); Xiao et al. (2009); Santos; Gonçalves, Leite (2016); Souza et al. (2013b); Coser e Souza (2017). |
| Bloco IV – Perfil do respondente - sexo, idade, nível e área de formação, cargo, e tempo de atuação. | 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 | Elaboração própria |
| Bloco V – Perfil da empresa. | 20, 21, 22 | Elaboração própria |

Fonte: elaboração própria.

realizar as adequações sugeridas, foi aplicado pré-teste em duas empresas da Colômbia, no período de 17 a 21 de julho de 2017, e identificou-se que o questionário abordava os termos de forma clara, não sendo necessárias outras alterações.

Para a seleção da população e amostra foi realizado um processo de filtragem e classificação em duas etapas. Na etapa 1, foram selecionadas, a partir da Lei 590 de 2000 (Congreso de Colombia, 2000), como população, 435 empresas industriais de grande porte localizadas principalmente nas cidades de *Medellín, Cali, Bucaramanga e Bogotá Distrito Capital*. Esta seleção justifica-se considerando que o custo que envolve a utilização de práticas para LCM ainda é considerado uma alternativa mais acessível às empresas de grande porte (Mejía-Argueta, Higueta-Salazar & Hidalgo-Carvajal, 2015). Na etapa 2, fez-se contato com as empresas, por *e-mail*, obtendo resposta de 176 empresas, às quais foi solicitado acesso ao profissional de logística, ou gestor encarregado de administrar essa área, para convidá-lo a participar da pesquisa, e 64 empresas aceitaram participar da pesquisa, compreendendo a amostra do estudo.

Para a coleta dos dados, foi enviado aos participantes o instrumento por meio do Software *SurveyMonkey®*, disponível no período do 26 de novembro de 2017 a 15 de janeiro de 2018.

As questões dos blocos I, IV e V do instrumento de pesquisa foram analisadas a partir de análise descritiva e quantitativa. As questões do bloco II foram analisadas pelas características da distribuição e grau de assimetria dos dados, pois nem todas as empresas aplicam as práticas de LCM com o mesmo grau de intensidade, fato que implicou em estabelecer uma escala quantitativa para determinar o grau de aplicação das práticas nas empresas respondentes. As questões do bloco III foram analisadas pela correlação de *Spearman*, para verificar a relação entre a aplicação das práticas da forma como o termo é conhecido na literatura (perguntas diretas) e a aplicação efetiva (perguntas indiretas) de práticas a partir de suas características, na gestão de custos logísticos.

4. Resultados e discussão

4.1. Perfil dos respondentes e das empresas

Das 64 empresas que participaram da pesquisa, 18 (28,1%) afirmaram ter logística terceirizada e 9 (14,1%) afirmaram não possuir área de logística formalmente constituída ou gestor responsável, e por isso não responderam a totalidade do instrumento. Esses achados vão de encontro à literatura da área, que afirma que cerca de 40% da logística global é terceirizada (Wong, Maher, Nicholson & Gurney, 2000).

A decisão pela terceirização logística pode ser decorrente de análise de custo-benefício, pois a terceirização permite liberação do capital interno para dedicá-lo ao negócio principal, e manter uma área funcional para a logística implica aumento de custos fixos e a necessidade de gerenciar mais ativos (González, 2015) e, nessas decisões, as empresas avaliam a “experiência e especialização do operador logístico, que eleva a qualidade, reduz a necessidade de investimentos em ativos, e facilita a gestão de custos” (Fellous, 2009, p. 171).

Wong et al. (2000) afirmam que uma organização pode buscar terceirização da logística por um ou mais motivos: sua falta de *expertise* em logística, desejo de concentrar-se em suas competências principais, dificuldade em manter comunicação e tecnologia da informação adequadas, interesse em melhorar as capacidades da cadeia de suprimentos como um todo, e a busca de flexibilidade.

Também é possível que empresas da amostra realizem internamente algumas atividades mais tradicionais de logística, como transporte, armazenagem, abastecimento e gestão de estoques, mas não as considerem como parte do processo da logística, por falta de compreensão do conceito de logística ou pela não existência de uma área com tal denominação, já que as atividades de logística podem estar sob a coordenação de outras áreas da organização.

As organizações que afirmaram ter uma área de logística e gestor responsável somaram 37 (57,8% da amostra), predominando no perfil dos gestores o gênero

masculino (64,9%). Este achado denota que ainda existe uma forte liderança no setor da logística de homens, achados congruentes com o estudo de Nigam (2010), que entrevistou 70 mulheres do setor de logística em Nova Deli, na Índia, e observou que apesar da presença de mulheres no mundo corporativo, na logística e transporte o número ainda é muito baixo, assim como são poucas as que ocupam cargos de gestão ou de alto escalão (Nigam, 2010).

Os respondentes possuem predominantemente ensino superior, com formação em administração; com faixa etária predominante de 30 a 39 anos; 27,0% são coordenadores logísticos, 16,2% são diretores e 10,8% são chefes de logística; e 67,5% dos 37 respondentes possuem experiência na área de 3 a 10 anos. O setor econômico predominante é o de bens de consumo duráveis (59,5%) e predominam empresas com sede em Medellín (70,3% da amostra) onde, conforme a *Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia* (DIAN, 2016), se encontra a maior parte das empresas do setor industrial da Colômbia. Dos respondentes, 48,6% atuam em mercados internacionais.

4.2. Atividades logísticas e foco da gestão de custos logísticos

Segundo Servera-Francés (2010) e Islam et al. (2013), nenhuma operação logística poderia transcorrer eficientemente sem *gestão de estoques, armazenagem e gestão da informação*. Dos respondentes, 97,3% citam essas atividades como parte da logística; 86,5% citam *transporte e processamento de pedidos*; 83,8% citam *outras atividades como embalagem e coordenação com outros departamentos*; e 73,0% mencionam *coordenação com outros membros da cadeia*. *Serviço ao cliente*, apesar de considerado o articulador das atividades logísticas (Islam et al., 2013), foi mencionado por 70,3% dos respondentes, mesma proporção do *gerenciamento de materiais*. Contrário às tendências atuais e às políticas de proteção do meio ambiente que aumentam a sustentabilidade e consciência ecológica empresarial, a *logística reversa* foi citada por 59,5% dos respondentes, sendo uma das atividades menos consideradas como parte da logística, mesmo percentual de planejamento da produção.

Neste estudo, 59,5% dos respondentes afirmaram ter área de logística formalmente estabelecida, em contraste aos achados de Fellous (2009) e Amaral (2012), onde 86,0% e 98,6% das empresas, respectivamente, possuíam essa área; quanto ao número de colaboradores na área, 72,7% dos respondentes possuem entre 20 e 100 colaboradores; com qualificação considerada pelos respondentes como aceitável para desenvolver-se no setor (5,9 numa escala de 0 a 10, com desvio padrão de 1,3). Esse nível de qualificação pode repercutir no desempenho da logística, pois conforme Nge et al. (2016), a capacitação, o desenvolvimento de habilidades, as competências na fabricação ou prestação do serviço, e a experiência e conhecimento da cadeia de suprimentos podem afetar as atividades logísticas.

