

Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa

Committee on Publication Ethics-Cope (JM11897)

Índices: Emerging Sources Citation Index (ESCI) **Bases Bibliográficas:** IBN-Publindex de Colciencias (categoría B); Latindex de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM); Ulrichs International Periodicals Directory; Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades – (CLASE); Research Data Bases – (EBSCO): Fuente Académica Premier, Fuente Académica Plus; Red de Revistas Científicas de América Latina y El Caribe, España y Portugal – (RedALyC); Directory of Open Access Journals – (DOAJ); Google Scholar; Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico – (REDIB); Scilit (Base de datos publicaciones con doi); European Reference Index for the Humanities (ERIH) (sistema de evaluación)

-
- *Oportunidades de negocio y tendencias medioambientales*
Jessica Nájera Ochoa
 - *Redes de cooperación empresarial internacionales en el sector ambiental y cooperación triangular*
Tania Elena González Alvarado, María Antonieta Martín Granados
 - *El efecto del gobierno corporativo y la propiedad sobre el grado de orientación al mercado: evidencia empírica en el caso de Chile*
Ismael Oliva, Karen Alarcón
 - *Enfoques estratégicos del brand equity en las empresas que internacionalizan servicios de operación logística en Bogotá*
Campo Elías López Rodríguez, Anibal Acosta Molina, Alexandra Páez León, Luisa María Sarmiento Páez, Andrea Tafur Serrano
 - *Benefit corporations: ¿hacia una primacía renovada del accionista?*
Rolando Roncancio Rachid, Diógenes Lagos Cortés, Sebastián Cortés Mejía
 - *Generación de rendimientos financieros positivos, dada la divulgación de los contenidos de los códigos de buen gobierno en las organizaciones cotizadas en Colombia*
Jairo Andrés Méndez Beltrán, Angie Lorena Lugo Romero, Iván Camilo Valenzuela Melo
 - *Algunas implicaciones del pensamiento nietzscheano para las organizaciones y la administración*
Diana Minerva Idarraga Vallejo, José Gabriel Carvajal Orozco
 - *La información accesible sobre RSE en Sudamérica en los campos de la universidad, la administración y las empresas*
Carme Ferré-Pavia, Cristie Hiyo Tamba
 - *Influencia del marketing social y prácticas de RSE en la intención de compra de los millennials*
Irma Marcela Martínez Escareño, María Fernanda Casillas Racurello, Carlos Manuel Nuñez Alfaro, Angelica Dayana González Galindo, Andrea Elizabeth Aguilera Valdez, Luis Portales
 - *La ISO 9001 y la administración de la calidad total en las empresas peruanas*
Jorge Benzaquen de las Casas
-



Revista
**Universidad
& Empresa**
University & Enterprise Journal

Escuela de Administración - julio-diciembre 2018 - Vol. 20, Núm. 35 - Bogotá, D.C. ISSN 0124-4639 / ISSNe 2145-4558

Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa)

Committe on Publication Ethics-Cope (JM11897)

Índices: Emerging Sources Citation Index (ESCI)

Bases Bibliográficas: IBN-Publindex de Colciencias (categoría B); Latindex de la Universidad Nacional Autónoma de México –UNAM–; Ulrichs International Periodicals Directory; Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades (CLASE); Research Data Bases –(EBSCO): Fuente Académica Premier, Fuente Académica Plus; Red de Revistas Científicas de América Latina y El Caribe, España y Portugal (RedALyC); Directory of Open Access Journals (DOAJ); Google Scholar; Red Iberoamericana de Innovación y Conocimiento Científico (REDIB); Scilit (Base de datos publicaciones con doi); European Reference Index for the Humanities (ERIH) (sistema de evaluación).



Universidad del
Rosario

rev. univ. empresa	Bogotá (Colombia)	Vol. 20, Núm. 35	pp. 9-330	2018	ISSN 0124-4639 ISSNe 2145-4558
--------------------	-------------------	---------------------	-----------	------	-----------------------------------

ISSN 0124-4639 impreso

ISSN 2145-4558 digital

RECTOR

José Manuel Restrepo Abondano

VICERRECTORA

Stéphanie Lavaux

SÍNDICO

Miguel Francisco Diago Arbeláez

SECRETARIA GENERAL

Catalina Lleras Figueroa

CONSILIARIOS

Andrés Cadena Venegas

Alberto Fergusson Bermúdez

Andrés López Valderrama

Víctor Hugo Malagón Basto

Ann Mason

DECANO DE LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

José Alejandro Cheyne

EDITOR

Mauricio Sanabria

ASISTENTE EDITORIAL

Juan Sebastián Argüello

COMITÉ EDITORIAL

Sophie Mignon, Ph.D.

Université de Montpellier 2 (Francia)

Michel Fiol, Ph.D.

HEC Paris (Francia)

Andrew G. Henley, Ph.D.

Aberystwyth University (Inglaterra)

Nabil Khelil, Ph.D.

Université de Caen Basse-Normandie (Francia)

Fernando A. D'Alessio, Ph.D.

CENTRUM, Pontificia Universidad Católica del
Perú (Perú)

José Sánchez Gutiérrez, Ph.D.

Universidad de Guadalajara (México)

Karla Lucía Soria Barreto, Ph.D.

Universidad Católica del Norte (Chile)

COMITÉ CIENTÍFICO

Ali Smida, Ph.D.

Université Paris 13, Sorbonne Paris Cité (Francia)

Mila Gascó, Ph.D.

ESADE, Universidad Ramón Llull (España)

Kety Lourdes Jáuregui Machuca, Ph.D.

ESAN Graduate School of Business (Perú)

Luis Roberto Domínguez Aguirre, Ph.D.

Instituto Tecnológico Superior de Puerto Vallarta
(México)

Erica Helena Salvaj Carrera, Ph.D.

Universidad del Desarrollo (Chile)

Luis Arturo Rivas Tovar, Ph.D.

Escuela Superior de Comercio y Administración
(ESCA), Instituto Politécnico Nacional (IPN)
(México)

Cecilia Murcia Rivera, Ph.D.

Universidad Autónoma de Madrid (España)

EDITORA PUBLICACIONES PERIÓDICAS

Claudia Luque Molano

Editorial Universidad del Rosario

CORRECCIÓN DE ESTILO

Mónica Quintana Rey

DIAGRAMACIÓN

Fredy Johan Espitia Ballesteros

Informes:

Sede complementaria: calle 200 entre la carrera 7 y la Autopista Norte, módulo B

Teléfono (57)(1) 297 02 00 ext. 3951

Correo electrónico: universidadyempresa@urosario.edu.co

Las opiniones solo comprometen a los autores y de ninguna manera a la Universidad del Rosario.

Se prohíbe la reproducción total o parcial de los artículos incluidos en esta revista, salvo autorización previa de los autores.

Resúmenes o *abstracts* en: <http://revistas.urosario.edu.co/empresa>

La revista tiene una política de acceso abierto, puede consultarla en la plataforma Open Journal Systems (OJS).

ASESORES CIENTÍFICOS

Dirección

Estrategia

Carlos Alberto Rodríguez Romero, Ph.D.
Universidad Nacional de Colombia,
Sede Bogotá (Colombia)

Merlin Patricia Grueso Hinestroza, Ph.D.
Universidad del Rosario (Colombia)

Liderazgo

Francoise Venezia Contreras Torres, Ph.D.
Universidad del Rosario (Colombia)

Juan Javier Saavedra Mayorga, Ph.D.
Universidad del Rosario (Colombia)

Realidad empresarial

Eira López Fernández, Ph.D.
Universidad Veracruzana (México)

Jorge Luis Alcaraz Vargas, Ph.D.
Instituto Tecnológico y de Estudios
Superiores de Monterrey (ITESM),
Campus Puebla (México)

Luz Alexandra Montoya Restrepo, Ph.D.
Universidad Nacional de Colombia,
Sede Medellín (Colombia)

Camilo Olaya, Ph.D.
Universidad de los Andes (Colombia)

Carlos Hernán González Campo, Ph.D.
Universidad del Valle (Colombia)

Giovanni Efraín Reyes Ortiz, Ph.D.
Universidad del Rosario (Colombia)

Clara Inés Pardo Martínez, Ph.D.
Universidad del Rosario (Colombia)

Educación en Administración

Luiz Fabio Mesquiati, Ph.D.
Institute of Education (Inglaterra)

Rodrigo Muñoz G., Ph.D.
Universidad EAFIT (Colombia)

Gerencia

Talento humano

María Luisa Salanova Soria, Ph.D.
Universitat Jaume I (España)

Mercedes Ventura Campos, Ph.D.
Universitat Jaume I (España)

Logística y operaciones

Tomislav Mandakovic, Ph.D.
Barry University (Estados Unidos)

Fernando Salazar Arrieta, Ph.D.
Universidad del Rosario (Colombia)

Mercadeo

Nancy Matos, Ph.D.
ESAN Graduate School of Business (Perú)

Edison Jair Duque Oliva, Ph.D.
Universidad Nacional de Colombia,
Sede Bogotá (Colombia)

Finanzas

Humberto Banda Ortiz, Ph.D.
Universidad Autónoma de Querétaro
(México)

Alejandro José Useche Arévalo, Ph.D.
Universidad del Rosario (Colombia)

Tecnología y administración

Ángela Espinosa, Ph.D.
University of Hull (Inglaterra)

Diego Fernando Cardona, Ph.D.
Universidad del Rosario (Colombia)

Emprendimiento

José Ernesto Amorós Espinosa, Ph.D.
Universidad del Desarrollo (Chile)

María Virginia Lasio Morello, Ph.D.
ESPAE Graduate School of Management
de la ESPOL (Ecuador)

CONTENIDO

EDITORIAL

9

- ***Oportunidades de negocio y tendencias medioambientales***

Business Opportunities and Environmental Trends

Oportunidades de negócio e tendências meio ambientais

Jessica Nájera Ochoa

13
- ***Redes de cooperación empresarial internacionales en el sector ambiental y cooperación triangular***

International Business Cooperation Network and the Environmental Enterprises and Triangular Cooperation

Redes de cooperação empresarial internacionais no setor ambiental e cooperação triangular

Tania Elena González Alvarado, María Antonieta Martín Granados

51

rev. univ. empresa	Bogotá (Colombia)	Vol. 20, Núm. 35	pp. 9-330	2018	ISSN 0124-4639 ISSNe 2145-4558
--------------------	-------------------	---------------------	-----------	------	-----------------------------------

- ***El efecto del gobierno corporativo y la propiedad sobre el grado de orientación al mercado: evidencia empírica en el caso de Chile*** **79**

The Effect of Corporative Governance and Property on the Degrees of Market Orientation: Empiric Evidence in the Chilean Case

O efeito do governo corporativo e a propriedade sobre o grau de orientação ao mercado: evidência empírica no caso do Chile

Ismael Oliva, Karen Alarcón
- ***Enfoques estratégicos del brand equity en las empresas que internacionalizan servicios de operación logística en Bogotá*** **117**

Strategic Focuses of Brand Equity in Companies that Internationalize Logistics Operation Services in Bogota

Enfoques estratégicos do brand equity nas empresas que internacionalizam serviços de operação logística em Bogotá

Campo Elías López Rodríguez, Aníbal Acosta Molina, Alexandra Páez León, Luisa María Sarmiento Páez, Andrea Tafur Serrano
- ***Benefit corporations: ¿hacia una primacía renovada del accionista?*** **143**

Benefit Corporations: Towards a Renewed Shareholder Primacy?

Benefit Corporations: Para uma primazia renovada do acionista?

Rolando Roncancio Rachid, Diógenes Lagos Cortés, Sebastián Cortés Mejía

- ***Generación de rendimientos financieros positivos, dada la divulgación de los contenidos de los códigos de buen gobierno en las organizaciones cotizadas en Colombia*** **169**

Production of Positive Financial Returns Given the Distribution of Good Governance Codes in Listed Organizations in Colombia

Geração de rendimentos financeiros positivos, dada a divulgação dos conteúdos dos códigos de bom governo nas organizações cotizadas na Colômbia

Jairo Andrés Méndez Beltrán, Angie Lorena Lugo Romero, Iván Camilo Valenzuela Melo
- ***Algunas implicaciones del pensamiento nietzscheano para las organizaciones y la administración*** **197**

Some Implications of the Nietzschean Philosophy for Organizations and Management

Algumas implicações do pensamento nietzschiano para as organizações e a gestão

Diana Minerva Idarraga Vallejo, José Gabriel Carvajal Orozco
- ***La información accesible sobre RSE en Sudamérica en los campos de la universidad, la administración y las empresas*** **221**

Accessible Information on CSR in South America in the Fields of University, Management and Enterprise

A informação acessível sobre RSE na América do Sul nos campos da universidade, a administração e as empresas

Carme Ferré-Pavia, Cristie Hiyo Tamba

• <i>Influencia del marketing social y prácticas de RSE en la intención de compra de los millennials</i>	251
Influence of Social Marketing and CSR Practices of csr in the Millennials Purchase Influência do <i>marketing</i> social e práticas de RSE na intenção de compra dos <i>millennials</i> Irma Marcela Martínez Escareño, María Fernanda Casillas Racurello, Carlos Manuel Nuñez Alfaro, Ángelica Dayana González Galindo, Andrea Elizabeth Aguilera Valdez, Luis Portales	
• <i>La ISO 9001 y la administración de la calidad total en las empresas peruanas</i>	281
ISO 9001 and Management of Total Quality in Peruvian Companies A ISO 9001 e a administração da qualidade total nas empresas peruanas Jorge Benzaquen de las Casas	
<i>Contenido de los dos últimos volúmenes</i>	313
<i>Normas de publicación</i>	321

Editorial

Para cerrar 2018, nuestra revista *Universidad & Empresa* (U&E), no solo presenta una nueva entrega, sino que anuncia la postulación de nuestra revista al índice SciELO Colombia, iniciativa de la Fundación para el Apoyo a la Investigación del Estado de São Paulo, Brasil (Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo - FAPESP) y del Centro Latinoamericano y del Caribe de Información en Ciencias de la Salud. Actualmente, participan en la red SciELO los siguientes países: Sudáfrica, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, España, México, Perú, Portugal y Venezuela. Esta aplicación, en consonancia con nuestra misión, cuenta con el apoyo y la gestión de la Editorial de la Universidad del Rosario. Continuamos con el compromiso que tenemos con nuestra comunidad de proveerla con resultados de investigación que aporten a la generación, conservación, desarrollo, crítica y difusión del conocimiento científico, como siempre buscando ajustarnos a los estándares internacionales con el fin de dar un sello de calidad de los trabajos aquí publicados.

En esta ocasión nuestros lectores podrán acceder a diez nuevos artículos, los cuales se concentran en temáticas relevantes, como competitividad, gobierno corporativo y responsabilidad social empresarial, entre otros.

Los artículos que componen este número son:

1. *Oportunidades de negocio y tendencias medioambientales* por Jéssica Nájera Ochoa.
2. *Redes de cooperación empresarial internacionales en el sector ambiental y cooperación triangular* de Tania Elena González Alvarado y María Antonieta Martín Granados.

3. *El efecto del gobierno corporativo y la propiedad sobre el grado de orientación al mercado: evidencia empírica caso Chile*, escrito por Ismael Oliva y Karen Alarcón.
4. *Enfoques estratégicos del brand equity en las empresas que internacionalizan servicios de operación logística en Bogotá* de Campo Elías López Rodríguez, Aníbal Acosta Molina, Alexandra Páez León, Luisa María Sarmiento Páez y Andrea Tafur Serrano.
5. *Benefit corporations: ¿hacia una primacía renovada del accionista?* escrito por Rolando Roncancio Rachid, Diógenes Lagos Cortés y Sebastián Cortés Mejía.
6. *Generación de rendimientos financieros positivos, dada la divulgación de los contenidos de los códigos de buen gobierno en las organizaciones cotizadas en Colombia* de Jairo Andrés Méndez Beltrán, Angie Lorena Lugo Romero e Iván Camilo Valenzuela Melo.
7. *Algunas implicaciones del pensamiento nietszcheano para las organizaciones y la administración* de Diana Minerva Idarraga Vallejo y José Gabriel Carvajal Orozco.
8. *La información accesible sobre RSE en Sudamérica en los campos de la universidad, la administración y las empresas escritos* por Carme Ferré Pavia y Cristie Hiyo Tamba.
9. *Influencia del marketing social y prácticas de RSE en la intención de compra de los millennials* de Irma Marcela Martínez Escareño, María Fernanda Casillas Racurello, Carlos Manuel Nuñez Alfaro, Ágelica Dayana González Galindo, Andrea Elizabeth Aguilera Valdez y Luis Portales.

10. La ISO 9001 y la administración de la calidad total en las empresas peruanas escrito por Jorge Benzaquen de las Casas.

Esperamos que este número sea del agrado e interés de las comunidades investigativa, educativa y de práctica en el campo de los EOA. Además, confiamos en que los artículos que lo componen generen diversos aportes efectivos y positivos a nuestra sociedad.

Oportunidades de negocio y tendencias medioambientales

Business Opportunities and Environmental Trends

Oportunidades de negócio e tendências meio ambientais

Jessica Nájera Ochoa*

Fecha de recibido: 19 de mayo de 2017

Fecha de aprobado: 1 de septiembre de 2017

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5740>

Para citar: Nájera Ochoa, J. (2018). Oportunidades de negocio y tendencias medioambientales. *Universidad & Empresa*, 20(35), 13-50. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5740>

RESUMEN

Las tendencias medioambientales presentan amenazas pero también ofrecen oportunidades de negocio sustentables para las empresas, ya que generan nuevos tipos de bienes y servicios. El objetivo de esta investigación es estudiar cómo las empresas aprovechan las oportunidades de negocio derivadas del cambio medioambiental para el desarrollo de ventaja competitiva sostenible. Se determinó, para una muestra de estudio de empresas mexicanas, si identifican las oportunidades de negocio derivadas de las tendencias medioambientales, si reconocen cómo aprovecharlas y si les es posible acceder a dichas oportunidades para su beneficio. El tipo de investigación es aplicada y tecnológica, de corte transversal y alcance correlacional; el enfoque es mixto, cualitativo y cuantitativo. Para el procesamiento y análisis de los datos se aplicaron pruebas de normalidad de la muestra y de confiabilidad del instrumento de investigación, así como pruebas estadísticas paramétricas, y se obtuvieron los coeficientes de correlación y de determinación de las variables de investigación. Los resultados de esta investigación muestran una relación lineal positiva y alta entre las variables, lo que indica que el conocimiento de las tendencias medioambientales, la disponibilidad de recursos y

* Doctora en Ciencias Administrativas, maestra en Administración de Negocios y licenciada en Ciencias de la Informática por el Instituto Politécnico Nacional, Ciudad de México, México. Docente-Investigador del Centro de Investigación e Innovación en Tecnologías de la Información y Comunicación, Ciudad de México, México. Correo electrónico: jnajerao@yahoo.com.mx

la actitud innovadora permiten aprovechar las oportunidades de negocio derivadas del cambio medioambiental, independientemente del tamaño de la empresa.

Palabras clave: Competitividad, ventaja competitiva, sustentabilidad, economía verde, tendencias medioambientales, oportunidades de negocio.

ABSTRACT

Environmental trends represent threats but also opportunities for business in respect to new kinds of goods and services. This research aims to study how companies take advantage of business opportunities from environmental change for the development of a sustainable competitive advantage. It was determined for a study sample of Mexican companies: if they are able to identify the business opportunities arising from environmental trends; if they recognize how to take advantage of them and if it is possible for them to reach these opportunities for their benefit. The applied research type is technological, cross-sectional and correlational. The approach is mixed, quantitative and qualitative. For data processing and analysis sample normality test, research instrument reliability, parametric statistical test, and the correlation and determination coefficients were used. The results of this study show a high and positive linear relationship between variables, which implies that the knowledge about environmental trends, the availability of resources and the innovative attitude enable and facilitate companies to take advantage of business opportunities from environmental change, regardless of the company's size.

Keywords: Competitiveness, competitive advantage, sustainability, green economy, environmental trends, business opportunities.

RESUMO

As tendências meio ambientais apresentam ameaças, mas também oferecem oportunidades de negócio sustentáveis para as empresas pela geração de novos tipos de bens e serviços. O objetivo desta pesquisa é estudar como as empresas aproveitam as oportunidades de negócio derivadas da mudança ambiental para o desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável. Determinou-se para uma amostra de estudo de empresas mexicanas: se identificam as oportunidades de negócio derivadas das tendências meio ambientais; se reconhecem como aproveitá-las e se lhes é possível aceder a ditas oportunidades para o seu benefício. O tipo de pesquisa é aplicado e tecnológico, de corte transversal e alcance de correlação. O enfoque é misto, qualitativo e quantitativo. Para o processamento e análise de dados se aplicaram provas de normalidade da amostra e de confiabilidade do instrumento de pesquisa, assim como provas estatísticas paramétricas e se obtiveram os coeficientes de correlação e de determinação das variáveis de pesquisa. Os resultados desta pesquisa mostram uma relação lineal positiva e alta entre as variáveis, o que indica que: o conhecimento das tendências meio ambientais, a disponibilidade de recursos e a atitude inovadora, permitem aproveitar as oportunidades de negócio derivadas da mudança ambiental, independentemente do tamanho da empresa.

Palavras-chave: Competitividade, vantagem competitiva, sustentabilidade, economia verde, tendências meio ambientais, oportunidades de negócio.

INTRODUCCIÓN

El cambio medioambiental, en gran parte impulsado por la demanda humana de recursos, el aumento del nivel de vida y el crecimiento de la población mundial, está acelerando y generando nuevos desafíos. Las tendencias medioambientales presentan amenazas y vulnerabilidades, pero también ofrecen nuevas oportunidades de negocio sostenibles en el ámbito de la economía verde. Sin duda, las empresas que enfrenten y asimilen más pronto esta realidad serán las que prosperen y se mantengan competitivas en un mundo que cambia rápidamente, en donde factores como el cambio climático y la disminución de la disponibilidad de los recursos naturales, tales como el agua, darán forma a las futuras pérdidas y ganancias y orientarán los nuevos mercados (UNEP, 2013).

El valor de las empresas está en riesgo debido a los cambios en el estado del medioambiente mundial. Los riesgos son altos, pero al mismo tiempo se presentan nuevas e interesantes oportunidades de negocio para las empresas. Evaluar las implicaciones de las tendencias medioambientales en todo el ciclo de vida del producto, desde la extracción de materias primas, pasando por el procesamiento de los materiales, fabri-

cación, distribución, uso, reparación y mantenimiento, y la eliminación o reciclaje (UNEP, 2012), e incorporar dichas tendencias en la planificación y los modelos empresariales, permitirá mejorar la competitividad de las empresas, reducir la degradación ambiental y mejorar el bienestar humano (UNEP, 2013).

Las empresas, ciudades y naciones están adquiriendo conciencia de que así como sufren penalidades económicas por no ser sostenibles, también pueden obtener beneficios económicos al adoptar seriamente la sustentabilidad (Hargroves & Smith, 2005). Existe evidencia de experiencias empresariales internacionales de éxito de la economía verde, que tienen como protagonistas empresas que integran tanto en sus prácticas administrativas, como en su misión y en sus estrategias, la preocupación por el medioambiente y el desarrollo sustentable. Son casos de compañías cuya inquietud no deriva de una actitud meramente legalista o instrumental del interés ambiental, sino de una postura estratégica o innovadora, que implica incluir el medioambiente como un componente esencial de la estrategia y desarrollar una visión, un compromiso y un liderazgo social y ambiental coherente con los propios valores corporativos (Lara, Lizaralde & Ferro, 2010).

Este trabajo de investigación tiene el propósito de estudiar cómo las empresas, más allá de solo apegar-se al cumplimiento de la regulación gubernamental y sobrellevar las dificultades originadas por las tendencias medioambientales, pueden aprovechar las diversas oportunidades de negocio particulares para su sector e industria, en el nuevo entorno de la economía verde, determinando si conocen las tendencias medioambientales propias del territorio mexicano, si identifican las oportunidades de negocio derivadas de las mismas, si reconocen cómo aprovecharlas y si les es posible acceder a ellas para su beneficio.

El contenido de este trabajo está estructurado en cuatro capítulos. En el primero, titulado *Revisión de la literatura*, se señala la relevancia de la economía verde para el crecimiento económico y el desarrollo, pues mejora el bienestar humano y a su vez procura el cuidado del medioambiente; además, se presenta el cambio medioambiental y sus fuerzas motrices, población y desarrollo económico, como factores que afectan el funcionamiento del sistema Tierra provocando, entre otros, el calentamiento terrestre, el adelgazamiento de la capa de ozono, la pérdida de la biodiversidad, la erosión y desertificación, así como eventos más frecuentes y severos de clima extremo.

También se presentan las principales tendencias medioambientales y sus implicaciones más relevantes para las empresas, así como las oportunidades de negocio derivadas de ellas para sectores clave de la actividad económica; finalmente, se realiza una revisión acerca de la ventaja competitiva, las estrategias aplicables para alcanzarla, su relación con la tecnología e innovación y los beneficios y mecanismos de la transferencia tecnológica.

En el segundo capítulo se aborda el método de investigación y se plantea la situación problemática, el problema de investigación, los objetivos y la justificación de la misma, estableciendo el tipo de investigación, su finalidad, alcance, corte y enfoque, así como el tipo de diseño de la investigación; posteriormente, son definidos el universo, población y muestra de estudio, indicando el tipo de muestreo, la estratificación de la muestra y la selección del instrumento de investigación.

En el tercer capítulo, *Resultados y discusión*, se presentan los resultados de la investigación, obtenidos a través del análisis multivariable para la comprobación de las hipótesis planteadas en la investigación. Los resultados obtenidos muestran que existe una relación lineal estrecha y positiva entre las variables:

conocimiento, disponibilidad de recursos y actitud innovadora para el aprovechamiento de las oportunidades de negocio de las tendencias medioambientales.

Finalmente, en el último apartado se presentan las conclusiones del trabajo de investigación, así como las limitaciones y recomendaciones para investigaciones futuras.

1. REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Economía verde

El desarrollo sustentable es aquel que satisface las necesidades humanas presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras de satisfacer las propias, garantizando el equilibrio entre el crecimiento económico, el cuidado del medioambiente y el bienestar social (UNEP, 1987).

Por su parte, la economía verde mejora el bienestar del ser humano y la equidad social, a la vez que reduce significativamente los riesgos ambientales y la escasez de recursos naturales, tiene bajas emisiones de carbono, utiliza los recursos de forma eficiente y es socialmente incluyente (UNEP, 2012); además, busca aumentar los ingresos y la creación de empleos como consecuencia de inversiones públicas y privadas que

estén destinadas a reducir las emisiones de carbono y la contaminación, promover la eficiencia energética así como el uso de los recursos y evitar la pérdida de diversidad biológica y de servicios de los ecosistemas (Herrán, 2012).

La economía verde ofrece una oportunidad para promover el desarrollo integral incorporando sus dimensiones económicas, sociales y ambientales, genera oportunidades y supone, según el UNEP (2012):

- La conciliación del crecimiento de la actividad económica y comercial con la gestión sostenible de los recursos y el fortalecimiento de la protección ambiental.
- La inversión en las tecnologías agrícolas que permitan una utilización más sostenible del suelo y de los recursos naturales, en general.
- La reducción de las emisiones de carbono.
- La promoción, diseminación e inversión en energías renovables.
- El manejo ambientalmente sostenible de los residuos.
- La adecuada gestión de los productos químicos.
- La promoción de patrones de consumo y producción sostenibles, con los países desarrollados tomando el liderazgo en la implementación de medidas.

- La promoción de un hábitat social sostenible, mediante la utilización de tecnologías limpias en la construcción y la creación de oportunidades de empleo en la industria.
- La promoción de la conciencia ecológica, la educación ambiental y la responsabilidad social.

La economía verde promueve el desarrollo y la industrialización basada en la eficiencia de recursos, asegurando un acceso fiable, local y asequible a energía y tecnología, así como el mejoramiento de la eficiencia en el uso de recursos, lo que incide positivamente en el incremento de la competitividad (UNEP, 2012).

Los actuales desafíos en materia económica, ambiental y social han llevado a México a enfrentar un dilema: o seguir creciendo a tasas relativamente bajas con un alto costo para el medioambiente y para los recursos naturales, y un profundo rezago social, o cambiar su patrón de desarrollo por un crecimiento económico sostenido e incluyente, que asegure la provisión de los bienes y servicios ambientales de los cuales depende el desarrollo del país y el bienestar de la sociedad (SEMAR-NAT & INECC, 2014).

Iniciar una transición efectiva hacia una economía verde requiere de la

participación e inversión de los sectores públicos y privados en diferentes rubros, entre los que destacan la agricultura, la energía, los bosques, el turismo, el transporte, la manufactura, las ciudades, la pesca, los desperdicios y el agua. Algunas de las inversiones verdes a incentivar son las tecnologías de energía renovable, la eficiencia energética tanto en edificios de nueva construcción, como en los ya existentes, los transportes sostenibles y la agricultura sostenible (UNEP, 2009).

La implementación actual de un modelo global de economía verde exige cambios en la matriz productiva de los estados, lo cual debe estar apoyado a través de incentivos económicos instituidos de forma efectiva, así como por medidas políticas a gran escala que cuenten con un compromiso de carácter internacional (Serrano y Carrillo, 2011).

1.2. Cambio medioambiental

El cambio medioambiental, también denominado cambio ambiental global, es un concepto más amplio que el de cambio climático, al cual incluye. Se refiere al conjunto de cambios ambientales que se derivan de las actividades humanas sobre el planeta, específicamente aquellos que surgen en los procesos que determinan el funcionamiento del sistema Tierra,

provocando, entre otras graves afectaciones, el calentamiento terrestre, el adelgazamiento de la capa de ozono, la modificación y pérdida de la biodiversidad, la erosión y desertificación, las precipitaciones ácidas y el desequilibrio de nutrientes en los sistemas acuáticos, así como eventos más frecuentes y severos de clima extremo, como huracanes, tornados, inundaciones, deslaves, heladas, sequías e incendios forestales (Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático, 2002).

1.2.1. Fuerzas motrices

El crecimiento demográfico de la población humana y el desarrollo económico asociado son considerados como fuerzas motrices siempre participantes del cambio medioambiental, e incluyen aspectos particulares que ejercen presión sobre el medioambiente, como la energía, el transporte, la urbanización y la globalización. La comprensión del crecimiento de estas fuerzas motrices y sus conexiones será de gran ayuda para atender su impacto colectivo y encontrar posibles soluciones, conservando con ello beneficios ambientales de los que dependen las sociedades humanas y las economías (UNEP, 2012).

1.2.2. Población

Un alto porcentaje de las presiones sobre el medioambiente, como la

extracción de recursos, los patrones de producción y consumo, la emisión de contaminantes y desechos, el cambio de uso de la tierra, y la modificación y el movimiento de organismos son proporcionales al número de personas que dependen de los recursos naturales. Cuando una población crece más allá de la capacidad de carga de su ecosistema, se colapsa; algunas veces el ecosistema se recupera, pero en otras ocasiones queda alterado permanentemente. Esto ha ocurrido a las poblaciones humanas durante milenios; conforme crecen más allá de la capacidad de carga del medio que sostiene su sociedad, han tenido que enfrentar hambrunas, plagas o colapsos (Diamond, 2005).