A pesquisa também identificou o foco para gestão dos custos logísticos nas organizações pesquisadas. Dentre

das alternativas fornecidas, numa escala de 0 a 10, foram mais citadas pelos respondentes: melhoria do resultado da empresa (7,0); racionalizar os custos de produção e reduzir custos logísticos (6,9); otimizar o custo total dos processos logísticos (6,7); evitar rupturas (6,0); reduzir investimentos em ativos logísticos (5,3); e reduzir os níveis de inventário (5,2).

4.3. Aplicação de práticas de LCM, identificadas segundo nomenclatura usual na literatura

Foi solicitado aos respondentes que identificassem a aplicação das práticas para LCM, perguntando de forma direta sobre a prática com a nomenclatura pela qual é usualmente denominada na literatura. Os resultados constam na [tabela 2](#).

Conforme [tabela 2](#), ECR apresenta a prática com maior grau de aplicação pelas empresas da amostra (6,4), apesar de dispersão considerável nas respostas, com desvio padrão de 3,1, como se observa na [figura 1](#).

A distribuição das respostas sobre ECR também apresenta uma assimetria considerável à esquerda (-0,8), pois 24 respondentes afirmaram aplicar a prática ECR frequentemente ou sempre. A prática ABC, apesar de a literatura indicar sua contribuição na identificação dos custos logísticos, foi a segunda mais aplicada pelas empresas da amostra, como se observa na [tabela 2](#), e, embora a média tenha sido 5,2, a dispersão das respostas foi de 2,5 pontos. A prática menos utilizada foi o TDABC.

Tabela 2. Práticas aplicadas para LCM segundo a nomenclatura usual na literatura

| Prática | Média | Desvio padrão | Assimetria |
|---------|-------|---------------|------------|
| ECR | 6,4 | 3,1 | -0,8 |
| ABC | 5,2 | 2,5 | -0,7 |
| CTS | 5,1 | 3,5 | -0,3 |
| DPP | 4,5 | 3,8 | 0,2 |
| CPA | 4,0 | 3,6 | 0,3 |
| TCO | 2,8 | 3,0 | 0,9 |
| TDABC | 2,0 | 3,2 | 1,4 |

Legenda: Escala de 0 a 10, onde 0 (não aplica), 1-2 (aplica muito pouco), 3-4-5 (aplica pouco), 6-7-8 (frequentemente), 9-10 (sempre). Utilização de práticas para LCM (n=34).

Fonte: elaboração própria.

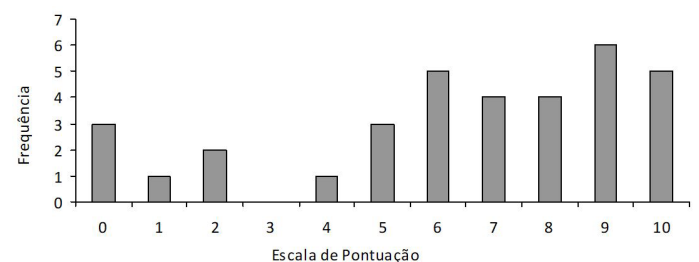


Figura 1. Distribuição das respostas acerca da aplicação da prática ECR
Fonte: elaboração própria.

4.4. Aplicação de práticas de LCM, identificadas a partir de suas características

Quando lhes perguntamos aos gestores sobre a aplicação de práticas para gestão de custos logísticos, a partir de perguntas indiretas sobre as características dessas práticas, sem que fosse mencionado o termo mais usual na literatura, os resultados constam na [tabela 3](#).

Na [tabela 3](#) observa-se as perguntas indiretas sobre a aplicação das práticas, a partir de suas características. Novamente a ECR consta como a prática mais adotada – nível 6,8 em escala de zero a 10. A questão 12a menciona que os respondentes automatizam as operações de logística, buscando a eliminação das transações manuais, como parte da resposta eficiente ao consumidor. Quando os resultados são comparados aos da pergunta direta, percebe-se que as respostas não foram influenciadas pelo entendimento do termo. Em contraste, o TDABC (questões 7a e 7b) foi a prática de menor pontuação (3,4), também

Tabela 3. Práticas aplicadas para LCM a partir de perguntas indiretas

| n(34) | Prática relacionada à questão | Média | Desvio padrão | Assimetria |
|--------------|-------------------------------|-------|---------------|------------|
| Questão 12a | ECR | 6,8 | 1,5 | -1,5 |
| Questão 12c | ECR | 6,5 | 1,6 | 0 |
| Questão 6 | ABC | 6,2 | 2 | 0 |
| Questão 12 b | ECR | 6,2 | 2,1 | -0,6 |
| Questão 9b | CTS | 5,9 | 2,3 | -0,2 |
| Questão 11 | DPP | 5,4 | 2,6 | 0,2 |
| Questão 10 | TCO | 5 | 2,8 | -0,1 |
| Questão 9a | CTS | 4,7 | 2,5 | 0,2 |
| Questão 8 | CPA | 4,6 | 2,5 | 0,5 |
| Questão 7a | TDABC | 3,4 | 3 | 0,5 |
| Questão 7b | TDABC | 3,4 | 3,3 | 0,6 |

Legenda: Escala de 0 a 10, onde 0 (não aplica), 1-2 (aplica muito pouco), 3-4-5 (aplica pouco), 6-7-8 (frequentemente), 9-10 (sempre). Utilização de práticas para LCM (n=34).

Perguntas indiretas: Questão 6 (Monitora processos e atividades, apura custos e aloca com direcionadores de custos, para apurar custos logísticos de produtos); Questão 7a (Gerencia custos de atividades executadas estimando o tempo consumido na logística); Questão 7b (Utiliza informações de tempo das atividades da logística para obter informações para medição do desempenho logístico); Questão 8 (Associa custos logísticos a cada cliente, como parte da análise da lucratividade por cliente); Questão 9a (Possui informação de custos das atividades para servir cada cliente: custo do produto, despesas comerciais relacionadas com clientes e custo logístico); Questão 9b (Adota ações para reduzir custos das atividades de atendimento aos clientes); Questão 10 (Considera na aquisição de um item todos os custos associados à compra: de transação, de qualidade, do ciclo de vida do produto; de manutenção, reparo e operação; com gestão de pessoal; e não somente o preço de compra dos itens); Questão 11 (Identifica a margem de contribuição direta do produto, considerando receita e custos diretos incorridos para produção de um item específico); Questão 12a (Automatiza operações de logística, eliminando transações manuais, como parte da resposta eficiente ao consumidor). Questão 12 b (Integra fornecedores como parte da cadeia de suprimentos para tornar o reabastecimento contínuo, realizar ações conjuntas de compra e cross-docking); Questão 12 c (Integra clientes como membros da cadeia de suprimentos, para melhorar a resposta eficiente ao consumidor final).

Fonte: elaboração própria.

alinhada à resposta da pergunta direta acerca da aplicação desta prática, o que confirma sua baixa aplicação nas empresas da amostra.

Em relação ao ABC (6,2), a dispersão das respostas de 2,0 pontos e alta convergência ao valor médio mostrou que os respondentes se posicionaram de formas bastante diversas sobre esta prática, adotada pouco ou frequentemente.

Para verificar a relação e coerência nas respostas entre as práticas pesquisadas, considerando a nomenclatura da literatura (Bloco II) e as perguntas indiretas (Bloco III), foi realizada a matriz de correlação, conforme [tabela 4](#).