La población humana alcanzó la cifra de 7.000 millones de personas en 2011 y se espera que llegue a los 10.000 millones para 2100 (United Nations [UN], 2011). Se proyecta que en 2050 el mayor crecimiento poblacional neto del mundo ocurrirá en las ciudades más pobres (UN, 2009) y que los cambios en la cobertura de la tierra tendrán lugar en ambientes rurales. La mayor huella que el hombre ha dejado sobre la superficie terrestre ha sido la conversión de los bosques en campos agrícolas. En la actualidad, el 37,4 % de la superficie terrestre del planeta se utiliza para la producción agrícola (Foley et al., 2011).

1.2.3. Desarrollo económico

La producción de bienes de consumo requiere de materiales y energía. Durante el siglo XX, la producción económica global creció más de veinte veces, mientras que la extracción de materiales creció hasta casi 60.000 millones de toneladas por año (Maddison, 2009). Este nivel de consumo de materiales por la población humana es de la misma escala que los principales flujos globales de materiales en los ecosistemas, tales como la cantidad de biomasa producida anualmente por las plantas verdes (Krausmann et al., 2009; UNEP, 2009).

La tecnología es un factor clave en la producción de bienes y servicios, y uno muy importante en términos del impacto ambiental. Se ha observado que factores de intensidad o calidad, que se ven afectados por la innovación tecnológica, pueden compensar los efectos adversos del aumento en la población, de modo que el crecimiento económico eventualmente conduzca a mejoras ambientales. Por otra parte, el cambio tecnológico que mejora la eficiencia del uso de recursos puede causar un efecto ambiental negativo al disminuir los costos del uso de los recursos, así como los precios de los productos y servicios, generando un aumento en la demanda. Si este

incremento supera las ganancias en la eficiencia, el consumo global de un recurso puede aumentar, provocando incrementos adversos en el medioambiente (UNEP, 2012).

A medida que la población y el desarrollo económico han seguido creciendo, y a pesar de depresiones y descensos, las innovaciones tecnológicas han mejorado la integración de las comunidades y las sociedades en la civilización global. Los avances tecnológicos en temas energéticos y de transporte generan continuamente nuevas oportunidades para el crecimiento en la producción y el consumo, mientras que la inventiva aplicada a la comunicación y la movilidad ha creado nuevos bienes y servicios. El crecimiento y la integración de los asentamientos humanos, las sociedades y sus relaciones quedan de manifiesto por la rápida urbanización y globalización (UNEP, 2012).

1.3. Tendencias medioambientales

Las actuales tendencias medioambientales globales, como los gases de efecto invernadero, clima extremo, la disponibilidad de agua, la pérdida de biodiversidad y el manejo de desechos, entre otras, están generando nuevas amenazas, pero, a su vez, nuevas oportunidades para

las empresas en todas las industrias. La transición hacia una economía más ecológica creará grandes oportunidades para las compañías que entiendan las implicaciones de estas tendencias y que las tomen en cuenta en su planificación y en su estrategia de negocios. Por el contrario, las empresas que no logren entender los cambios o que actúen con demasiada lentitud pondrán su valor en riesgo (UNEP, 2013). En la tabla 1 se muestran las principales tendencias medioambientales en la actualidad, así como las implicaciones clave para las empresas.

Las tendencias medioambientales no sólo impactan e influyen en los

mercados, sino que impulsan la innovación tecnológica y el cambio, y estimulan reformas regulatorias y políticas a nivel nacional e internacional, a su vez representan oportunidades de negocio con respecto a la generación de nuevos tipos de bienes y servicios. Esta es la situación en la que las empresas deben actuar, ahora como en el futuro. A menos que se produzcan cambios dramáticos e inesperados en los factores que han llevado al desarrollo de estas tendencias, cabe esperar que las presiones ambientales aumenten en el futuro cercano, provocando cambios importantes no sólo en el entorno físico, sino también en el ámbito social, político y empresarial (UNEP, 2013).

Tabla 1. Principales tendencias medioambientales

Tendencia medioambiental	Implicaciones clave para las empresas
Gases de efecto invernadero	• Cambios en el mercado que favorecen a los productos con un menor aporte de carbono al medioambiente. • Alteraciones de las operaciones y cadenas de suministro. • Mayor costo de la energía, los alimentos y otras materias primas. • Cambios en los patrones de transporte y producción para adaptarse a las condiciones locales.
Las emisiones de gases de efecto invernadero se duplicarán en los próximos cincuenta años. Este crecimiento puede dar lugar a aumentos en la temperatura promedio de la superficie de la tierra a nivel global de 3 °C a 6 °C para finales de siglo.	
Condiciones meteorológicas severas	• Alteraciones en las operaciones y las cadenas de suministro. • Mayor costo de las operaciones y los materiales. • Daños en la infraestructura pública. • Aumento de la demanda de servicios de reconstrucción.
Se presentó un aumento del 230 % en el número de desastres por inundaciones y un aumento del 38 % en los desastres por sequía ocurridos entre 1980 y la década del 2000.	

Continúa

Tendencia medioambiental	Implicaciones clave para las empresas
Cambios en el uso de la tierra Se proyecta un incremento en las necesidades de tierra para usos urbanos de 100 a 200 millones de hectáreas en los próximos cuarenta años.	• Nuevos y crecientes mercados como resultado de la expansión urbana. • Acceso restringido a los recursos de la tierra y pérdida de servicios de los ecosistemas. • Mayor competencia por el control de tierras cultivables. • Mayor presión para la protección de recursos naturales críticos.
Disponibilidad del agua La extracción de agua a nivel global se ha triplicado en los últimos cincuenta años para satisfacer la demanda agrícola, industrial y doméstica.	• Nuevos mercados para productos que utilicen el agua de manera eficiente. • Limitaciones en el crecimiento debido a la escasez del agua. • Alteraciones en las operaciones y las cadenas de suministro. • Conflictos a causa del acceso limitado al agua. • Aumento en los costos del agua.
Contaminación del agua Agentes contaminantes químicos tóxicos persistentes, que se encuentran en el 90 % de los cuerpos de agua, siguen acumulándose en los sistemas acuáticos.	• Mayor demanda de dispositivos y sistemas para el control de la contaminación. • Aumento en el costo del tratamiento del agua. • Regulación más estricta con respecto a la calidad del agua. • Mayor demanda de servicios de atención médica para tratar los efectos negativos en la salud por agua contaminada.
Exposición a sustancias químicas Hay más de 248.000 productos químicos disponibles en el mercado, pero no hay información sobre sus efectos individuales y sinérgicos sobre la salud y el medioambiente.	• Cambios en el mercado hacia productos “más ecológicos”. • Restricciones en el uso de los productos. • Mayor presión regulatoria por parte de los consumidores y del público para garantizar mayor transparencia.
Biodiversidad Ecosistemas críticos, como los bosques, los humedales y las tierras secas, siguen disminuyendo en superficie. Entre el 2000 y el 2010 se perdieron 13 millones de hectáreas de bosque. Se prevé que la extinción de especies continuará a un ritmo elevado durante el siglo XXI.	• Mayor presión sobre el mercado, la reputación de las empresas y los legisladores para reducir los impactos en la biodiversidad. • Aumento en el costo y reducción en la disponibilidad de recursos escasos. • Menos oportunidades para desarrollar productos innovadores. • Limitaciones en el acceso a la tierra.
Desechos Cada vez con mayor frecuencia, los materiales se producen en una región, se utilizan en otra y se desechan en una tercera. El tipo de desechos que experimenta un mayor crecimiento en el mundo, estimado en unas 20 a 50 millones de toneladas al año, es la basura electrónica, que contiene sustancias peligrosas y también metales valiosos que pueden ser recuperados.	• Mayores oportunidades de mercado para recuperar/reutilizar los desechos electrónicos. • Mayor presión por parte de los consumidores y legislación para reducir/gestionar los desechos. • Efectos negativos en la imagen pública de las empresas debidos a la falta de control de los desechos.

Fuente: UNEP (2013).

1.4. Oportunidades de negocio

En los siguientes apartados se presentan los diez sectores clave de actividad empresarial que, de acuerdo con el UNEP (2013) tienen mayor potencial y beneficio para el aprovechamiento de las oportunidades de negocio derivadas de las tendencias medioambientales actuales.

1. Construcción y edificación

- Aumento de la demanda de edificios e infraestructuras sustentables.
- Aumento de la demanda de los servicios de reparación y la reconstrucción de daños causados por tormentas; reconversión y desarrollo de tecnologías de alta eficiencia energética y edificación de estructuras resistentes al clima.
- Aumento de la demanda de procesos y materiales renovables, reciclados y que hacen un uso eficiente de los recursos.
- Aumento del valor de mercado de los edificios ecológicos.
- Aumento de la demanda de personas cualificadas en el diseño y la construcción sustentable.
- Beneficios en la imagen pública de la empresa debido a

las certificaciones de construcción y diseño ecológicos.

2. Productos químicos

- Aumento de la demanda de componentes de eficiencia energética, tecnologías de energía renovable, tecnologías de tratamiento de agua e insumos agrícolas más sustentables.
- Aumento de la demanda de productos químicos ecológicos y desarrollo de modelos de negocio basados en el arrendamiento de productos químicos.
- Nuevas oportunidades de mercado para productos que puedan sustituir a los productos restringidos o que han sido retirados del mercado.
- Mejora en la imagen pública de la empresa gracias al uso de productos químicos ecológicos.

3. Energía eléctrica

- Aumento de la demanda de electricidad para la refrigeración de edificios y la recarga de vehículos eléctricos.
- Aumento de la demanda de electricidad de bajo contenido en carbono o a base de recursos renovables.

- Nuevos modelos de negocio surgidos a causa de las acciones legislativas.
- Aumento de la demanda de tecnologías de redes eléctricas inteligentes, almacenamiento de energía y servicios de eficiencia energética.

4. Industrias extractivas

- Aumento de la demanda de ciertos minerales y materiales utilizados en aplicaciones de energías renovables, eficiencia energética, control de la contaminación del aire y tecnologías de purificación del agua.
- Aumento de la demanda de combustibles más limpios.
- Aumento de la demanda de minerales reciclados o más sustentables.
- Creación de nuevas oportunidades de exploración y extracción debido al aumento en las temperaturas en áreas previamente inaccesibles o poco rentables.
- Beneficios a la reputación de las empresas que sean consideradas parte de la solución al cambio climático.
- Desarrollo de nuevos mercados para tecnologías destinadas a la captura y almace-

namiento del carbono y otras tecnologías para reducir las emisiones de carbono resultantes del uso de combustibles fósiles.

5. Finanzas

- Aumento de la demanda de seguros con cobertura de propiedades.
- Desarrollo de nuevos mercados para mecanismos financieros que reduzcan los riesgos o proporcionen rendimientos positivos o menores costos de capital para productos y servicios sustentables.
- Aumento de la demanda de capital para el financiamiento de soluciones ambientales.
- Aumento en la creación de oportunidades de inversión atractivas para proyectos ecológicos.
- Creación o expansión de mercados e inversiones en productos que incorporen criterios ambientales o soluciones específicas para cuestiones tales como el cambio climático.
- Ampliación de la demanda de productos de seguros que fomenten la construcción de viviendas e inmuebles de mayor eficiencia energética y tecnologías de energía renovable.

6. Alimentos y bebidas

- Nuevos mercados para el suministro de alimentos alternativos o de variedades más resistentes al cambio climático.
- Oportunidades para las empresas en nuevas zonas de cultivo agrícola.
- Ampliación de los mercados de alimentos orgánicos y de la producción de alimentos sustentables.
- Beneficios a la reputación empresarial debido a la certificación de productos alimenticios sustentables.

7. Salud

- Mayor demanda de tratamientos de enfermedades causadas por los cambios ambientales y la exposición a la contaminación (por ejemplo, enfermedades cardiovasculares, respiratorias, infecciosas o transmitidas por el agua).
- Nuevos mercados para medicamentos que no requieran de agua limpia o de ser almacenados a temperaturas controladas.

8. Tecnologías de la información y la comunicación (TIC)

- Creación y expansión de mercados de productos que faci-

ten las mejoras ambientales en otros sectores (por ejemplo, edificios inteligentes, transporte integrado, manufactura automatizada).

- Ampliación de los mercados que reemplacen a los bienes y servicios tradicionales con opciones virtuales.
- Ampliación de los mercados dedicados a recopilar y procesar datos ambientales.
- Beneficios para la reputación de las empresas que contribuyan a la solución de los problemas ambientales, como el cambio climático, la calidad y la disponibilidad del agua y la deforestación.

9. Turismo

- Mayor interés por visitar algunos destinos debido a los cambios ambientales.
- Aumento de la demanda del turismo de naturaleza, el ecoturismo y el agroturismo.
- Beneficios a la reputación y mayor demanda de empresas y destinos percibidos como ambientalmente responsables.

10. Transporte

- Mayor demanda de reducción de los costos e impactos ecológicos de la logística por parte de los clientes.

- Creación y expansión de mercados que ofrezcan opciones de transporte menos contaminantes y de baja emisión de carbono (por ejemplo vehículos y combustibles).
- Nuevas rutas de transporte de carga que resulten de la disminución en los niveles del hielo marino.
- Pensar estratégicamente sobre cómo debe cambiar la empresa para reflejar los cambios que se están produciendo en el medioambiente global y local.
- Presentar informes a las partes interesadas (inversionistas, empleados, clientes, comunidades, ONG y otros) sobre los impactos de la empresa en el medioambiente, los riesgos y las oportunidades que plantean las tendencias medioambientales y las estrategias para abordarlas.

Las presiones ambientales aumentarán en el futuro cercano, provocando cambios importantes no sólo en el entorno físico, sino también en el ámbito social, político y empresarial. Una estrategia a seguir para los empresarios que desean entender y abordar las oportunidades y los riesgos planteados por las tendencias medioambientales incluye los siguientes puntos (UNEP, 2013):

- Realizar un análisis profundo y específico de la empresa, con un enfoque de análisis de ciclo de vida, utilizando la información disponible sobre tendencias medioambientales, así como de los riesgos y oportunidades específicos para su sector de actividad empresarial, o tomando como referencia sectores afines o similares al suyo.
- Continuar mitigando los impactos de la empresa al medioambiente.

- Trabajar junto con los responsables políticos para diseñar políticas públicas que fomenten prácticas empresariales sustentables.
- Colaborar para desarrollar soluciones altamente eficaces a los problemas creados por los cambios en el medioambiente.

1.5. Ventaja competitiva

De acuerdo con Porter (1989), para alcanzar el éxito competitivo, las empresas han de poseer una ventaja competitiva en forma de costos inferiores o productos diferenciados que obtengan precios superiores. Para mantener la ventaja, las compañías han de conseguir con el tiempo ventajas competitivas más refinadas, mediante la oferta de productos y servicios de calidad superior o mediante un proceso de producción más eficiente.

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que sus competidores para mantener a los clientes actuales, obtener nuevos y defenderse contra las fuerzas competitivas. Esta particularidad debe ser diferencial y sostenible a largo plazo. La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, el cual exceda el costo en que incurre esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior resulta de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor (Porter, 1989).

La base para crear una ventaja comienza por el conocimiento del cliente, sus necesidades manifiestas y latentes, las tendencias de cambio de sus gustos, deseos y comportamiento, pues de ahí surge la oportunidad que podrá satisfacer la empresa siempre y cuando exista viabilidad técnica, comercial y económica para desarrollar la oferta, la cual será el soporte material de la ventaja competitiva así como el eje central de la entrega de valor para el cliente (Díaz, 2003).

La ventaja competitiva puede ser obtenida combinando, mediante una estrategia adecuada, los recursos

productivos, las aptitudes del personal y las oportunidades del mercado, al mismo tiempo que se enfrentan las limitaciones de la empresa y los riesgos del entorno, estableciendo aquellas acciones que aseguren la sobrevivencia, el crecimiento y la rentabilidad del negocio a través del empleo óptimo de los recursos de la empresa. La búsqueda de la ventaja competitiva implica un análisis interno de las fortalezas y debilidades de la compañía, de las oportunidades del mercado y las amenazas existentes en el entorno, de tal manera que se asegure la plena adaptación de la empresa a su realidad empresarial (Porter, 1989).

Para Ohmae (1983), la estrategia consiste en un plan de acción para lograr un desempeño superior en relación con la competencia y los factores clave de éxito del negocio, combinando los puntos fuertes de la corporación y teniendo en cuenta la evolución del ambiente competitivo de la actividad en cuestión. Por su parte, Porter (1989) describe a la estrategia como la forma en que una empresa realiza sus actividades y organiza toda su cadena de valor para alcanzar una ventaja competitiva y un buen posicionamiento de la empresa en su industria.

Porter (1982) describió la estrategia competitiva, como el conjunto de

las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria e identificó tres estrategias genéricas que pueden usarse para crear en el largo plazo una ventaja estratégica defendible, que sobrepase el desempeño de los competidores dentro de una industria. Esas tres estrategias genéricas son el liderazgo en costes, la diferenciación y el enfoque (también llamada estrategia de concentración, segmentación o especialización).

El liderazgo en costes es la estrategia con que la empresa se propone ser el productor de menor costo en su industria. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura de la industria; pueden incluir la persecución de las economías de escala, acceso preferencial a materias primas, elevada eficiencia, gastos generales bajos, prestaciones limitadas de sus productos, disminución del desperdicio, control minucioso de operaciones y procesos, participación activa y motivada de los empleados en controlar y reducción constante de los costos (Porter, 1982).

Por su parte, la estrategia de diferenciación consiste en lograr desarrollar para el producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único; se selecciona uno o más

atributos que muchos compradores en una industria perciben como importantes y se enfoca en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Su exclusividad es recompensada con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, en el sistema de entrega, el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia, el servicio al cliente y la imagen de la empresa (Porter, 1982).

Finalmente, con la estrategia de enfoque se busca atender a una porción particular del mercado; se selecciona un grupo o segmento de mercado y se ajusta la estrategia a servirlos, excluyendo a los demás. Al optimizar la estrategia para los segmentos objetivo, se busca lograr una ventaja competitiva general. Esta estrategia competitiva es más eficaz cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado.

Cada estrategia genérica posee un enfoque fundamentalmente diferente para crear y mantener una ventaja competitiva, combinándola con el panorama de su objetivo estratégico. El éxito de la estrategia depende de qué tan efectiva sea la empresa al manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el

cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias, los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles, y los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente (Porter, 1982).

Así, crear una ventaja competitiva requiere de una actitud estratégica de la organización en la búsqueda constante de nuevas fuentes de ventaja o de consolidar la existente, y ello implica un enfoque de la gerencia que estimule una actitud centrada en el aprendizaje tecnológico y que garantice la innovación y la adaptación tecnológica (Díaz, 2003).

1.6. Tecnología e innovación

La tecnología es una ventaja competitiva fundamental para las empresas. Desde la innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios, hasta el conocimiento especializado acerca de mercados o procesos industriales, la tecnología juega un papel principal en el éxito de las empresas nacionales e internacionales; además, es una base importante para el crecimiento económico y el

desarrollo, por lo que los gobiernos necesitan implantar políticas que optimicen su generación y aplicación (Grosse, 1996).

La tecnología se clasifica de diversas formas; una de éstas es en tecnología de producto (el conocimiento utilizado para producirlo: especificaciones acerca de sus características y funcionalidades), tecnología de equipo (los conocimientos necesarios para la fabricación de equipo o maquinaria), tecnología de proceso (conocimiento usado en la producción para organizar los insumos y operar la maquinaria) y tecnología administrativa, también denominada de proceso administrativo (el conocimiento empleado en la operación de un negocio) (Grosse, 1996).

Otra tipificación de la tecnología es en dura y blanda. El término de tecnología blanda engloba los conocimientos de carácter no técnico, como la administración y la comercialización, ambos información no tangible, que permite a la empresa competir mediante el uso eficiente de sus recursos, en contraposición con la tecnología dura, que abarca la aplicación material de conocimientos técnicos en el diseño, producción y operación de maquinaria y equipo, fabricación de productos, insumos y materiales, así como para la prestación de servicios, estos

últimos, entendidos como productos no tangibles (hotelería, viajes, banca y seguros, transportes, etc.).

Cada uno de estos tipos de tecnología puede ayudar a crear una ventaja competitiva para la empresa que los posea, siendo la transferencia tecnológica el principal proceso para acceder a ellos.

1.7. Transferencia tecnológica

La transferencia tecnológica es el proceso por medio del cual se transfieren habilidades, conocimiento, tecnologías, métodos y muestras de fabricación e instalaciones entre los gobiernos o las universidades y otras instituciones, para asegurar que los avances científicos y tecnológicos sean accesibles a un mayor número de usuarios que puedan desarrollar y explotar aún más esas tecnologías en nuevos productos, procesos, aplicaciones, materiales o servicios (Grosse, 1996).

Se puede clasificar a la transferencia tecnológica en vertical u horizontal, dependiendo de si el proceso cambia de investigación básica a aplicada o al desarrollo (transferencia vertical), o del uso de la tecnología en un lugar a su aplicación en otro (transferencia horizontal) (Grosse, 1996).

La transferencia tecnológica es el proceso por el cual se lleva a cabo la transmisión del saber hacer (*know-how*), de conocimientos científicos y/o tecnológicos y de tecnología de una organización a otra. Se trata por tanto de un proceso de transmisión de conocimientos científicos y tecnológicos para desarrollar nuevas aplicaciones, por lo que es un factor crítico para el proceso de innovación y la competitividad (Consejo Aragonés de Cámaras de Comercio [CAC], 2016).

Las fuentes de transferencia de la tecnología son diversas y entre ellas pueden encontrarse las universidades, centros de investigación, laboratorios y otras empresas. Transferir tecnología implica adquirir, ceder, compartir, licenciar, acceder o posicionar conocimiento innovador en el mercado. Los mecanismos básicos de transferencia tecnológica son (CAC, 2016):

- a. Contratos de transferencia tecnológica: Transferir tecnología implica adquirir, ceder, compartir, licenciar, acceder o posicionar conocimiento innovador en el mercado. Existen diversas modalidades de acuerdos de transferencia tecnológica. Contratos de Investigación y Desarrollo (I+D).

- Contratos de Investigación y Desarrollo (I+D).
 - Asesoría y consultoría científico tecnológica.
 - Elaboración de informes, estudios o dictámenes.
 - Servicios técnicos, pruebas y ensayos.
 - Formación y capacitación para la transferencia de conocimientos y habilidades.
 - Alquiler de equipo científico tecnológico (comodato).
- b. Proyectos de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I) colaborativa. Participación conjunta entre empresas, universidades y centros de investigación en proyectos de I+D+I. Normalmente, el proceso de transferencia tecnológica viene regulado por las bases de la convocatoria del proyecto (CAC, 2016).
- c. Creación de Empresas de Base Tecnológica (EBT). Este mecanismo consiste en la puesta en marcha de un proyecto empresarial a partir de un proyecto anterior, bien sea universitario o empresarial (CAC, 2016), que basa su actividad en las aplicaciones de nuevos descubrimientos científicos o tecnológicos para la generación de nuevos productos, procesos o servicios (Escuela de Organización Industrial, 2010).
- Las EBT enfocan su actividad empresarial a la innovación tecnológica orientada al mercado, dedicándose a la comercialización y rentabilización de productos y servicios innovadores generados a partir de un uso intensivo del conocimiento científico y tecnológico. Cuentan con una alta capacidad innovadora y disponen de equipos de trabajo integrados por personal científico, investigador y técnico altamente calificado y especializado (Observatorio Virtual de Transferencia de Tecnología, 2017).
- d. Patentes y modelos de utilidad. Son títulos de propiedad que otorgan el derecho a explotar en exclusiva y en un país determinado una invención, impidiendo a otros explotarla comercialmente (CAC, 2016). Las características de los derechos de propiedad industrial son exclusividad, temporalidad y territorialidad (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, 2016):
- Exclusividad. Se refiere al derecho que tienen los inventores o titulares de las creaciones frente a terceros contra el uso no autorizado de su invención (IMPI, 2016).
 - Temporalidad. Los derechos de exclusividad son otorgados

y válidos por un tiempo determinado e improrrogable. Al caducar, estos se extinguen y la creación industrial pasa al dominio público con el consecuente beneficio para la sociedad de disponer y explotar la creación sin autorización ni pago al inventor o titular (IMPI, 2016).

- Territorialidad. La protección de los derechos de propiedad industrial únicamente se otorga en el país donde ésta es solicitada y concedida; por lo tanto, si desea la misma protección de los derechos de propiedad industrial en el extranjero, deberá presentar la solicitud en cada país reclamando el derecho de prioridad (IMPI, 2016).

El conocimiento tecnológico generado por una EBT o por cualquier empresa puede ser rentabilizarlo a través de la explotación y comercialización con medios propios, lo que permite le permite a la compañía obtener una ventaja competitiva al ganar exclusividad en el mercado, aunque esta opción tiene un alto riesgo asociado, dado que los recursos que debe emplear son elevados. La empresa tiene la opción de la cesión o licencia de los derechos de sus innovaciones a un tercero, lo que le permite obtener ingresos, al

mismo tiempo que le evita los riesgos relacionados con la explotación (CEVIPYME, 2015).

La diferencia entre la cesión y la licencia se resume en que en la primera los títulos de propiedad industrial pasan a ser titularidad de quien lo adquiere, tanto en sus obligaciones como en sus derechos, mientras que en la licencia, los derechos siguen perteneciendo al solicitante inicial (licenciante) y el licenciataria realiza un pago (regalía/royalty) por el derecho a la explotación exclusiva o no exclusiva de los mismos (CEVIPYME, 2015).

La transferencia tecnológica es una alternativa para rentabilizar la inversión realizada en la concepción y desarrollo de una invención patentable cuando no se puede llevar a cabo con garantías su producción (total o parcial), ni su posterior distribución comercial, ni su implantación en el proceso productivo (Instituto Nacional de Propiedad Industrial, 2016).

2. METODOLOGÍA

2.1. Método de investigación

El método o proceso de esta investigación se apega a las normas generales de la investigación científica, adaptándolas de acuerdo a los requerimientos del objeto de estudio, al

alcance y las limitaciones de la misma (Rojas, 1999). Esta investigación se realiza en dos etapas (Hernández, Fernández & Baptista, 2014):

Etapas 1. Establecimiento de la estrategia metodológica.

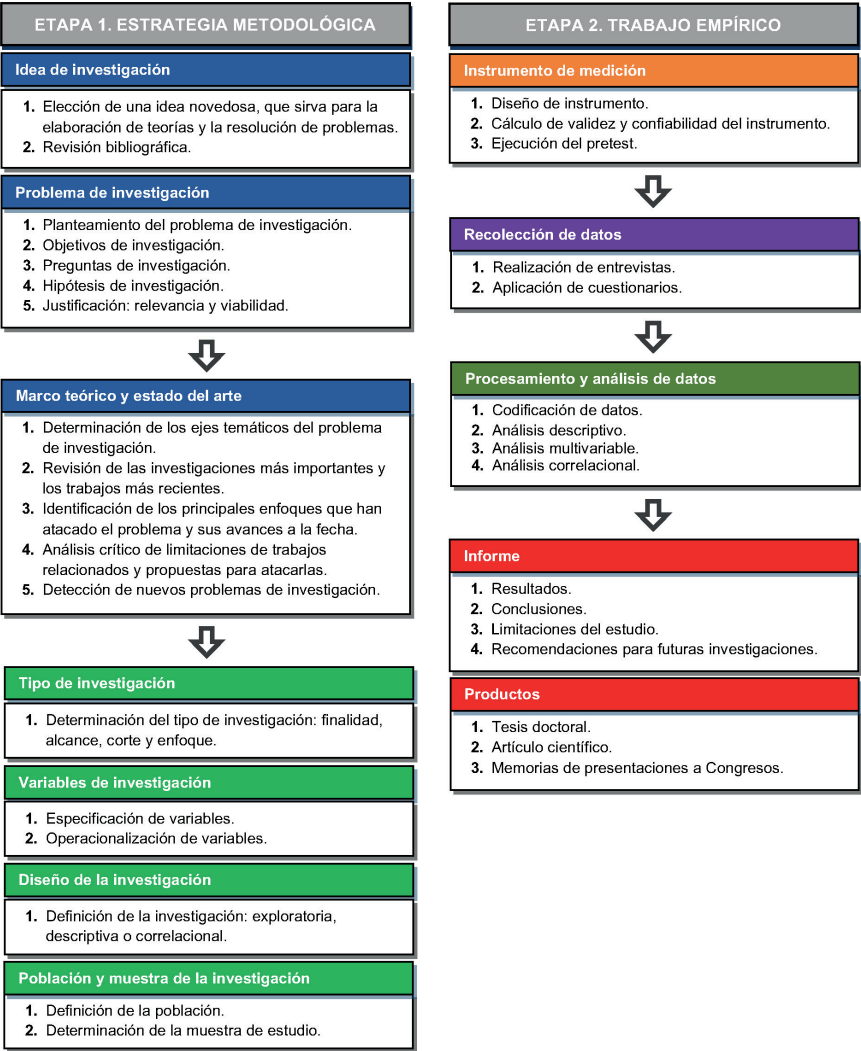
Etapas 2. Ejecución del trabajo empírico.

En la etapa de establecimiento de la estrategia metodológica, se concibe la idea de la investigación y se realiza la revisión de la literatura para delimitar el contexto del problema y plantear la situación problemática, las preguntas, los objetivos, la hipótesis y la justificación de la investigación. Después, se desarrolla el marco teórico y se establece el estado del arte, para continuar con la determinación del tipo de investigación en cuanto a su finalidad, alcance, corte y enfoque.

A continuación, se realiza la especificación y operacionalización de las variables, se selecciona el diseño apropiado de la investigación y finalmente, se establece la población y se determina la muestra de estudio (Hernández et al., 2014).

En la segunda etapa, de ejecución del trabajo empírico, se elabora el instrumento de medición y se realizan el pretest del instrumento y las pruebas de validez y confiabilidad del mismo (Méndez, 2006; Esquivel, 2013). Después, se organiza el trabajo de campo y se procede a la aplicación del instrumento elegido para la recopilación de los datos, los cuales se procesan, para su análisis, presentación de los resultados y conclusiones. Por último, se elabora el reporte final de la investigación. En la figura 1 se presentan los pasos del proceso de investigación.

Figura 1. Etapas del proceso de investigación



Fuente: elaboración propia con base en Hernández, Fernández y Baptista (2014), Méndez (2006) y Esquivel (2013).

2.2. Planteamiento del problema

El informe de competitividad global del Foro Económico Mundial (WEF, 2012; 2013; 2014; 2015 y 2016), así como el informe *Doing Business* del Banco Mundial (World Bank, 2013a; 2013ab, 2014; 2015; 2016) señalan que aunque la economía mexicana se ha mantenido en constante crecimiento, los avances en los indicadores de competitividad y de facilidad de realizar negocios en el país han mejorado poco en los cinco años recientes. Estos resultados de bajo rendimiento de la economía mexicana coinciden con el reporte de indicadores económicos clave de la industria manufacturera, publicado por la Secretaría de Economía (2012) que indican que, a excepción de las industrias automotriz y aeronáutica, el resto de las industrias manufactureras han mantenido un mínimo crecimiento en los últimos años.

En este contexto, las empresas enfrentan cambios constantes en su entorno y tienen que adaptarse rápida y eficazmente a esos cambios para sobrevivir. El fenómeno de la globalización de los mercados y el acelerado desarrollo de la tecnología y las comunicaciones obligan a las organizaciones a identificar y desarrollar ventajas competitivas, a brindar servicios y productos de

calidad y a ofrecer valor agregado a sus clientes, buscando mejoras constantes en sus procesos y en cada etapa de su cadena productiva (Angulo, et al., 2003).