A [tabela 4](#) mostra correlação moderada ($\rho=0,516$), ao nível de significância de 1%, entre o ABC e a questão indireta correspondente (Q.6), indicando coerência nas respostas. Em relação ao TDABC, observa-se correlação moderada ($\rho=0,643$) com a questão 7a e correlação forte ($\rho=0,730$) com a questão 7b, ambas com nível de significância inferior a 1%, ou seja, os respondentes que apontaram a aplicação desta prática a relacionam com a implementação nos custos das atividades logísticas, calculando o tempo consumido nessas atividades e obtendo informações para medição do desempenho logístico.

Apesar de não ter estabelecido um relacionamento, a priori, entre a pergunta direta do TDABC e a questão 9b (pergunta indireta do CTS), observou-se correlação moderada ($\rho=0,669$), o que indica que os respondentes associaram a aplicação da prática TDABC à implementação de ações para reduzir os custos das atividades de atendimento aos clientes.

A CPA (pergunta direta) apresentou correlação moderada ($\rho=0,575$) com a pergunta indireta correspondente 8, que investigava se associavam os custos logísticos a cada cliente, como parte da análise da lucratividade por cliente. Com nível significância inferior a 1%, os respondentes apontaram vários graus de aplicação entre não aplicar, aplicar pouco ou muito pouco a prática CPA para a LCM, corroborando os resultados dos estudos de [Souza et al. \(2013b\)](#), [Souza et al. \(2014\)](#) e [Vargas et al. \(2016\)](#), nos quais a prática foi identificada como não utilizada, utilizada pouco ou parcialmente.

Por outro lado, foi identificada correlação forte ($\rho=0,756$) entre a CPA e a questão 9a, sobre existência de informação de custos das atividades para servir cada cliente, como custo do produto, despesas comerciais relacionadas com clientes e custo logístico (pergunta indireta do CTS), ainda que não se tenha estabelecido relacionamento, a priori, entre ambas. Evidenciou-se que a CPA está fortemente relacionada à informação de custos para servir os clientes, o que pode decorrer de a CPA ser determinada a partir da margem bruta ou de contribuição dos produtos vendidos a um cliente, deduzidos os custos incorridos para servi-lo ([Guerreiro et al., 2008](#)).

O CTS (pergunta direta) apresentou correlação moderada com a questão 9b, que indagava sobre a adoção de ações para reduzir custos das atividades de atendimento aos clientes ($\rho=0,529$), ao nível de significância de 1%, e mostrou relação moderada e correlação fraca ($\rho=0,453$), com nível significância inferior a 1% na questão 9a.

Tabela 4. Matriz de correlação

| Práticas n=34 | Q.6 ABC | Q.7a TDABC | Q7b TDABC | Q.8 CPA | Q.9a CTS | Q.9b CTS | Q.10 TCO | Q.11 DPP | Q.12a ECR | Q.12b ECR | Q.12c ECR |
|-----------------------------|------------|---------------|--------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|
| ABC | | | | | | | | | | | |
| Coeficiente <i>Spearman</i> | 0,516** | 0,044 | 0,073 | 0,256 | 0,366* | 0,254 | 0,357* | 0,042 | 0,235 | 0,218 | 0,296* |
| Nível Sig.1 | 0,001 | 0,403 | 0,340 | 0,072 | 0,017 | 0,073 | 0,019 | 0,407 | 0,091 | 0,108 | 0,044 |
| TDABC | | | | | | | | | | | |
| Coeficiente <i>Spearman</i> | 0,500** | 0,643** | 0,730** | 0,393* | 0,243 | 0,669** | 0,457** | 0,614** | 0,455** | 0,603** | 0,445** |
| Nível Sig.1 | 0,001 | 0,000 | 0,000 | 0,011 | 0,083 | 0,000 | 0,003 | 0,000 | 0,003 | 0,000 | 0,004 |
| CPA | | | | | | | | | | | |
| Coeficiente <i>Spearman</i> | 0,433** | 0,500** | 0,303* | 0,575** | 0,756** | 0,521** | 0,614** | 0,473** | 0,138 | 0,301* | 0,344* |
| Nível Sig.1 | 0,005 | 0,001 | 0,041 | 0,000 | 0,000 | 0,001 | 0,000 | 0,002 | 0,219 | 0,042 | 0,023 |
| CTS | | | | | | | | | | | |
| Coeficiente <i>Spearman</i> | 0,383* | 0,085 | 0,087 | 0,407** | 0,453** | 0,529** | 0,480** | 0,325* | 0,230 | 0,296* | 0,380* |
| Nível Sig.1 | 0,013 | 0,316 | 0,312 | 0,008 | 0,004 | 0,001 | 0,002 | 0,031 | 0,095 | 0,045 | 0,013 |
| TCO | | | | | | | | | | | |
| Coeficiente <i>Spearman</i> | 0,412** | 0,315* | 0,283 | 0,462** | 0,445** | 0,344* | 0,381* | 0,258 | 0,157 | 0,314* | 0,323* |
| Nível Sig.1 | 0,008 | 0,035 | 0,052 | 0,003 | 0,004 | 0,023 | 0,013 | 0,070 | 0,187 | 0,035 | 0,031 |
| DPP | | | | | | | | | | | |
| Coeficiente <i>Spearman</i> | 0,506** | 0,529** | 0,529** | 0,469** | 0,413** | 0,619** | 0,377* | 0,565** | 0,316* | 0,496** | 0,396* |
| Nível Sig.1 | 0,001 | 0,001 | 0,001 | 0,003 | 0,008 | 0,000 | 0,014 | 0,000 | 0,034 | 0,001 | 0,010 |
| ECR | | | | | | | | | | | |
| Coeficiente <i>Spearman</i> | 0,522** | 0,005 | 0,036 | 0,456** | 0,458** | 0,392* | 0,396* | 0,103 | 0,203 | 0,489** | 0,537** |
| Nível Sig.1 | 0,001 | 0,489 | 0,420 | 0,003 | 0,003 | 0,011 | 0,010 | 0,282 | 0,125 | 0,002 | 0,001 |

Legenda: *Correlação significativa ao nível de 5%. ** Correlação significativa ao nível de 1%. Os valores marcados associam-se a variáveis que, a priori, possuem correlação.

Fonte: elaboração própria.

A prática TCO (pergunta direta) apresentou correlação fraca ($\rho=0,381$), com nível de significância inferior a 5%, com a pergunta indireta (questão 10) que perguntava se os respondentes consideram, na aquisição de um item, todos os custos associados à compra (transação, qualidade, ciclo de vida do produto, manutenção, reparo, operação, gestão de pessoal) e não somente o preço de compra dos itens, havendo grande discrepância nas respostas obtidas.

A DPP apresentou correlação moderada ($\rho=0,565$), ao nível de significância de 1%, com a questão 11, havendo consenso parcial entre as respostas obtidas na pergunta direta e indireta. A prática apresentou correlação moderada ($\rho=0,619$), ao nível de significância de 1%, com a questão 9b (pergunta indireta do CTS), possivelmente por ser uma prática de gestão que identifica custos incorridos por produto nos diversos canais de distribuição, regiões ou clientes (Souza et al., 2013b), neste caso, os custos das atividades de atendimento a cada cliente.