Las tendencias medioambientales propiciadas por el cambio medioambiental representan amenazas pero también ofrecen diversas oportunidades de negocio sustentables para diferentes sectores económicos e industrias, por la generación de nuevos tipos de bienes y servicios (UNEP, 2013), por lo que resulta relevante estudiar en qué medida las empresas mexicanas conocen y aprovechan estas nuevas oportunidades de negocio y cómo las integran dentro de su estrategia competitiva, lo cual constituye el objetivo principal de este trabajo de investigación.

2.3. Problema de investigación

El problema de investigación elegido es, ¿en qué medida las empresas mexicanas aprovechan las oportunidades de negocio de las tendencias medioambientales?

2.4. Objetivos

El objetivo general de la investigación, es determinar en qué medida las empresas mexicanas aprovechan las oportunidades de negocio de las tendencias medioambientales.

Los objetivos específicos corresponden a determinar en qué medida las empresas identifican las oportunidades de negocio derivadas de las tendencias medioambientales, si reconocen cómo aprovecharlas y si les es posible acceder a dichas oportunidades para su beneficio. También buscan reconocer detalles acerca de los medios, recursos y estrategias que aplican.

2.5. Justificación

En la actualidad, la sociedad se enfrenta a un cambio de paradigma. En la actualidad, hemos pasado de la vieja creencia de que los recursos naturales son inagotables y de que tienen una capacidad ilimitada de regeneración, a reconocer que la naturaleza tiene límites y que la humanidad tiene la responsabilidad de asegurar que los ecosistemas y los ciclos naturales se mantengan en adecuado funcionamiento. Esta responsabilidad atiende a dos inquietudes que se han puesto como razón fundamental para la protección ambiental; por un lado, se ha reconocido el derecho a un desarrollo armónico con la naturaleza y, por el otro, se atiende a la necesidad de mantener un medioambiente que proporcione de forma sostenida los bienes y servicios necesarios para asegurar el bienestar de las personas incluyendo las más vulnerables,

otorgándole mayor valor a la inclusión y al desarrollo social como parte fundamental del proyecto o intervención (UNEP, 2012).

Al realizar el análisis crítico de los trabajos relacionados, se ha encontrado una abundante cantidad de informes de evaluación del estado del medioambiente, del cambio medioambiental y las tendencias medioambientales en el mundo y en México, así como de trabajos de investigación relacionados con el medioambiente, el desarrollo sostenible y la economía verde tanto en el país como en el mundo. Por tanto, se considera relevante desarrollar un trabajo de investigación específico, que haga énfasis en cómo las empresas mexicanas, más allá de solo afrontar los retos de las tendencias medioambientales apegándose al cumplimiento la regulación gubernamental, pueden aprovechar las diversas oportunidades de negocio particulares para su sector e industria en el nuevo entorno de la economía verde, determinando si identifican las oportunidades de negocio derivadas de las mismas, si conocen cómo aprovecharlas y si les es posible acceder a ellas para su beneficio.

Así, se propone abordar desde una perspectiva original, proactiva y propositiva la problemática asociada a las tendencias medioambientales

derivadas del cambio medioambiental, enfocándose en las empresas mexicanas, con el objetivo de identificar las diversas oportunidades de negocio en el marco de la economía verde, cuyo aprovechamiento sirve para impulsar el crecimiento económico, al mismo tiempo que se atiende al cuidado y se protege al medioambiente, apoyando así el desarrollo sustentable del país.

La relevancia de esta investigación se sustenta en: 1) la identificación de las diversas oportunidades de negocio de las tendencias medioambientales para las empresas mexicanas; 2) el valor de su aprovechamiento para fomentar el crecimiento y desarrollo económico sustentable, y 3) el cuidado y mejoramiento del medioambiente. Por su parte, la viabilidad de este trabajo se fundamenta en la disponibilidad de los recursos humanos, financieros, técnicos y operacionales, acordes a los alcances de la investigación propuesta y a la abundancia de fuentes de información, investigaciones, documentos de trabajo y datos estadísticos del área en que se enmarca el problema de investigación.

Así mismo, se plantea la hipótesis de que las empresas mexicanas aprovechan en baja medida las oportunidades de negocio de la economía verde; esto se afirman con base en

la carencia de estudios, informes o experiencias de casos de éxito que hagan constancia del conocimiento y explotación eficiente de dichas oportunidades por parte de las empresas mexicanas.

Con respecto a la detección de nuevos problemas de investigación se encontró que hacen falta investigaciones específicas acerca del tema de si las empresas mexicanas se encuentran preparadas para enfrentar las amenazas del cambio medioambiental y las tendencias medioambientales, así como la forma y medida en que afrontan los riesgos y solventan sus vulnerabilidades.

Finalmente, el valor potencial de esta investigación se establece sobre los criterios de la implicación práctica del desarrollo de trabajos que aborden de forma específica el tema de investigación elegido: oportunidades de negocio y tendencias medioambientales en México, así como por la relevancia social que conlleva el mejoramiento de la competitividad empresarial, en beneficio por un lado, de las empresas nacionales al incrementar sus ventas, mercado, valor y rentabilidad y por el otro, del país, por el aumento del ingreso al erario y por la disponibilidad de mayores y mejores oportunidades laborales, de emprendimiento y de desarrollo, que

contribuyan a mejorar el nivel de vida de la población.

2.6. Tipo de investigación

Esta investigación, en cuanto a su finalidad, es de tipo aplicada y tecnológica (Bunge, 2009). El problema a investigar se elige con un objetivo final definido y tiene como propósito primordial la resolución de problemas prácticos inmediatos. El objetivo general que aborda la investigación es determinar en qué medida las empresas mexicanas aprovechan las oportunidades de negocio de la economía verde, derivadas de las tendencias medioambientales.

Respecto a su alcance, es una investigación de tipo correlacional, en la que se busca conocer el comportamiento de una variable, a través del comportamiento de otras variables relacionadas. Esta investigación describe las relaciones entre la variable dependiente y las variables independientes (Sierra, 2008; Méndez, 2006).

Atendiendo a su dimensión temporal, el tipo de investigación es de corte transversal, ya que se realiza en un único lapso (Sierra, 2008; Méndez, 2006). La aplicación del instrumento se realiza durante dos meses. Una vez concluido el trabajo

de campo, los datos recopilados se procesan, para su análisis, conclusiones y presentación de los resultados.

Finalmente, la metodología de la investigación tiene un enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo (Bunge, 1990), y utiliza la recopilación, procesamiento y análisis de datos para contestar las preguntas de investigación y probar las hipótesis establecidas, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento de la población (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

2.7. Tipo de diseño de la investigación

El tipo de diseño de esta investigación es no experimental (Kelinger & Lee, 2008). Su objetivo es observar y determinar la relación entre las variables en su contexto; no se pretende la manipulación de las variables, ni de sus condiciones. Se observan situaciones ya existentes, tal y como se dan en su contexto natural, no provocadas por el investigador, para después analizarlas. No se introducen condiciones ni estímulos a los que se expongan los sujetos de estudio, sino que son observados en su ambiente natural sin la intervención directa del investigador (Hernández, et al., 2014).

2.8. Universo y Población

2.8.1. Universo

El universo de la investigación comprende el total de empresas de los diferentes sectores económicos ubicadas en la república mexicana que, de acuerdo con el último censo de población del año 2013, asciende a 4.230.745 (INEGI, 2016b).

2.8.2. Población

La población de estudio se encuentra conformada por las empresas del sector de la Construcción, establecidas en la Zona metropolitana del Valle de México (ZMVM) (Secretaría de Desarrollo Social, Consejo Nacional de Población e Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2012; 2016a).

La elección del espacio geográfico de la Zona Metropolitana del Valle de México (ZMVM) como fuente de las unidades de observación de la muestra de estudio de este trabajo de investigación, obedece a su relevancia demográfica y económica, ya que es la zona metropolitana (ZM) más importante del país. Para el 2010, en ella habitaba el 17,9 % de la población nacional y en el 2013, en esta zona se ubicó el 23,6 % de la fuerza laboral, y se generó el 26,3 %

de la producción bruta total del país (INEGI, 2016a).

Por su parte, la elección de empresas del sector de la Construcción como unidades de observación de este trabajo de investigación, se sustenta en los siguientes puntos:

1. La relevancia de este sector económico por su contribución a la producción nacional, el número de unidades económicas y el personal ocupado (INEGI, 2015a; 2015b; 2015c), cuyos indicadores económicos clave se presentan en la tabla 2 (INEGI, 2016c).
2. Su relación directa con los demás sectores económicos, todos los cuales poseen o utilizan edificios, instalaciones e infraestructura, y por sus vínculos con otros sectores en los que se apoya y a los cuales beneficia, como el sector de Minería, el de Energía, el de Manufacturas, el de Comunicaciones y el de Transportes (UNEP, 2013).
3. La disponibilidad de los recursos humanos, financieros, técnicos y operacionales, acordes a los alcances de esta investigación, que permiten la realización del trabajo en campo para el tamaño de muestra correspondiente a este sector económico.

Tabla 2. Sector de la Construcción por tamaño de unidad económica

Tamaño de la unidad	Unidades económicas*		Personal Ocupado Total*		Producción Bruta Total* (PBT**)	
	Absoluto	Porcentual	Absoluto	Porcentual	Absoluto	Porcentual
“(Micro) Hasta 10 personas”	7.803	45,7	35.432	6,2	14.854.712	4,3
“(Pequeña) 11 a 50 personas”	6.900	40,4	159.471	28,0	64.349.888	18,6
“(Mediana) 51 a 250 personas”	2.069	12,1	209.010	36,7	118.957.618	34,3
“(Grande) 251 y más personas”	291	1,7	165.943	29,1	148.565.061	42,8
Total nacional	17.063	100	569.856	100	346.727.279	100

* Censos Económicos 2014.

** PBT: Producción Bruta Total.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2016c).

2.9. Muestra de estudio

2.9.1. Tamaño de muestra

Al no contar con datos acerca del número de unidades económicas agrupados a nivel de Zona Metropolitana, ni segmentados a nivel delegación y municipio, se emplean los valores obtenidos en conjunto para el total de las unidades económicas del sector de la Construcción ubicadas en la Ciudad de México (1617), el estado de México (913) y el estado de Hidalgo (329), contando así con un total de 2859, teniendo en cuenta que su número combinado integra y supera al de las unidades económicas localizadas en la ZMVM (INEGI, 2016d).

El tamaño de la muestra de estudio se obtuvo utilizando la fórmula para poblaciones finitas, comparando los valores estándar de nivel de confianza alto del 95 %, con error de estimación del 5 %, contra nivel de confianza del 90 % con error de estimación del 10 %. Eligiendo la muestra con el mayor nivel de confianza posible, de acuerdo con los recursos disponibles para la realización del estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), se determinó adecuado elegir el tamaño de muestra de nivel de confianza del 90 % con error de estimación del 10 %, ya que se desea un nivel alto de confianza y se estima que es posible cubrir ese tamaño de muestra con los recursos disponibles, por lo

que el tamaño de muestra elegido es de 249 empresas.

2.9.2. Tipo de muestreo

El tipo de muestreo utilizado es aleatorio estratificado (también denominado muestreo probabilístico estratificado) (Hernández, Fernández & Baptista, 2014), por tamaño de establecimiento, teniendo en cuenta el personal ocupado; está compuesto por cuatro estratos: Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa (INEGI, 2015d).

El conjunto de todos los estratos representa al sector de la Construcción, integrado por los subsectores de edificación residencial y no residencial, construcción de obras de ingeniería civil y la realización de trabajos especializados para la construcción (INEGI, 2013). Para cada estrato se obtiene una muestra independiente que lo representa.

2.9.3. Estratificación de la muestra

Se realizó la estratificación de la muestra atendiendo a los criterios establecidos por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) para el tamaño de establecimiento

por personal ocupado en: 1) Micro (Hasta 10 personas), 2) Pequeña (11 a 50 personas), 3) Mediana (51 a 250 personas) y 4) Grande (251 y más personas) (INEGI, 2015d).

En cuanto al número de unidades económicas del Sector de la Construcción, correspondientes al espacio geográfico de la Zona Metropolitana del Valle de México (ZMVM), están conformadas por 33 localidades que pertenecen a las 16 delegaciones de la Ciudad de México; siete localidades del municipio Tizayuca, del estado de Hidalgo, y 227 localidades de 59 de los 125 municipios del estado de México (SEDESOL, CONAPO & INEGI, 2012; INEGI, 2016a); al no disponer de datos agrupados a nivel Zona Metropolitana, ni segmentados a nivel delegación y municipio, se emplean los valores obtenidos para el total de las unidades económicas del sector de la Construcción, ubicadas en la Ciudad de México (1617), el estado de México (913) y el estado de Hidalgo (329), apreciando que su suma integra satisfactoriamente las unidades económicas localizadas en la ZMVM (INEGI, 2016d). La estratificación de la muestra, según lo expuesto, se presenta en la tabla 3.

Tabla 3. Estratificación de la muestra de estudio

	Sector de la Construcción. Unidades económicas¹			Estratificación de la muestra	
Tamaño de la unidad	“Composición Porcentual”	Nacional	ZMVM*	Confiabilidad	
				95%	90%
“(Micro) Hasta 10 personas”	45,73	7.803	1.307	155	114
“(Pequeña) 11 a 50 personas”	40,44	6.900	1.156	137	101
“(Mediana) 51 a 250 personas”	12,13	2.069	347	41	30
“(Grande) 251 y más personas”	1,71	291	49	6	4
Total	100,00	17.063	2.859	339	249

Fuente: SEDESOL, CONAPO e INEGI (2012) e INEGI (2015d, 2016a y 2016d).

2.10. Selección del instrumento

Las técnicas de investigación empleadas fueron observación por preguntas y encuesta, con la aplicación de las herramientas de investigación de entrevista y cuestionario (Kerlinger & Lee, 2008; Padua, 2001). Se emplearon ítems de nivel ordinal relacionados con los factores que afectan el aprovechamiento de las oportunidades de negocio de las tendencias medioambientales, conocimiento, disponibilidad de recursos y actitud innovadora, medidos a través de una escala de actitud tipo Likert con cinco opciones. Las puntuaciones correspondientes se obtienen mediante la suma de los valores obtenidos para cada aseve-

ración (Hernández at al., 2008); entre más favorable sea la valoración mayor será la puntuación y se obtiene una menor puntuación en el caso contrario.

La puntuación de cada ítem se obtiene conforme a las cinco opciones propuestas en la escala, cuya codificación es la siguiente: (1) Totalmente de acuerdo, (2) De acuerdo, (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, (4) En desacuerdo, (5) Totalmente en desacuerdo.

Se elaboró el instrumento de medición y se obtuvieron los resultados del pre-test así como los de las pruebas de validez y confiabilidad del mismo.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Para el procesamiento y análisis de los datos recopilados se aplicaron pruebas estadísticas paramétricas: 1) Medidas de posición central: media, moda y mediana; 2) Medidas para establecer la distribución de los valores de la serie y su concentración o dispersión: varianza, desviación estándar y coeficiente de variación de Pearson. Pruebas de normalidad de la muestra ($z > 0,9$): Prueba de Kolmogorov-Smirnov (corrección de la significación de Lilliefors) y prueba de Shapiro-Wilk. Pruebas de fidelidad del instrumento ($z > 0,8$): coeficiente Alfa de Cronbach y coeficiente de las Dos Mitades (Split Half). Pruebas de correlación de las variables de investigación: coeficiente de correlación de Pearson y coeficiente de determinación, para lo cual se empleó el Software IBM SPSS versión 19.0.

Los resultados obtenidos indican una relación lineal positiva y alta entre las variables de estudio: coeficiente de correlación de Pearson ($0,81 < r < 0,87$) y coeficiente de determinación ($0,6561 < r^2 < 0,7569$), lo que implica que el conocimiento de las tendencias medioambientales, la disponibilidad de recursos técnicos, económicos y humanos, y la actitud innovadora permiten a las empresas aprovechar las oportu-

nidades de negocio derivadas del cambio medioambiental, independientemente del tamaño de la empresa, lo cual puede incidir de forma directa y positiva en la competitividad de las empresas mexicanas.