A prática ECR apresentou correlação moderada ($\rho=0,537$) com a questão 12c (pergunta indireta), com nível de significância de 1%. Portanto, há correspondência entre os valores médios obtidos das pontuações dos respondentes para a aplicação (média=6,41) e a questão 12c (média=6,50) da ECR, mostrando que os respondentes apontaram a aplicação em um grau entre frequentemente ou sempre e associaram a aplicação da ECR à integração dos clientes

como membros da cadeia de suprimentos, para melhorar a resposta eficiente ao consumidor, sendo essa, portanto, a prática mais implementada pelos respondentes.

5. Conclusões

Este estudo objetivou identificar a aplicação de práticas para gestão de custos logísticos (LCM) em organizações industriais de grande porte da Colômbia. Os resultados obtidos a partir da aplicação dos questionários mostraram que parte das empresas têm logística terceirizada, seguindo tendência mundial de transferir essas atividades a outras organizações (operadores logísticos), e outras afirmaram não possuir área de logística formalmente constituída ou gestor de logística.

Dentre as que possuem área de logística, predominam as que possuem entre 51 a 100 colaboradores na área, principalmente homens com faixa etária predominante entre 30 a 39 anos, com formação predominantemente em administração de empresas. A maior parte das empresas está localizada em *Medellín*, polo industrial da Colômbia.

Quanto às atividades logísticas, as empresas da amostra indicaram principalmente desenvolver gestão de estoques, armazenagem e gestão da informação, seguidas por transporte, processamento de pedidos, embalagem e empacotamento e coordenação com outros departamentos

da empresas, todas com índices de adoção superiores a 80% pelas empresas da amostra. Porém, poucas indicaram desenvolver atividades de logística reversa, apesar da tendência atual no cuidado e conservação do meio ambiente. Constatou-se que os principais focos para a gestão dos custos logísticos nas organizações pesquisadas são melhoria do resultado, racionalização de custos de produção e redução de custos logísticos.

Os resultados mostraram que a prática mais adotada nas organizações da amostra é a resposta eficiente ao consumidor (ECR), o que mostra ênfase na automatização de processos, integração da cadeia de suprimentos e incorporação de práticas que permitam resposta rápida no fornecimento de produtos ou serviços aos consumidores. Em estudos desenvolvidos no Brasil (Souza et al., 2013a; Souza et al., 2013b; Souza et al., 2014; Vargas et al., 2016), a ECR também se apresentou como a prática mais presente nas organizações, porém, com aplicação ou uso parcial.

Verificou-se que o ABC, nas organizações da amostra, possui aplicação entre pouca e frequente, resultados coerentes com estudos prévios (Souza et al., 2013a; Souza et al., 2014; Souza et al., 2015; Campelo & Faustino, 2015; Vargas et al., 2016), em que também constatou-se baixa adoção, apesar da literatura mencioná-lo como aceito pelos gestores da logística por permitir melhor alocação dos custos, melhorando a visibilidade e o controle dos custos na logística, conforme Stapleton et al. (2004), Xiao et al. (2009) e Krajnc et al. (2012). Diversas práticas de LCM discutidas neste estudo necessitam de informações de custos das atividades desempenhadas para sua operacionalização, e o ABC seria um instrumento adequado para obter informações de custos que poderiam ser base para a utilização de outras práticas como CTS, DPP, CPA e, inclusive, para apurar custos para o TCO.

Por outro lado, constatou-se que a prática TDABC é pouco aplicada nas organizações da amostra, corroborando a constatação de Öker e Adigüzel (2016), de ser uma prática mais adequada e fácil de implementar por empresas de serviço do que empresas manufatureiras. Do mesmo modo, a CPA não é aplicada ou aplicada muito pouco nas organizações pesquisadas, o que difere de outros estudos como o de Fellous (2009), no qual a CPA foi a prática mais utilizada - por 74% da amostra. Os mesmos achados foram obtidos com as práticas CTS, DPP e TCO, que se apresentaram como não aplicados ou aplicados muito pouco pelos respondentes. Conclui-se, assim, que o grau de aplicação da maioria das práticas pesquisadas é entre frequente, pouco ou não aplicada, excetuando-se ECR e ABC, que apresentaram maior grau de adoção nas organizações pesquisadas.

Esta pesquisa contribui com o avanço do conhecimento sobre adoção de práticas de gestão de custos logísticos em organizações industriais, práticas essas capazes de apoiar as organizações na redução de custos e melhoria do seu desempenho. Mais pesquisas nesse tema são úteis para aprofundar a compreensão sobre a gestão de custos logísticos em organizações da Colômbia, e alavancar a gestão da logística no País.

Embora o estudo revele descobertas importantes sobre LCM em organizações colombianas, deve ser considerado seu escopo limitado, devido ao número de respondentes do setor industrial da Colômbia, dificultando a generalização dos achados. O questionário também limita os resultados, na medida em que poderia haver outras práticas implementadas e que não foram consideradas nesta pesquisa. Diante das limitações, recomendações para trabalhos futuros incluem: i) estudos que não se restrinjam à coleta de dados baseada em questionários, mas empregando outras estratégias; ii) análise de dados a partir de outras técnicas estatísticas, mais robustas; e iii) continuar estudando o contexto da aplicação destas práticas em outros setores da indústria, para obter um panorama mais amplo sobre a gestão de custos logísticos no País.

Conflito de interesses

Os autores declaram não haver conflito de interesses.

Referências

- Gonçalves, T., Gaio, C. & Silva, M. (2018). Target costing and innovation-exploratory configurations: a comparison of fsQCA, multivariate regression, and variable cluster analysis. *Journal of Business Research*, 89, 378-384. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.054>
- Amaral, J. V. (2012). Trade-offs de custos logísticos. *Dissertação* (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Argueta, C. M., Cardona, O. C. S., Albán, H. M. G. & Moreno, J. P. M. (2015). Análisis del tamaño de empaque en la cadena de valor para minimizar costos logísticos: un caso de estudio en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 111-121. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.06.009>
- Ballou, R. H. (1993). *Logística Empresarial, transporte, administração de materiais, e distribuição física*. São Paulo: Atlas.
- Campelo, A. T. O. & Faustino, M. K. S. (2015). Práticas de gestão de custos logísticos: um estudo de caso em uma empresa do ramo salineiro no município de Areia Branca-RN. *Revista Conhecimento Contábil*, 2(1), 1-14.
- Castro, J. A. O., Camelo, N. S., Ospina & Y. I. C. (2016). Costos logísticos y metodologías para el costeo en cadenas de suministro: una revisión de la literatura. *Cuadernos de Contabilidad*, 17(44), 377-420. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.cc17-44.clmc>
- Congreso de Colombia. (2000). Ley 590 de 2000 Nivel Nacional. Colombia. *Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de los micros, pequeñas y medianas empresas*. Recuperado em 20 de janeiro de 2017, de: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=12672>
- Coser, T. & Souza, M. A. de. (2017). Custo total de uso e propriedade (TCO): estudo de caso em uma indústria gráfica do Rio Grande do Sul (RS). *Contabilidade Vista & Revista*, 28(1), 67-88.
- Dianwei, Q. (2006, September). The Research on Logistics Cost Accounting and Management in China. En *Proceedings of 2006 International Conference on Management of Logistics and Supply Chain*, Sydney, Australia. Recuperado em 29 de janeiro de 2017, de: <https://bit.ly/2EoVAB5>
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia – DIAN. (2016). *Resolución Número 000076 de 1 de dezembro de 2016*. Recuperado em 5 de dezembro de 2016, de: <https://bit.ly/3jaqfRe>
- Everaert, P., Bruggeman, W., Sarens, G., Anderson, S. R. & Levant, Y. (2008). Cost modeling in logistics using time-driven ABC: experiences from a wholesaler. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(3), 172-191. <http://dx.doi.org/10.1108/09600030810866977>
- Faria, A. C. & Costa, M. F. G. (2007). *Gestão de custos logísticos: custeio baseado em atividades (ABC), balanced scorecard (BSC), valor econômico agregado (EVA)*. São Paulo: Atlas.

- Fellous, S. M. (2009). Gestão da cadeia de suprimentos no Brasil e a utilização de instrumentos da contabilidade gerencial: uma avaliação sob a perspectiva dos profissionais envolvidos. *Dissertação* (Mestrado em Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Ferrin, B. G. & Plank, R. E. (2002). Total cost of ownership models: an exploratory study. *Journal of Supply Chain Management*, 38(2), 18-29. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2002.tb00132.x>
- Ferreira, F. B. & Schnorr, C. (2011). Práticas de gestão de custos logísticos: um estudo de caso em empresa gaúcha do setor alimentício. In *Anais do Congresso Brasileiro de Custos*. Recuperado 6 de fevereiro de 2016, de: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/621>
- González, C. C. A. (2014). Sistema para la gestión logística empresarial. *Sotavento MBA*, (23), 32-41. Recuperado em 22 de março de 2016, de: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2539230
- González C., J. A. (2015). Contratación logística en Colombia: implementación de un operador logístico integral. *Semestre Económico*, 18(38), 215-237.
- Guerreiro, R., Rodrigues B. S. & Vazquez V. M. (2008). Cost-to-serve measurement and customer profitability analysis. *The International Journal of Logistics Management*, 19(3), 389-407. <http://dx.doi.org/10.1108/09574090810919215>
- Hälinen, H. M. (2015). Understanding the concept of logistics cost in manufacturing. Recuperado em 5 de maio de 2016, de: <https://bit.ly/2QmYusw>
- Ibargüen, C. E. C. & Cortés, J. A. Z. (2012). Análisis de costos variables logísticos para Pymes. *Escenarios: empresa y territorio*, 1, 191-205.
- Islam, D. M. Z., Meier, J. F., Aditjandra, P. T., Zunder, T. H. & Pace, G. (2013). Logistics and supply chain management. *Research in Transportation Economics*, 41(1), 3-16. <http://dx.doi.org/10.1016/j.retrec.2012.10.006>
- Jaimés, W. A., Díaz, C. F. & Serna, M. D. A. (2011). Modelos logísticos para la optimización del transporte de racimos de fruto fresco de palma de aceite en Colombia. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, 21(1), 89-113.
- Kang, M. (2015). Activity-based Costing Research on Enterprise Logistics Cost Management. *Business and Management Research*, 4(2), 18-21. <https://doi.org/10.5430/bmr.v4n2p18>
- Krajnc, J., Logožar, K. & Korošec, B. (2012). Activity-based management of logistic costs in a manufacturing company: a case of increased visibility of logistics costs in a Slovenian paper manufacturing company. *Promet-Traffic Transportation*, 24(1), 15-24.
- LaLonde, B. J. & Pohlen, T. L. (1996). Issues in supply chain costing. *The International Journal of Logistics Management*, 7(1), 1-12. <https://doi.org/10.1108/09574099610805395>
- Márquez, F. P. G., Pardo, I. P. G. & Nieto, M. R. M. (2015). Competitiveness based on logistic management: a real case study. *Annals of Operations Research*, 233(1), 157-169. <https://doi.org/10.1007/s10479-013-1508-z>
- Mejía-Argueta, C., Higueta-Salazar, C. & Hidalgo-Carvajal, D. (2015). Metodología para la oferta de servicio diferenciado por medio del análisis de costo de servir. *Estudios Gerenciales*, 31(137), 441-454. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2015.08.002>
- Namazi, M. (2016). Time-driven activity based costing: theory, applications and limitations. *Iranian Journal of Management Studies*, 9(3), 457-482. <http://doi.org/10.22059/IJMS.2016.57481>
- Nigam, S. (2010). *Breaking the Barriers: women in logistics*. Available at SSRN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2428088>
- Nge, D., Rattanawiboonsom, V., Mahmood, A. & Rurkwararuk, W. (2016). The critical factors affecting logistics activities: an empirical study of garment industry in Myanmar. *International Business Management*, 10(14), 2597-2607.
- Öker, F. & Adigüzel, H. (2016). Time-driven activity based costing: an implementation in a manufacturing company. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 22(1), 75-92. <https://doi.org/10.1002/jcaf.20646>
- Pohlen, T. L. & LaLonde, B. J. (1994). Implementing activity-based costing (ABC) in logistics. *Journal of Business Logistics*, 15(2), 1-23.
- Santos, T. F. D., Gonçalves, A. T. P. & Leite, M. S. A. (2016). Logistics cost management: insights on tools and operations. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 23(2), 171-188. <https://doi.org/10.1504/IJLSM.2014.065500>
- Servera-Francés, D. (2010). Concepto y evolución de la función logística. *Innovar*, 20(38), 217-234.
- Silva, T. F., Gonçalves, A. T. & Leite, M. S. (2014). Logistics cost management: insights on tools and operations. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 19(3), 329-346. <https://doi.org/10.1504/IJLSM.2014.065500>
- Souza, M. A., Zwirter, A., Rodniski, C. M. & Borghetti, J. C. (2013a). Gestão de Custos Logísticos: um estudo das práticas utilizadas por uma cooperativa agroindustrial catarinense. *Contexto*, 13(23), 7-22.
- Souza, A. A., Schnorr, C. & Ferreira, F. B. (2013b). Práticas de gestão de custos logísticos: estudo de caso de uma empresa do setor alimentício. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 10(19), 3-32. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2013v10n19p3>
- Souza, M. A., Rempel, C. & Silva, J. L. R. (2014). Práticas de gestão de custos logísticos: estudo de caso em uma empresa do setor de bebidas. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 8(21), 25-35. <https://doi.org/10.11606/rco.v8i21.61266>
- Souza, M. A., Weber, E. L. & Campos, R. H. (2015). Práticas de gestão de custos logísticos internos: estudo de caso em empresa moveleira do sul do Brasil. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 12(25), 27-46. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2015v12n25p27>
- Song, H. & Wang, L. (2009). The status and development of logistics cost management: evidence from Mainland China. *Benchmarking: An International Journal*, 16(5), 657-670. <http://dx.doi.org/10.1108/14635770910987869>
- Škerlić, S. & Muha, R. (2016). The importance of systems for controlling logistics costs in the supply chain: a case study from the Slovenian automotive industry. *Promet-Traffic Transportation*, 28(3), 299-310. <https://doi.org/10.7307/ptt.v28i3.1881>
- Škrinjar, J. P., Ivaković, Č. & Šimunović, L. (2008). Activities and education in logistics. *Promet-Traffic & Transportation*, 20(2), 125-132.
- Slusarczyk, B. (2014). Logistics costs measurement at enterprises. *Економічний часопис-XXI*, (11-12), 97-100.
- Stapleton, D., Pati, S., Beach, E. & Julmanichoti, P. (2004). Activity-based costing for logistics and marketing. *Business Process Management Journal*, 10(5), 584-597. <http://dx.doi.org/10.1108/14637150410559243>
- Uyar, M. (2014). A research on total cost of ownership and firm profitability. *The International Institute for Science, Technology and Education (IISTE)*, 5(1), 9-16.
- Vargas, S. B., Coser, T. & Souza, M. A. (2016). Mensuração dos custos logísticos: estudo de caso em uma indústria gráfica. *Contabilidade Vista & Revista*, 27(1), 63-87.
- Wong, Y.-Y., Maher, T. E., Nicholson, J. D. & Gurney, N. P. (2000). Strategic alliances in logistics outsourcing. *Asia Pacific Journal of Logistics and Marketing*, 12(4), 3-21.
- Xiao, S. L., Sun, Y. & Shi, S. Q. (2009). Study on modern logistics cost management. In *16th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, Beijing, China. <http://dx.doi.org/10.1109/ICIEEM.2009.5344537>
- Yang, Y. M. (2011). The willing for companies to build the logistics cost control system of supply chain and its influence factors. *Advanced Materials Research*, 228-229, 162-168. <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/AMR.228-229.162>