Además, se encontró que las empresas de tamaño grande (251 y más personas) (INEGI, 2015d) casi no realizan inversión en Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I) de nuevos procesos, productos o servicios sustentables, presentan mínima transferencia y adopción tecnológica y se encuentran al tanto de las nuevas innovaciones tecnológicas en desarrollo de materiales y productos para la construcción, cuyo desarrollo y fabricación corresponde al sector de Industrias Manufactureras, del cual se abastece, y en particular a los subsectores económicos de industria de la madera, fabricación de productos derivados del petróleo y del carbón, industria química, industria del plástico y del hule, fabricación de productos a base de minerales no metálicos, industrias metálicas básicas, fabricación de productos metálicos, fabricación de maquinaria y equipo y fabricación de accesorios, aparatos eléctricos y equipo de generación de energía eléctrica (INEGI, 2013). También están al tanto de las nuevas tendencias de edificación sustentable, aunque no las promueven

activamente entre sus clientes. Los productos de tecnología sustentable que mayormente proveen son los relacionados con la edificación de edificios inteligentes, el diseño e instalación de jardines verticales y azoteas verdes, los proyectos de eficiencia energética y los sistemas para el tratamiento y reutilización de aguas residuales industriales, aunque sus actividades económicas principales no incluyen la comercialización directa al mayoreo o menudeo de insumos o productos para la construcción (INEGI, 2013). Así mismo, conocen y cumplen con la normatividad vigente sobre auditoria de impacto ambiental, incluso con la de carácter de cumplimiento voluntario.

Por su parte, las empresas que formaron parte de la muestra de estudio, clasificadas como medianas (51 a 250 personas) (INEGI, 2015d) sí comercializan e instalan con regularidad productos de tecnología sustentable, aunque no corresponde a la clasificación de su actividad económica principal (INEGI, 2013); entre estos productos se encuentran paneles y calentadores solares, cancelas, plafones y paneles, térmicos aislantes para el ahorro de energía en calefacción, ventilación y aire acondicionado (HVAC), y sistemas para captación de agua de lluvia, filtración y tratamiento para potabilizarla; por otra parte, no informaron

la realización de acciones de I+D+I de procesos, productos o servicios sustentables. Estas empresas son reticentes a cumplir con la normatividad sobre impacto ambiental, así como a la adopción de buenas prácticas de construcción sustentable para la mitigación de impactos ambientales en cada una de las actividades asociadas al desarrollo de procesos constructivos, como son el manejo de residuos, el control de emisiones atmosféricas, la prevención de la contaminación del agua, y el uso y almacenamiento adecuado de materiales de construcción.

Finalmente, en las empresas de tamaño pequeño (11 a 50 personas) y micro (hasta 10 personas) (INEGI, 2015d) destaca positivamente el hecho de que, aunque en un porcentaje muy bajo, algunos microemprendimientos con mínimos recursos económicos y en forma semiartesanal, se encuentran interesados e inmersos en el desarrollo de productos sustentables, sobre todo de materiales para la construcción obtenidos a partir del reciclaje y el aprovechamiento de desperdicios tanto industriales como urbanos, aunque esta actividad económica corresponda al sector de industrias manufactureras (INEGI, 2013). Así mismo, florecen pequeños despachos de diseño arquitectónico que buscan sustentar su ventaja competitiva por medio de

la diferenciación de sus servicios, al ofrecer a sus clientes alternativas de “edificación pasiva”, que toman en cuenta las condiciones climáticas, (sol, lluvia, viento, etc.) para disminuir los impactos ambientales y reducir el consumo de energía. Aparte de estas excepciones, se encontró que, en general, las empresas de tamaño pequeño y micro no se encuentran al tanto ni de las tendencias medioambientales, ni de las posibles oportunidades de negocio derivadas de las mismas; al ser informadas al respecto, afirman que no cuentan con medios económicos, técnicos y humanos para intentar explorar y explotar estas nuevas oportunidades.

CONCLUSIONES

Esta investigación se propuso abordar la problemática asociada al cambio medioambiental, desde una perspectiva original, proactiva y propositiva, con enfoque particular en las empresas de México, que permitiera identificar las diversas oportunidades de negocio derivadas de las tendencias medioambientales, en el marco de la economía verde, cuyo aprovechamiento sirva para impulsar el crecimiento económico, atender el cuidado y protección del medioambiente y apoyar el desarrollo sustentable de la nación.

Los resultados obtenidos en esta investigación aportan evidencia empírica acerca de que es posible para las empresas mexicanas aprovechar las oportunidades de negocio derivadas del cambio medioambiental, independientemente del tamaño de la empresa, por medio del conocimiento de las tendencias medioambientales, la disponibilidad de recursos técnicos, económicos y humanos, y la actitud innovadora y emprendedora, cumpliendo de manera satisfactoria el objetivo de esta investigación.

El valor potencial de esta investigación se establece sobre los criterios de la implicación práctica del desarrollo de trabajos que aborden de forma específica el tema de investigación elegido, oportunidades de negocio y tendencias medioambientales, así como por la relevancia social que conlleva el mejoramiento de la competitividad empresarial en beneficio, por un lado, de las empresas nacionales al incrementar sus ventas, mercado, valor y rentabilidad y por el otro, del país, por el aumento del ingreso al erario y por la disponibilidad de más y mejores oportunidades laborales, de emprendimiento y de desarrollo, que contribuyan a mejorar el nivel de vida de la población.

Limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones

Dentro de las limitaciones de este trabajo de investigación se puede mencionar que no fueron abarcadas empresas de todos los sectores económicos ni de todos los estados del país.

Para futuras investigaciones se realizan las siguientes recomendaciones:

- Efectuar y comparar estudios específicos por sector económico e industria, a nivel nacional, estatal, regional y de zona metropolitana (SEDESOL, CONAPO e INEGI, 2012; INEGI, 2016a).
- El estudio de corte transversal efectuado permitió observar la situación de las empresas en un momento determinado y sería recomendable un estudio longitudinal para comparar los procesos de evolución y conocer así el impacto en el corto, mediano y largo plazo.

REFERENCIAS

- Angulo, J. L., Franco, A., López, M., Nájera, J., & Pérez, N. (2003). *Propuesta de diseño del sitio web para una empresa del sector textil, como estrategia de marketing*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Banco Mundial. (2016) *Doing Business en México 2016. Midiendo la calidad y la eficiencia de regulación*. Washington, D.C.: Grupo del Banco Mundial.
- Bunge, M. (1990). *La ciencia. Su método y su filosofía*. México: Grupo Patria Cultural.
- Bunge, M. (2009). *Estrategias de la investigación científica*. Perú: Universidad Inca Garcilaso de la Vega.
- CEVIPYME. (2015). *Empresas de base tecnológica*. CEVIPYME. Recuperado de <http://www.cevipyme.es/herramientas/documentacion/Paginas/>
- Consejo Aragonés de Cámaras de Comercio. (2016). *Innovación. Propiedad Industrial e Intelectual. Transferencia de Tecnología*. Recuperado de <http://www.camara-saragon.com/innovacion/PropiedadTransferenciaTecnologia.asp>
- Diamond, J. (2005). *Collapse: How Societies Choose to Fail or Succeed*. New York: Viking Press.
- Díaz, I. (2003). Marketing y competitividad: ¿Relación o contradicción? *Economía y Desarrollo*, 132(1), pp. 112-119.
- Escuela de Organización Industrial. (2010). *Análisis de la situación competitiva de las empresas de base tecnológica españolas*. Madrid: EOI.
- Esquivel, F. (2013). Lineamientos para diseñar un estado de la

- cuestión en investigación educativa. *Revista Educación*, 37(1), pp. 65-87.
- Foley, J.A., Ramankutty, N., Brauman, K.A., Cassidy, E.S., Gerber, J.S., Johnston, M.,... Zaks, D.P.M. (2011). Solutions for a cultivated planet. *Nature*, (478), pp. 337-342.
- Grosse, R. (1996). International Technology Transfer in Services. *Journal of International Business Studies*. 27(4):781-800, 27.
- Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático. (2002). *Cambio Climático y Biodiversidad. Documento técnico V del IPCC*. Ginebra: IPCC.
- Hargroves, K. J., & Smith, M. H. (editors). (2005). *The Natural Advantage of Nations: Business Opportunities, Innovations and Governance in the 21st Century*. United Kingdom: Earthscan.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Herrán, C. (2012). *El Camino hacia una economía verde. Proyecto Regional de Energía y Clima*. México: Fundación Friedrich Ebert.
- Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. (2016). *Guía sobre invenciones. Patentes, Modelos de Utilidad, Diseños Industriales y Esquemas de Trazado de Circuitos Integrados*. México: IMPI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (INEGI). (2013). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México: SCIAN 2013 / Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. México: INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (INEGI). (2015a). *Censos Económicos 2014. Resumen de los resultados definitivos*. México: INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (INEGI). (2015b). *Censos Económicos 2014. Datos relevantes de los resultados definitivos*. [Boletín de prensa No. 283/15], 28 de julio de 2015, pp. 1-2.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (INEGI). (2015c). *Censos Económicos 2014. Resultados definitivos. Julio de 2015*. México: INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2015d). *Censos Económicos 2014. Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los Establecimientos*. México: INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2016a). *Censos Económicos 2014. Zonas Metropolitanas de los Estados Unidos Mexicanos*. México: INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2016b).

- Censos Económicos 2014. Las empresas en México.* México: INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2016c). *Censos Económicos 2014. Construcción. Conociendo México.* México: INEGI.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2016d). *Características principales de las unidades económicas del sector privado y paraestatal que realizaron actividades en 2013, según entidad federativa y actividad. Datos de 2013. Fecha de actualización: 03/05/2016.* México: INEGI.
- Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI). (2016). *¿Qué es la Transferencia de Tecnología o Transferencia Tecnológica?* Recuperado de <http://www.inapi.cl/portal/orientacion/602/w3-articulo-693.html>
- Kerlinger, F., & Lee, H. (2008). *Investigación del Comportamiento. Métodos de Investigación en Ciencias Sociales* Cuarta edición. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Krausmann, F., Gingrich, S., Eisenmenger, N., Erb, K.-H., Haberl, H., & Fischer-Kowalski, M. (2009). Growth in Global Materials Use, GDP and Population During the 20th Century. *Ecological Economics*, 68(10), pp. 2696-2705.
- Lara, T., Lizarralde, E., & Ferro, E. (directores). (2010). *Sectores de la nueva economía 20+20. Economía Verde.* Madrid: Escuela de Organización Industrial, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
- Maddison, A. (2009). *Historical Statistics for the World Economy: 1–2001 AD.* Recuperado de: <http://www.ggdc.net/maddison/>
- Méndez, C. (2006). *Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales.* Bogotá: Limosa Noriega Editores.
- Observatorio Virtual de Transferencia de Tecnología. (2017). *Empresas de Base Tecnológica.* Recuperado de <http://www.ovtt.org/empresa-base-tecnologica>
- Ohmae, K. (1983). *La mente del estratega.* México: Mc Graw Hill.
- Padua, J. (2001). *Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales.* México: COLMEX-Fondo de Cultura Económica.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva.* México: CECSA.
- Porter, M. (1989). *Ventaja competitiva.* México: CECSA.
- United Nations Environment Programme (UNEP). (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtland): Nuestro Futuro Común.* Oxford: Oxford University Press.

- United Nations Environment Programme (UNEP). (2012). *Economía Verde en el Contexto del Desarrollo Sostenible y Erradicación de la Pobreza: Una Perspectiva desde América Latina y el Caribe*. UNEP/LAC-IG. XVIII/3. Quito: UNEP.
- United Nations Environment Programme (UNEP). (2009). *Nuevo Acuerdo Verde Global. Informe de Política*. Nueva York: UNEP.
- Rojas, R. (1999). *Guía para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdez.
- Secretaría de Desarrollo Social, Consejo Nacional de Población e Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2012). *Delimitación de las zonas metropolitanas de México 2010* Primera Edición. México: SEDESOL, CONAPO e INEGI.
- Secretaría de Economía (2012). *Industria Manufacturera de México*. México: Secretaría de Economía.
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) e Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático. (2014). *Avances del Estudio de Economía Verde para México*. México: SEMARNAT-INECC.
- Serrano, A., & Carrillo, S. M. (2011). *La Economía Verde desde una perspectiva de América Latina*. Ecuador: Fundación Friedrich Ebert.
- Sierra, R. (2008). *Técnicas de Investigación Social. Teoría y Ejercicios*. Madrid: Thompson.
- United Nations. (2009). *World Urbanization Prospects: The 2009 Revision*. Population Division, Department of Economic and Social Affairs. Recuperado de <http://esa.un.org/unpd/wup/index.htm>
- United Nations. (2011). *World Population Prospects: The 2010 Revision*. Population Division, Department of Economic and Social Affairs. New York: United Nations.
- United Nations Environment Programme. (2009). *United Nations Environment Programme Year Book: Resource Efficiency*. Nairobi: UNEP.
- United Nations Environment Programme. (2012). *GEO-5 Perspectivas del Medio Ambiente Mundial. Medio ambiente para el futuro que queremos*. Nairobi: UNEP.
- United Nations Environment Programme. (2013). *GEO-5 for Business. Impacts of a Changing Environment on the Corporate Sector*. Nairobi: UNEP.
- World Bank. (2013a). *Doing Business 2013: Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises*. Washington, D.C.: World Bank Group.
- World Bank. (2013b). *Doing Business 2014: Understanding Regulations for Small and Medium-*

- Size Enterprises*. Washington, D.C.: World Bank Group.
- World Bank. (2014). *Doing Business 2015: Going Beyond Efficiency*. Washington, D.C.: World Bank.
- World Bank. (2016). *Doing Business 2016: Measuring Regulatory Quality and Efficiency*. Washington, D.C.: World Bank.
- World Bank. (2017). *Doing Business 2017: Equal Opportunity for All*. Washington, D.C.: World Bank.
- World Economic Forum. (2012). *The Global Competitiveness Report 2012–2013. Insight Report*. Geneva: WEF.
- World Economic Forum. (2013). *The Global Competitiveness Report 2013–2014. Insight Report. Full Data Edition*. Geneva: WEF.
- World Economic Forum. (2014). *The Global Competitiveness Report 2014–2015. Insight Report*. Geneva: WEF.
- World Economic Forum. (2015). *The Global Competitiveness Report 2015–2016. Insight Report*. Geneva: WEF.
- World Economic Forum. (2016). *The Global Competitiveness Report 2016–2017. Insight Report*. Geneva: WEF.

Redes de cooperación empresarial internacionales en el sector ambiental y cooperación triangular

International Business Cooperation Network and the Environmental Enterprises and Triangular Cooperation

Redes de cooperação empresarial internacionais no setor ambiental e cooperação triangular

Tania Elena González Alvarado*
María Antonieta Martín Granados**

Fecha de recibido: 3 de enero de 2017

Fecha de aprobado: 4 de agosto de 2017

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5307>

Para citar: González Alvarado, T. E., & Martín Granados, V. M. A. (2018). Redes de cooperación empresarial internacionales en el sector ambiental y cooperación triangular. *Universidad & Empresa*, 20(35), 51-77. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5307>

RESUMEN

El objetivo de este artículo es analizar el comportamiento de las empresas del sector ambiental en la red de cooperación empresarial internacional. A fin de alcanzarlo se analizaron 130 empresas del sector ambiental de diferentes países que participaron en encuentros

* Doctorado en Economía Internacional y Desarrollo de la Universidad Complutense de Madrid. Profesora-Investigadora Titular tiempo completo en la Universidad de Guadalajara, México, Departamento Mercadotecnia y Negocios Internacionales. Correo electrónico: taniaelena_2003@yahoo.es

** Doctorado en Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México. MBA por la Universidad de Tulane (Estados Unidos). Correo electrónico: mmartin@correo.fca.unam.mx

empresariales AI-Invest. El principal resultado es que al vincularse las empresas entre diferentes regiones buscan, principalmente, acuerdos de representación (32,58 %) y búsqueda de empresas productoras (31,82 %). En igualdad de importancia (25 %) se identificaron tres fines adicionales: transferencia de conocimiento, ofertas de productos y comercialización. La conclusión es que los vínculos entre las empresas estudiadas reflejan la cooperación Norte-Sur-Sur, viéndose esta última facilitada por la cooperación triangular. **Palabras clave:** PYME, cooperación para el desarrollo internacional, vínculo multiempresa.

ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze the environmental enterprises behavior in the international business cooperation network. 130 environmental companies that had participated in business meetings AI-Invest from different countries were analyzed. The main finding was that the environmental enterprise seeks for representation agreements (32.58%) and production companies (31.82%). Besides, other findings were that knowledge transfer, product offerings and marketing achieve the same percentage (25%). The established conclusion was that cooperation between the environmental companies reflect the North-South-South cooperation, with the latter facilitated by triangular cooperation.

Keywords: SMEs, international cooperation and development, multi-enterprise tie.

RESUMO

O objetivo deste artigo é analisar o comportamento das empresas do setor ambiental a rede de cooperação empresarial internacional. Com o fim de alcançá-lo se analisaram 130 empresas do setor ambiental de diferentes países que participaram em encontros empresariais AI-Invest. O principal resultado é que ao vincular-se as empresas entre diferentes regiões procuram, principalmente, acordos de representação (32.58%) e busca de empresas produtoras (31.82%). Em igualdade de importância (25%) se identificaram três fins adicionais: Transferência de conhecimento, Ofertas de produtos e Comercialização. A conclusão é que os vínculos entre as empresas estudadas refletem a cooperação Norte-Sul-Sul, resultando esta última facilitada pela cooperação triangular.

Palavras-chave: MPE, cooperação para o desenvolvimento, vínculo multiempresa.

INTRODUCCIÓN

La teoría económica se ha concentrado en el impacto ambiental de cara a la construcción de indicadores e instrumentos para disminuir el efecto negativo de las actividades de transformación y extracción (Canter, et al., 1998; Leonard, et al., 1987; Porter, et al., 1991; Martínez, et al., 1995; Castro, 2002; Falconí & Burbano, 2004; Achkar, 2005; Aguilera, et al. 1995; Buenaventura, et al., 2006). Sin embargo, existe un gran vacío en términos de estudios sobre las empresas que operan en el sector ambiental. Cuando se aborda el fenómeno desde la perspectiva empresarial, este primero queda encajonado en la Responsabilidad Social y en iniciativas para la reconversión de la empresa con menor impacto negativo al ambiente (Aray, et al., 2002; Panwar & Hansen, 2008; Sandra & Boscán, 2010; Vargas, et al., 2011; Bercovich & Chidiak, 1994).

Difícilmente se acota el objeto de estudio hacia las empresas dedicadas a ofrecer servicios o bienes ambientales (Villareal, 2006). De hecho, algunos trabajos se refieren a servicios ambientales como la valoración y la comercialización de servicios de la naturaleza que antes se hallaban excluidos de un intercambio o posible mercadeo (Pascual & Corbera, 2011; Penna & Cristeche, 2008; Fonseca,

2006; Campos, et al., 2006; Torres-Carral, 2006; Lomas, et al., 2005; Castiblanco, 2003; Campos-Arce, et al., 2001), mientras que en el presente escrito se entiende por servicio ambiental a la consultoría, asesoría y ayuda técnica que una empresa puede ofrecer en el mercado en materia ambiental.

Se espera que las empresas que ofrecen productos y servicios para la mejora en el ambiente contribuyan al desarrollo sostenible. Han pasado casi diez años en que Schaper (2007) planteara la importancia del sector ambiental para América Latina. Después de una década este sector continúa diluyendo sus actividades entre los otros sectores económicos. Aún no se cuenta con una base de datos integrada que permita dar cuenta de los avances empresariales dentro del sector, ya que las bases de datos que se han conformado se enfocan directamente en monitorear los cambios en el ambiente y las modificaciones a la existencia de los recursos naturales.

Por tanto, abordar a las empresas de dicho sector conlleva a la formación de bases propias, con la limitante principal de que no existe un puente claro entre estas bases con el comportamiento de la inversión extranjera directa, las importaciones y exportaciones, y la contribución del sector al

Producto Interno Bruto. Tampoco a la generación de puestos de empleos con las ventajas competitivas alcanzadas por estas empresas. También es un reto para agendas posteriores de investigación generar bases oportunas, congruentes e integradas para el análisis de la competitividad del sector ambiental.

1. REVISIÓN DE LA LITERATURA

1.1. Limitaciones para medir la competitividad del sector ambiental a través de indicadores económicos

Según Schaper (2007), América Latina y el Caribe es un mercado en expansión para la industria de los bienes y servicios ambientales, principalmente por sus carencias en materia de infraestructura ambiental, asociadas al crecimiento demográfico y la alta densidad urbana que caracterizan la región. De acuerdo con este autor, es un mercado que comienza a responder a los nuevos marcos regulatorios y a una mayor preferencia social a favor de la protección ambiental; este hecho ha sido más pronunciado en los países con una especialización exportadora centrada en industrias ambientalmente sensibles, que enfrentan crecientes exigencias ambientales en los mercados internacionales (Schaper, 2007).

Por ser un mercado emergente y de rápida expansión ha sido propicio para la Inversión Extranjera Directa, y en especial para la inversión europea, que ha enfatizado su apuesta por el sector energético latinoamericano. Dicho sector es clave para las actividades económicas globales y está íntimamente relacionado con el ambiental; sin embargo, el análisis del sector ambiental tras la apertura comercial de la región latinoamericana resulta complicado porque este sector no ha sido definido de forma homogénea, es decir, no existen indicadores consistentes y claros a través del tiempo que puedan reflejar las actividades de las empresas y el comportamiento de la inversión extranjera directa en este rubro, lo que obliga a generar bases de datos propias para cada proyecto de estudio. Esta situación ya ha sido puesta a debate por otros investigadores, que se incluyen en el presente trabajo. Uno de esos trabajos corresponde a Barton (1998) que denomina al sector como “ecoindustria”, haciendo con ello alusión a los problemas ecológicos que han instado al surgimiento de actividades económicas proambientales.

Barton (1998) plantea que la ecoindustria y las tecnologías menos contaminantes deberían entenderse como industrias y no como conjuntos de productos y servicios de

valor ecológico incuestionable. Asimismo, analiza la medida en que estas industrias revelan lagunas de información y tecnología en materia de gestión ambiental. Estas lagunas podrían ser útiles para ayudar los gestores ambientales de Latinoamérica, pero también podrían generar una condición de dependencia en esta materia (Barton, 1998).

La crítica expuesta por Barton (1998) es importante, debido a que un planteamiento alternativo para las actividades económicas podría reducir la forma tradicional de contaminación, pero podría generar nuevas formas de contaminación. Estas nuevas formas, no necesariamente serían menores pero sí diferentes. De ahí la importancia que toman las empresas dedicadas a medir el daño ambiental.

Existe la posibilidad de que se contamine más, pero que sólo a largo plazo se desarrollen medios para detectar el impacto ambiental negativo; tal vez en el momento de surgir la innovación no existan dichos medios, por no contar con mayor evidencia sobre el impacto negativo porque la prioridad es la alternancia. Dicha situación se abre a una realidad, toda vez que los esfuerzos en i+D en el sector están encaminados a la sustitución y a la construcción de alternativas enfocadas en el proceso de transformación económica

y no directamente encaminadas en la comprensión del ambiente y su conservación.

El surgimiento de las ecoindustrias, particularmente de las dedicadas a la producción de bienes y servicios destinados a reducir la contaminación (principalmente tecnologías de última etapa) fue un fenómeno universal en los ochenta del siglo pasado. Esto fue una respuesta a regulaciones más estrictas. Los Estados Unidos, Japón y Alemania fueron los pioneros en el desarrollo de la ecoindustria, pero, según Barton (1998), es relevante el papel de la eco-industria en el desarrollo industrial latinoamericano del siglo XXI, tanto en términos del suministro de bienes y servicios como del mejoramiento de la calidad ambiental de la región (Barton, 1998).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 1999) define a la industria de bienes y servicios ambientales como aquella que produce bienes y servicios para medir, prevenir, limitar, minimizar o corregir el daño ambiental al agua, aire y suelo, así como los problemas relacionados a residuos, ruidos y ecosistemas. Esto incluye tecnologías más limpias y productos y servicios que reducen el riesgo ambiental y minimizan la contaminación y el uso

de los recursos. Esta definición es más amplia que la de Barton (1998) e incluye a las empresas u organizaciones que desarrollan y aplican herramientas que permiten medir el daño ambiental.

De acuerdo con la Agencia Alemana para la Cooperación Técnica (German Agency for Technical Cooperation, 2005), al analizar las empresas ambientales de Colombia, Chile y México, se observa que, en general, no operan bajo la definición otorgada por la OCDE (1999), pues las empresas tienden a autoclasificarse dentro o fuera de este mercado. Los bienes y servicios ambientales no se encuentran claramente especificados en los registros de importaciones y exportaciones de los países, debido a que no existen códigos armonizados para una amplia gama de bienes y servicios ambientales. De hecho, existen diferentes clasificaciones en el mundo desarrollado que se encuentran en proceso de unificación, lo que dificulta cualquier análisis y crea controversias. (German Agency for Technical Cooperation, 2005)

El estudio de la German Agency for Technical Cooperation (2005) se enmarca en la línea de identificación de oportunidades en el sector ambiental de América Latina y el Caribe. El objetivo de estudio fue contribuir al desarrollo de un sector

económico que pueda asegurar los beneficios de las oportunidades de un mercado de bienes y servicios ambientales en expansión, y satisfacer una demanda creciente en el sector de protección ambiental, particularmente a través de alianzas o *joint ventures*.

En dicho estudio (German Agency for Technical Cooperation, 2005) se analizaron las experiencias de colaboración o alianzas entre empresas de menor tamaño en el nivel internacional, particularmente relevantes y exitosas. También se realizó una identificación de industrias proveedoras de bienes y servicios ambientales internacionales más idóneas para formar alianzas (*partnerships* o *joint ventures*) con pequeñas y medianas empresas latinoamericanas. Las alianzas público-privadas que la Agencia Alemana para la Cooperación Técnica analizó fueron Programa Alianzas de Negocio UNIDO, ECOPROFIT, Alianzas Ambientales Chile-Suecia, Programa PPP de GTZ, Proyecto de Transferencia de Tecnología Quebec-Chile y más de 190 alianzas privadas-privadas entre empresas de México, Chile y Colombia. El estudio identificó que los esquemas de alianzas público-privadas más exitosos, de acuerdo con el logro de objetivos, cumplimiento de productos comprometidos y cumplimiento de metas, a través de indicadores

cualitativos y/o cuantitativos fueron el Programa Alianzas de Negocio UNIDO y ECOPROFIT. En general, esta agencia observó falta de objetivos claros y de una evaluación de resultados económicos, tanto en el nivel de las empresas como del país y la organización promotora de la alianza. La consideración de las alianzas como un proceso en el tiempo, en el que interactúan diferentes actores que obtienen logros y aprenden de fracasos se pierde, es decir, el proceso de aprendizaje, construcción de redes y generación del conocimiento no es adecuadamente valorado ni retenido por las organizaciones (German Agency for Technical Cooperation, 2005).

Los resultados alcanzados muestran que el sector ambiental ha surgido de una necesidad multilateral; debido a su carácter prescriptivo, las acciones han sido desarticuladas y con menor impacto al esperado. Mientras que los agentes económicos involucrados en el nivel empresa no consideran con el mismo nivel de importancia que los gobiernos las medidas tomadas en pro del ambiente, difícilmente las actividades económicas alcanzarán su propia sustentabilidad. Apenas se desmantele algún programa o se elimine determinado estímulo fiscal, estas actividades desaparecerán con mayor velocidad con la que fueron creadas.

El surgimiento del sector ambiental ha sido de “arriba hacia abajo”, lo que tiene como consecuencia la discrepancia, la cual se traduce en una barrera para el estudio del sector ambiental; esto último se observa en las leyes ambientales, que suelen ser diferentes en cada región de Latinoamérica. Todos los países de la región tienen políticas ambientales, pero no suelen coordinarse con las medidas de promoción de la inversión (CEPAL, 2015). Aun así, casi dos tercios de los organismos de promoción de la inversión afirman que tienen en cuenta el impacto ambiental de la Inversión Extranjera Directa y, a pesar de su limitado margen de maniobra, muchos cuentan con programas para atraer inversión extranjera directa según criterios ecológicos, con un fuerte énfasis en las energías renovables (CEPAL, 2015).

La Comisión para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2015) sugiere a los gobiernos que garanticen la consistencia entre las políticas de promoción de la IED y otras políticas con efectos sobre el medioambiente, como la energética, transporte, industria y desarrollo urbano. La CEPAL (2016) insta a la construcción de un espacio integrado y con reglas comunes para promover los encadenamientos productivos, aumentar la resiliencia del comercio

intrarregional y favorecer la diversificación productiva y exportadora. Lo anterior indica oportunidades de negocio internacionales para las empresas de menor tamaño, particularmente para aquellas que operan en regiones de renta baja, en las que la pobreza y la exclusión son la regla. Esto último abre la oportunidad de crear empresas en el sector ambiental con un elevado impacto en el desarrollo económico local, que además estén colaborando con más de un Objetivo del Desarrollo Sostenible, debido a que se encuentran en un sector clave para alcanzar dichos objetivos. También exige estudiar el comportamiento de las empresas ya existentes en el sector y buscar mecanismos que permitan a las empresas consolidarse en él bajo estrategias de “abajo hacia arriba” con mayor impacto local y sustentabilidad para los negocios y no solo para el medio ambiente. Finalmente, los programas multilaterales y públicos están abriendo mercado, lo que genera y con ello nuevas oportunidades para las empresas, especialmente para las de menor tamaño.

1.2. Oportunidades para las empresas de menor tamaño

Entre las acciones que favorecen a las empresas del sector ambiental, se encuentran las registradas por el

Banco Mundial (2014) en el contexto del programa de desarrollo limpio; este se enfoca en ayudar a los países a encontrar sendas de desarrollo que admitan un bajo nivel de emisiones, a través de:

- El fomento de un intercambio Sur-Sur sobre las mejores prácticas para la gestión de la contaminación.
- La ampliación del uso de cocinas más limpias que contribuyan a disminuir la polución en los espacios cerrados.
- El apoyo a los países en los asuntos relativos a la limpieza de los ríos y la contaminación histórica.
- El mejoramiento de la eficiencia energética, fomentando el uso de energías renovables, encontrando soluciones agrícolas a favor de la adaptación al cambio climático y construyendo ciudades más limpias y con niveles más bajos de carbono.

Analizar la forma en que este tipo de acciones deriva en oportunidades para los negocios en el sector ambiental exige perfilar, agrupar y clasificar a las empresas implicadas. Buil, Fraj y Matute (2005) identificaron estudios que agrupan a las empresas en términos ambientales: los factores de presión medioambiental sobre el comportamiento empresarial

(Del Brío & Junquera, 2001; Banerjee, 2002); la preocupación y actitud medioambiental (Fundación Entorno, 2003); la percepción sobre los efectos de los Sistemas de Gestión Medioambiental en su posición competitiva (Giménez, et al., 2002), y la valoración que realizan sobre las ventajas e inconvenientes por la implantación de estrategias medioambientales (Ruzo, et al., 2005). Tanto el enfoque de Buil, Fraj y Matute (2005) como el de los demás autores se refiere a empresas que no operan directamente en el sector ambiental, pero que en cierto grado se preocupan por aspectos ambientales. En este sentido, las empresas de menor tamaño difícilmente implementan sistemas para la protección del medioambiente (Ortiz et al. 2013); a no ser que operen directamente en el sector ofreciendo consultoría o productos vinculados a la protección ambiental.