AGRADECIMIENTO REVISORES

Estudios Gerenciales agradece la colaboración de los evaluadores de los artículos incluidos en la revista Vol. 36. N° 156 correspondiente al periodo Julio – Septiembre del 2020.

Camilo Angel Peña Ramírez, Ph.D.
Universidad Central, Chile.

Carlos Jesús González Macias, Ph.D.
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México.

Carlos Peixeira Marques, Ph.D.
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal.

Diego Salazar Duque, Ph.D.
Universidad UTE, Ecuador.

Elena Merino Madrid, Ph.D.
Universidad de Castilla-La Mancha, España.

Emigdio Larios-Gómez, Ph.D.
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México.

Ernesto Alonso Lagarda Leyva, Ph.D.
Instituto Tecnológico de Sonora, México.

Guido Angello Castro-Ríos, Ph.D.
Universidad de la Sabana, Colombia.

Héctor Cuevas-Vargas, Ph.D.
Universidad Tecnológica del Suroeste de Guanajuato,
México.

Inmaculada Pra Martos, Ph.D.
Universidad Nacional de Educación a Distancia, España.

Jackson de Souza, M.Sc.
Instituto Federal do Pará, Brasil.

Jaime Rivera-Camino, Ph.D.
Universidad Carlos III de Madrid, España.

Juan Antonio Plasencia Soler, Ph.D.
Universidad de las Ciencias Informáticas, Cuba.

Jordana Marques Kneipp, Ph.D.
Universidade Federal de Santa Maria, Brasil.

Kavita Miadaira Hamza, Ph.D.
Universidade de São Paulo, Brasil.

Marcela Solis Quinteros, Ph.D.
Universidad Autónoma de Baja California, México.

Miguel Afonso Sellitto, Ph.D.
Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil.

Montserrat Manzaneque Lizano, Ph.D.
Universidad de Castilla-La Mancha, España.

Neyfe Sablon Cossio, Ph.D.
Universidad Técnica de Manabí, Ecuador.

Noé Chávez Hernández, M.Sc.
Tecnológico de estudios superiores de Coacalco, México.

Pedro Severino-González, M.Sc.
Universidad Católica del Maule, Chile.

Rogelio Ladrón de Guevara Cortés, Ph.D.
Universidad Veracruzana, México.

Sidnei Vieira Marinho, Ph.D.
Universidade do Vale do Itajaí, Brasil.

Tiago Wickstrom Alves, Ph.D.
Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil.

Política editorial

Estudios Gerenciales es la revista Iberoamericana de administración y economía enfocada principalmente en las subáreas temáticas de gestión organizacional, emprendimiento, innovación empresarial, mercadeo, contabilidad, finanzas, estrategia, negocios internacionales y economía de los negocios. Su principal objetivo es la difusión de rigurosos trabajos de investigación y casos de enseñanza en estas 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, 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, rango de páginas de la publicación y DOI, y como fuente: *Estudios Gerenciales* (abstenerse de usar Revista *Estudios Gerenciales*).

Periodicidad, distribución y acceso electrónico

La periodicidad de la revista es trimestral; la revista se distribuye a través de una base de datos de suscriptores, bibliotecas y centros de investigación en administración y economía 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

Estudios Gerenciales es continuidad de Publicaciones ICESI.

Estudios Gerenciales es una revista científica patrocinada y publicada por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad 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.
- La revista no cobra cargos (*article processing charge -APC*) por la postulación, revisión y/o publicación de los artículos.

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 externos 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 y seguir todas las instrucciones de la sección “Nuevo envío”. Al realizar la postulación se deben registrar a todos los autores del artículo usando la opción “Añadir colaborador”. 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* se deben preparar dos archivos, la página de presentación y el manuscrito anónimo, estos deben contener:

- 1) Página 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 JEL¹ 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 (el texto no se debe enviar en dos columnas):²
 - 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)³.
 - g) 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.). Para 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 al 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 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

¹ Para seleccionar los códigos según la clasificación JEL, consultar: <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>

² 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

³ Para mayor información, visite el sitio: <http://www.apastyle.org>

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."

Todas las referencias que se nombren en el cuerpo del artículo deben estar incluidas en el listado de las referencias. Igualmente, todas las referencias del listado deben ser nombradas en el cuerpo del documento.

Para las referencias que tengan DOI, se debe incluir al final de cada una. El formato es <https://doi.org/10.....>

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.DOI.

Ejemplo:

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>

- 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.

Ejemplo:

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).

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 sub-thematic areas of organizational management, entrepreneurship, business innovation, marketing, accountancy, finance, strategy, international business and business economics. The journal's primary objective is the dissemination of rigorous research and teaching cases related to these subject areas to further the study of the 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, 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, range of pages of the publication and DOI must be mentioned. In addition, *Estudios Gerenciales* must be mentioned as the source (please, refrain from using Revista *Estudios Gerenciales*).

Periodicity, distribution and electronic access

The journal has a quarterly periodicity; the journal is distributed through a database of subscribers, libraries and research centers in management and economics 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

Estudios Gerenciales is a continuity of Publicaciones ICESI.

Estudios Gerenciales is a scientific journal sponsored and published by the Business School of the Universidad 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.
- The journal does not charge fees (article processing charge -APC) for the postulation, review and/or publication of the articles.

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 external 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 submissions

Authors interested in submitting an article for the publication 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 and follow all the instructions in the "New Submission" section. When making the submission, all the authors of the article must be registered using the option "Add contributor". 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* must be prepared two files, the presentation page and the anonymous manuscript, which should contain:

- 1) Article submission sheet. First page of the document, to be separated from the rest of the manuscript. Includes:
 - a) Title in English and Spanish. 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 English and Spanish. 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 English and Spanish (minimum 3, maximum 5). The use of abbreviations is not accepted.
 - e) JEL classification¹ 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 English and Spanish) and JEL codes, anonymous manuscripts should include (the text should not be sent in two columns):²
 - 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)³.
 - g) 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

¹ To select the codes according to JEL classification, see: <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>

² 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

³ For more information, visit: <http://www.apastyle.org>.

thousands and commas to separate decimals. In articles in English, commas are used to separate thousands and periods to separate decimals.

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."

All references that are named in the body of the article must be included in the list of references. Likewise, all the references in the list must be named in the body of the document.

For references that have DOI, it must be included at the end of each one. The format is <https://doi.org/10>

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.DOI.

Example:

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>

- 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.

Example:

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).

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 gestão e economia focada principalmente nas subáreas temáticas de gestão organizacional, empreendedorismo, inovação de negócios, marketing, contabilidade, finanças, estratégia, negócios internacionais e economia de negócios. O seu principal objetivo é a difusão de rigorosos trabalhos de investigação e casos de ensino relacionados com as anteriores áreas temáticas que criem ferramentas de estudo da comunidade Ibero-americana e do seu atual contexto económico 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, 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, o número, o intervalo de páginas da publicação e o DOI, e *Estudios Gerenciales* como fonte (se abster de utilizar Revista *Estudios Gerenciales*).

Periodicidade, distribuição e acesso eletrônico

A periodicidade da revista é trimestral; a revista é distribuída através de um banco de dados de assinantes, bibliotecas e centros de pesquisa em gestão e economia 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

Estudios Gerenciales é uma continuidade de Publicaciones ICESI.

Estudios Gerenciales é uma revista científica patrocinada e publicada pela Faculdade de Ciências Administrativas e Econômicas da Universidad 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.
- A revista não cobra taxas (*article processing charge -APC*) para a postulação, revisão e/ou publicação dos artigos.

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 dois pares avaliadores externos 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).

Submissão de um artigo

Os autores interessados na submissão 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 deve ser acessado e seguir todas as instruções da opção “Nova submissão”. Ao fazer a submissão, todos os autores do artigo devem ser cadastrados utilizando a opção “Incluir coautor”. A submissão de artigos pode ser realizada de forma contínua ao longo do ano.

Diretrizes gerais para artigos

Para solicitar a publicação de um artigo em *Estudios Gerenciales*, devem ser preparados dois arquivos, a página de apresentação e o manuscrito anônimo, que devem conter:

- 1) Folha de submissão do artigo. Primeira página do documento. Deve ser separada do resto do manuscrito. Inclui:
 - a) Título em português 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 acadêmico 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 português 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 português 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 português e inglês) e dos códigos JEL, o manuscrito anônimo deve incluir (o texto não deve ser enviado em duas colunas):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 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 (continua 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.

¹ Para selecionar os códigos de acordo com a classificação JEL, ver: <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>

² 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

³ Para mais informações, visitar: <http://www.apastyle.org>

- c) Os 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 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."

Todas as referências nomeadas no corpo do artigo devem ser incluídas na lista de referências. Da mesma forma, todas as referências na lista devem ser nomeadas no corpo do documento.

Para referências que têm DOI, deve ser incluído no final de cada um. O formato é <https://doi.org/10>

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.DOI.

Exemplo:

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>

- 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.

Exemplo:

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 tenha 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)

Estudios Gerenciales na Universidad Icesi estão sob uma licença internacional CC BY da Creative Commons Attribution 4.0.



APUNTES DEL CENES
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y
TECNOLÓGICA DE COLOMBIA
ESCUELA DE ECONOMÍA



ISSN 0120-3053
E-ISSN 2256-5779

VOL 39 N° 70
JUL-DIC2020

Contenido

Editorial

Efectos de la reactivación económica en Colombia
Luis Vallejo Zamudio

ARTÍCULOS DE INVESTIGACION

Implicaciones geopolíticas y económicas del Brexit en la Unión Europea
William Rodrigo Avendaño Castro, Maricel Linares Giraldo, Johanna Milena Mogrovejo Andrade

Estructura de capital: un estudio empírico de las principales aerolíneas colombianas
Judith Cecilia Vergara-Garavito, Heyber Daney Durán Parra, Greyz Andrea Figueroa-López

Determinants of Trade Flows between Colombia and South Korea
Sandra Daniela Ariza Marín

Efecto derrame del mercado internacional en las economías latinoamericanas: los casos de Chile, Brasil, Colombia y México
Juan Manuel Candelo Viafara, Andrés Felipe Oviedo Gómez

Los efectos tributarios en la economía colombiana
Jaime Flórez Bolaños

Las exportaciones de hidrocarburos y el crecimiento económico en Colombia 1960-2016: un análisis según la hipótesis de la enfermedad holandesa
Johnny Humberto Vargas, Juan Pablo Saldarriaga-Muñoz

El impacto del impuesto sobre la renta en la inversión empresarial en Colombia
Víctor Mauricio Castañeda Rodríguez, Jairo Orlando Villabona-Robayo

El circuito algodón-textil en Formosa, Argentina 2003-2015
Sergio Omar Sapkus, Ernesto Fabian Giuliano

Producción de biocombustibles y empleo rural en Colombia 2009-2015
Jorge Barrientos Marín, Carlos Andrés Vasco Correa

La revista se encuentra en los siguientes índices:
Scielo - Redalyc - Bibilat - Pubindex Categoría B - ESCI (WoS)
Agregadores: EBSCO - Dialnet - REDIB - CLASE - ProQuest
Directorios: DOAJ - Latindex - EconLit - Latinrev -
DOTEC—RepEc -ERIH Plus - Econpapers - EconBib -

Apuntes del
CENES

Contacto:
Luis E. Vallejo Zamudio (*Editor*)
Ricardo Tejedor Estupiñán
(*Asistente Editorial*)
apuntes.cenes@uptc.edu.co

92- enero-junio de 2020

El contexto de la trampa: análisis experimental de los determinantes de la honestidad en Buriticá, Colombia
ADOLFO ESLAVA Y ESTEFANÍA GARCÍA-LEINA

Selección óptima de portafolios basada en cadenas de Markov de primer y segundo orden

JUAN MANUEL GÓMEZ Y JOSÉ ALFREDO JIMÉNEZ

Dinámicas e integración de los mercados financieros de los países del TLCAN

JAVIER EMMANUEL ANGLIANO-PTA Y ANTONIO RUIZ-PORRAS

Poniendo a prueba la teoría de la reproducción del capital cultural en Colombia. El caso de las artes escénicas, los conciertos y el cine

NORA ELENA ESPINAL-MONSALVE, ANDREY DAVID RAMOS-RAMÍREZ Y LUZ YADIRA GÓMEZ-HERNÁNDEZ

Implicaciones de los choques de prima de riesgo en una economía pequeña y abierta

JOSÉ MAURICIO GIL-LEÓN Y ANDRÉS FELIPE SUÁREZ-CANTE

Sobre los determinantes de la sostenibilidad fiscal de los municipios en Colombia. El caso de Antioquia, 2008-2017

JORGE BARRIENTOS-MARÍN, JUAN FELIPE QUINTERO-VANEGAS Y MANUELA MENDOZA-JARAMILLO

Spatial Dynamic Effects in the Colombian Health System

LEONARDO RODRÍGUEZ-PINEDA, ANDRÉS FELIPE SÁNCHEZ-SALDARRIAGA Y HELENA MARÍA CANCELADO-CARRETERO

93-julio-diciembre de 2020

Análisis de los incentivos económicos en la capacidad instalada de energía solar fotovoltaica en Colombia

MANUELA CASTAÑO-GÓMEZ Y JOHIN JAIRO GARCÍA-RENDÓN

Procedimiento de optimización no lineal para la cuantificación del aporte de la energía eléctrica en el crecimiento económico colombiano, 1925-1997

OSCAR GONZALO MANRIQUE-DÍAZ Y DIEGO FERNANDO LEMUS-POLANÍA

Evaluación de política pública y equilibrio general aplicado

GUSTAVO ADOLFO HERNÁNDEZ-DÍAZ

Academic presentecism and violence against women in schools of business and engineering in Peruvian universities

RAQUEL CHAHUQUE-CÉSPEDES, ARISTIDES VARA-HORNA, ZAIDA ASENCIOS-GONZÁLES, DENNIS LÓPEZ-ODAR, ALDO ALVAREZ-RISCO, LILLIANA QUIPUZCO-CHIGATA, CHRISTIN SCHULZE AND MARTÉ SÁNCHEZ-VILLAGOMEZ



Grupos de interés e impuesto al consumo de bebidas azucaradas en Colombia

JULIANA DÍAZ-GARCÍA, GERMÁN VALENCIA-AGUDELO, ISABEL CRISTINA CARMONA-GARCÉS Y LAURA INÉS GONZÁLEZ-ZAPATA

Job stress in the labor market: an application of the fuzzy set measurement method for the Colombian case

BILVER ADRIAN ASTORQUIZA-BUSTOS, MARIBEL CASTILLO-CAICEDO AND ALINA GÓMEZ-MEJÍA

El costo económico de los desastres naturales: el caso del tsunami y la emergencia nuclear en Japón en 2011

JORGE BARRIENTOS-MARÍN, SEBASTIÁN OSPINA-VALENCIA Y SEBASTIÁN GIRALDO-FLOREZ

Crisis financiera mundial y sus efectos sobre el canal del crédito bancario en la economía colombiana

DAVID RODRÍGUEZ-GONZÁLEZ E INÉS MARÍA ULLOA-VILLEGAS

Sectoral Price and Quantity Indexes of Argentine Foreign Trade

FLORENCIA MELISA FARES, GUIDO ZACK Y RICARDO GABRIEL MARTÍNEZ

Número 77

Julio - Septiembre



N.º
76
Abril - Junio



N.º
75
Enero - Marzo



N.º
74
Octubre - Diciembre

E-ISSN 2248-6968

ISSN 0121-5051

INNOVAR

REVISTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

Categoría C en el Índice Bibliográfico Nacional de Colciencias

EDITORIAL

Victor Mauricio Castañeda Rodríguez

EMPRENDIMIENTO Y GESTION EMPRESARIAL

Sucessão intergeracional e inovação em empresas familiares: revisão de literatura

Cristina Hillen, Carlos Eduardo Facin Lavarda

Social capital and core competencies, enablers developing electronic design technological capabilities in Guadalajara, Mexico

Gustavo M. Guillemín Franco, Alvaro R. Pedroza Zapata

MARKETING

Requisitos de produto para um projeto de cerveja artesanal

José André Villas Boas Mello, Jayme Leonam Nogueira da Silva

Importancia de la certificación de calidad en la decisión de compra de productos agroalimentarios artesanales

Sebastián Cristóbal Araya-Pizarro, Camilo Romelio Araya Pizarro

Aplicación del enfoque experiencial a la innovación de marketing de destinos turísticos: Recomendaciones para su implementación en Ecuador

José Manuel Hernández-Mogollón, Bárbara Sofía Pasaco-González, Ana María Campón-Cerro

Um "Mapa Estratégico" para o Marketing

Antônio Pimenta da Gama, Joaquim A. Casaca

ESTRATEGIA Y ORGANIZACIONES

Análisis comparativo de las capacidades de innovación tecnológica de la industria manufacturera colombiana, 2006-2014. Una revisión a partir de la metodología de clases latentes

María Elisa Gómez Rodríguez, María Luisa Villalba Morales, Diana Marcela Pérez Valencia

Asociatividad empresarial y fuentes de capital social: hacia un modelo explicativo

Maribel Rodríguez de Pepe, María Antonia Cervilla Ruano

El perfil de gestión del directivo docente de Antioquia y los enfoques de gestión administrativa

Norely Soto Builes, Solbey Morillo Puente, Gregorio Calderón-Hernández, Héctor Darío Betancur

Revisión empírica al modelo de desarrollo endógeno a partir de la innovación empresarial: el caso de Chile

Francisco Gatica Neira

SUSCRIPCIONES Y CANJE INTERNACIONAL:

Por favor comuníquese con la Coordinación de INNOVAR

CORREO ELECTRÓNICO: revinnova_bog@unal.edu.co

TELÉFONO: (57) (1) 3165000, ext. 12367 | APARTADO AÉREO: 055051

WWW.INNOVAR.UNAL.EDU.CO

VOLUMEN
30
2020

GLOBAL MBA

DUAL DEGREE
MBA, Tulane University &
Magister en Administración, U. Icesi



A.B. Freeman School of Business

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 &
#11 IN LATIN AMERICA
ACCORDING TO 2020 RANKING

América
economía

Classes every other weekend, Friday and Saturday, in Bogota or Cali.

50% of the courses are taught by international faculty.

Academic experiences in **three continents** with Tulane and International MBA students.



Program's Structure



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: infoposgradosfcae@icesi.edu.co • + (572) 555 2334, ext: 8247, 8221

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. 8074 - 8709
E-mail: 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

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

La Universidad Icesi forma profesionales en 27 programas de pregrado, 1 doctorado, 24 maestrías, 22 especializaciones médico-quirúrgicas y 17 especializaciones, todos ellos aprobados por el Ministerio de Educación Nacional. Algunos de estos son:

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

Proposição de um modelo integrativo de justiça para o sistema agregado de marketing turístico // Fabiana Gama de Medeiros y Francisco José da Costa

Efectos del lenguaje publicitario y del destino turístico usados en páginas comerciales de Facebook sobre la generación de boca a boca electrónico // Ana Marcela Londoño-Silva, Carlos Fernando Osorio-Andrade y Jenny Piedad Peláez-Muñoz

Composición del consejo de administración y desempeño financiero en mercados emergentes de América Latina: evidencia para Brasil, Chile y México // Marcelo Arévalo-Alegría, Andrés A. Acuña-Duarte y Andrea King-Domínguez

El perfil decisorio del empresario pyme de Bahía Blanca, Argentina: ¿qué variables lo caracterizan? // Melisa N. Manzanal, Fernanda Villarreal, Gastón S. Milanesi y Hernán P. Vigier

Los roles de los centros corporativos en empresas multinegocios colombianas // Luz Maria Rivas-Montoya y Diana Londoño-Correa

Risk information disclosure and its impact on analyst forecast accuracy // José Miguel Tirado-Beltrán y J. David Cabedo-Semper

Evaluación del desempeño de la cadena de suministro sostenible enfocada en procesos // Andrey Vinajera-Zamora, Fernando Marrero-Delgado y Roberto Cespón-Castro

Modelo de negócio e estratégia de inovação de uma empresa brasileira de alimentos // Frederico Andreis Beneli Donado y David Ferreira Lopes Santos

Los emprendedores zombis: emprendimiento en etapa inicial que no crea empresa en el contexto latinoamericano // Camilo Peña-Ramírez, Gonzalo Garcés-Rodríguez y Sheila Serafim da Silva

Práticas para a gestão de custos logísticos em empresas industriais de grande porte da Colômbia // Maryely Andrea Jimenez-Franco y Valdirene Gasparetto