Esto último indica que en las grandes empresas es viable encontrar un área sobre impacto ambiental que sea adicional para las actividades estratégicas de la empresa, mientras que en las empresas de menor tamaño esto difícilmente ocurrirá. Es posible que en el caso de la comercialización y consultoría se encuentre un esquema contrario, sea un mayor número de empresas de menor tamaño dedicadas a la oferta

tanto de consultoría como de productos que disminuyan el impacto negativo en el ambiente. Por otra parte, debido a la naturaleza de la problemática, la mayor inversión en Investigación y Desarrollo en materia ambiental está representada por organismos multilaterales y agencias de gobierno, antes que por las propias empresas.

A través de diversos estudios, se ha demostrado que los sectores químico y manufacturero presentan una mayor orientación a la estrategia medioambiental, puesto que tienen que hacer frente a una alta regulación sobre esta materia. En cambio, los servicios son los que menor orientación presentan porque la legislación medioambiental que soportan es mucho más flexible (Banerjee, 2002; Buil et al. 2005); además, los grupos empresariales pueden llegar a agruparse para presionar a los gobiernos de forma que disminuyan las presiones ambientales (Camacho, 2016).

Debido a la diversidad de contextos que conducen a que las empresas operen en el sector ambiental, así como a la ausencia de bases de datos que permitan identificarlas para su estudio, en el caso del presente proyecto se toma como empresas del sector ambiental a aquellas que al postularse para los apoyos del

programa europeo Al-Invest declararon operar en este sector; en otras palabras, son empresas que declararon ofrecer productos y servicios en el mercado para reducir el impacto ambiental. El presente proyecto de investigación pretende analizar los fines por los que estas empresas establecen vínculos con agentes económicos de otras regiones, insertándose de esta forma en redes de cooperación empresarial internacionales que facilitan la entrada a mercados extranjeros.

1.3. Red de cooperación empresarial internacional

Los vínculos y tramos contruidos por las empresas (Lafer, 1973; Abdenur & De Souza, 2013; Bueno & Saraví, 1997; Tabares, et al., 2014; Yoguel & Bercovich, 1994; González, 2007) en la búsqueda de una mayor competitividad a través de la expansión del mercado y la reducción de costos (Liendo & Martínez, 2001; Donovan, et al., 2004; Tkachuk, 2004; Kulfas, 2009; Velásquez, 2004) han generado redes de cooperación empresariales internacionales con la posibilidad de conectarse o establecer relaciones con otras redes. Esto ocurre cuando los elementos de una de ellas establecen relaciones con los elementos de otra, con lo que se crean entre ellas redes cada vez más grandes y complejas que permi-

tirán, mientras mantengan la misma lógica para el establecimiento de los vínculos, que los elementos se conecten sin importar la región a la que pertenezcan (González, 2003).

Las barreras culturales, geográficas y legales pasan a ser casi nulas al interactuar los agentes de diferentes regiones bajo el mecanismo de cooperación (Asia, Europa, Europa del Este o América Latina). Esto no significa que dichas barreras desaparezcan; más bien, implica que los agentes que han decidido cooperar se esfuerzan por salvarlas en un intento por vincularse y alcanzar sinergias que se traduzcan en nuevos recursos, mejores capacidades y, finalmente, en ventajas competitivas en constante transformación (figura 1). El tamaño y forma de la red es difícil de identificar, aunque los estudios de Axelrod (1984) permiten proponer una topología; sin embargo, esta topología se basa en principios lógicos y la teoría de juegos, considerándose que la realidad es más compleja (González, 2006). Tómese en cuenta que se está analizando una red que opera internacionalmente, e incluso en algunos casos, como el automotriz, opera globalmente; lo anterior vuelve complejo su modelado, tanto por su dinámica como por su extensión, ya que mientras unos vínculos se crean otros se rompen.

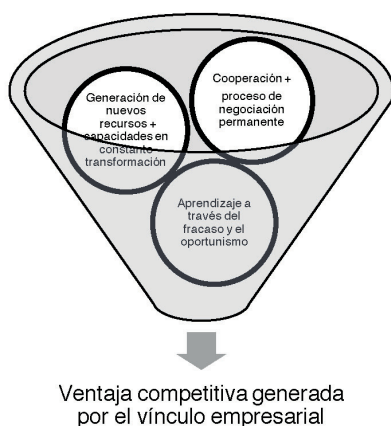
La lógica de este sistema de cooperación en red se caracteriza por los siguientes puntos: 1) el mecanismo de cooperación es el factor vinculante; 2) los agentes han aprendido a ver el fracaso y el oportunismo como parte del aprendizaje; 3) los involucrados están convencidos de que cooperando obtendrán mayores beneficios que compitiendo; 4) cuentan con un proceso de negociación permanente; 5) consideran a la contraparte como un medio para el alcance de sus objetivos y la generación de sinergias.

Dentro de esta red, las principales actividades que la fundamentan no se localizan en los encuentros empresariales ni en los organismos públicos, más bien, son las tecnologías de información y comunicación las que han permitido actividades clave para su sostenimiento. Tal es el caso de las videoconferencias que permiten un sistema de comunicación permanente entre las empresas vinculantes; dicho sistema de comunicación a través de la tecnología permite a los colaboradores con-

tinuar negociando, transformando así las circunstancias que favorecen el oportunismo en momentos para nuevas negociaciones que fortalecen los vínculos y permiten alcanzar nuevas sinergias. La negociación se extiende más allá de un paternariado o encuentro empresarial, siendo un elemento fundamental para la existencia del vínculo y sus resultados (figura 1).

Otra gran ventaja que ofrecen estas tecnologías es la oportunidad de administrar en forma conjunta los recursos, su aplicación y los resultados a través de sistemas informáticos y la minería de datos (figura 1). Lamentablemente, cuando se aborda la tecnología en los vínculos de cooperación internacionales, se suele encajonar el fenómeno en el uso de las redes sociales y las páginas web, cuando estos dos elementos se quedan limitados para los vínculos de cooperación, dado que van más encaminados a mantener y hacer crecer la demanda antes que a consolidar los vínculos entre los empresarios de diferentes regiones.

Figura 1. Generación de ventaja competitiva dentro del vínculo empresarial bajo el mecanismo de cooperación



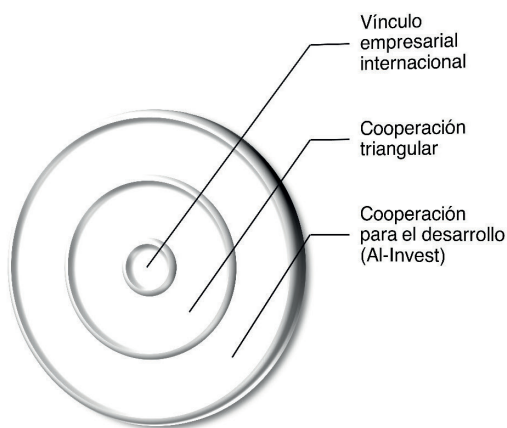
Fuente: elaboración propia.

Una de las razones por las cuales existe esta limitación se debe al carácter abierto de estas dos últimas herramientas, que han sido diseñadas para la exposición pública y, por tanto, para la construcción de una imagen ante el mercado. Por supuesto que pueden influir de forma indirecta en la construcción de los vínculos, nadie estaría interesado en vincularse a una empresa con mala reputación, pero no son clave para la profundización de la relación en la que la confianza va acompañada de la confidencialidad y en la que los conflictos se analizan y resuelven a puertas cerradas, como sí sucede con las tecnologías cerradas.

Las tecnologías de información y comunicación han dispuesto la in-

fraestructura necesaria que abre la posibilidad de que estas redes se sostengan por sí mismas (Cervilla & Lorenzo, 1999; Hernández, 2001; Tsuji, et al., 2005; Alderete, 2007; Fernández & Narváez, 2011). Por otra parte, programas de apoyo internacionales, como Al-Invest, el libre cambio y las cadenas globales de valor, fueron factores que desencadenaron estos entramados internacionales protagonizados por empresas de menor tamaño (Liendo & Martínez, 2001; García & Moreno, 2007; Perego & Marteau, 2007; Luna, 2009; Capó-Vicedo, et al., 2009; Ferraro & Stumpo, 2010; Pla-Barber & Escibá, 2010; Moncayo, 2010; Fernández & Revilla, 2010; Albizu, et al., 2011; Fernández-Jardón, 2012).

Figura 2. Entorno de cooperación internacional favorable para los vínculos entre empresas



Fuente: elaboración propia.

Las empresas que operan en el sector ambiental, sin importar su tamaño, han encontrado atractiva la internacionalización a través de las redes de cooperación empresarial internacionales en el marco de la Cooperación para el Desarrollo (Figura 2). Esto les permite incursionar en nuevas regiones con oficinas de representación, obtener alianzas público-privadas a través de una empresa ya establecida en el país destino y educar al mercado potencial en el uso de los bienes y servicios que ofrece, todo ello con menor riesgo que actuando de forma independiente. Esto conduce a cuestionarse ¿qué tan antiguas son estas empresas?, ¿cuál es el país de origen?, ¿cuál es el país destino?, ¿qué buscan en un vínculo de cooperación internacional?

2. METODOLOGÍA

En cuanto a la base de datos sobre el sector ambiental, se inició con las empresas que participaron en una o más ferias empresariales internacionales. Estos eventos fueron organizados por el Eurocentro Nafin en el periodo 2002-2009 (16 encuentros con un total de 2724 empresas participantes). Se eliminaron a las empresas que habían desaparecido y se trabajó sólo con aquellas que cubrían los siguientes requisitos: contar con una página web, mantener vínculos con empresas de otras regiones y estar incluidas en diferentes directorios. Se trabajó con los directorios de los eventos organizados por el Eurocentro Nafin a partir del 2002, porque se requería mayor

distancia entre la situación actual de las empresas y los encuentros, a fin de poder analizar en retrospectiva el comportamiento de los vínculos entre empresas y otros agentes locales. De esta forma, se obtuvo un grupo de estudio conformado por 130 empresas del sector ambiental (tabla 1). Los resultados se alcanzaron con base en la información proporcionada por el Eurocentro, las búsquedas de información a través de la web; entrevistas, visitas de campo y llamadas telefónicas.

Tabla 1. Participación de las empresas del sector ambiental por país en que se encuentran establecidas

Países	Cantidad	Porcentaje
Alemania	9	6,9 %
Argentina	3	2,3 %
Brasil	1	0,8 %
Chile	3	2,3 %
Colombia	5	3,8 %
Costa Rica	1	0,8 %
España	10	7,7 %
Francia	5	3,8 %
Honduras	1	0,8 %
Italia	5	3,8 %
México	86	66,2 %
Países Bajos	1	0,8 %
Total	130	

Fuente: elaboración propia con base en los resultados alcanzados en el proyecto Generación de valor y cooperación internacional en las empresas de menor tamaño de Iberoamérica UDG-CA-484.

Flyvbjerg (2006) señala que, cuando el objetivo es lograr la mayor cantidad posible de información sobre un determinado problema o fenómeno, un caso representativo o una muestra aleatoria puede no ser la estrategia más apropiada. Ello se debe a que el típico caso o el caso medio suele no proporcionar la mejor ni la mayor información. Los casos atípicos o extremos suelen revelar más información porque activan más actores y más mecanismos básicos en la situación que se estudia. Además, desde una perspectiva orientada tanto a la comprensión como a la acción, suele ser más importante clarificar las causas profundas de un determinado problema y sus consecuencias que describir los síntomas del problema y la frecuencia con la que estos ocurren. Las muestras aleatorias que acentúan la representatividad raramente podrán producir este tipo de conocimiento, ya que es más apropiado seleccionar algunos casos por su validez (Flyvbjerg, 2006); por esta razón, es que dentro del proyecto se profundiza en el estudio de caso, aunque esto conduce a obtener resultados con mayor lentitud y costo.

3. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN Y DISCUSIÓN

De acuerdo con el origen de la empresa, el país con mayor representación en los encuentros fue México

(66,2 %). Una conclusión apresurada sería que México, en comparación con otras regiones, se ha enfocado más en el sector ambiental; sin embargo, un análisis más detallado a través de las visitas de campo a las empresas y la presencia como observadores en algunos encuentros empresariales, ayudan a considerar la posibilidad de que estas empresas creadas en México corresponden a capitales extranjeros. En su mayoría, son empresas mexicanas muy pequeñas que forman parte de un corporativo multinacional, cuyo origen está en un país de renta alta. Por tanto, para un mejor análisis es conveniente quitar este grupo de empresas mexicanas y continuar el análisis sobre los otros porcentajes. Bajo esta segunda óptica, se identifica que España (10 empresas) y Alemania (9 empresas) son los países con mayor participación en el sector.

La cercanía económica e histórica con América Latina, y particularmente con México, permite explicar la existencia de empresas españolas en todos los sectores propuestos en el marco de Al-Invest. En el caso de la participación de Alemania, y los demás países tanto europeos como latinoamericanos, es posible incluir para el análisis a la cooperación triangular. Esta consideración es por tratarse del sector ambiental como eje de estudio en el marco de

Al-Invest, siendo este último un programa derivado de la cooperación para el desarrollo que ofrece la Unión Europea hacia América Latina.

En los últimos años, la cooperación triangular se ha convertido en un novedoso planteamiento que se establece entre actores de tres países: un oferente de cooperación o socio donante, un país de renta media (PRM) que actuará igualmente como socio oferente de cooperación, y un socio receptor de un país de menor nivel de desarrollo relativo. (Gómez, Ayllón & Albarrán, 2011).

Un estudio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos identificó que al menos dieciséis países (Canadá, Francia, Dinamarca, Bélgica, España, Italia, Noruega, Suecia, Estados Unidos y Gran Bretaña, entre otros) estaban activos, participaban en acciones de cooperación triangular y su apoyo no se concentraba en regiones específicas. (Gómez, Ayllón & Albarrán, 2011). Este tipo de cooperación ha sido propicia para el sector ambiental en el marco de los Objetivos del Desarrollo Sostenible, y ha sido aprovechada por Alemania en América Latina.

El Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ, por sus siglas en

alemán) se ha fijado como objetivo aprovechar en mayor medida las múltiples opciones de aplicación de la cooperación triangular para el desarrollo. Entre los socios más importantes se encuentran Brasil, México y Chile. En cuanto a México, las actividades se concentran en la transferencia de experiencias de la cooperación bilateral mexicano-alemana para el desarrollo. La idea es contribuir, por un lado, al desarrollo de otros países, y por otro, apoyar el rol de México como donante en América Latina y el aprovechamiento de capacidades existentes, por ejemplo, con Bolivia en el área de gestión de aguas residuales (BMZ, 2013). Este ejemplo muestra la relación Alemania-México-Bolivia, en el que se involucran a empresas del sector ambiental para la gestión de aguas residuales.

Esto último permitiría justificar que el 86 % de las empresas de la base de datos están establecidas en México, a pesar de que no es un país líder en el sector ambiental; en este

orden de ideas, el país puede ser una plataforma de la inversión de terceros países que pretenden operar en el sector ambiental latinoamericano, no necesariamente limitándose al mercado mexicano, sino expandiéndose sobre el continente.

Con base en la antigüedad de las empresas, se identifican ocho casos con casi un siglo de existencia. Estas empresas no operan desde su origen en el sector ambiental, sin embargo, sí lo hacen en sectores que requieren de una mayor adaptación de la empresa hacia un mejor manejo (explotación, producción y distribución) de fuentes de energía y de contaminantes (limpio, re-uso y re-ciclo). Esto también está en congruencia con la cooperación triangular. Tal como se muestra en la la tabla 2, la mayor parte de las empresas del grupo de estudio se crean en paralelo a los Objetivos del Milenio y son tan jóvenes como el sector ambiental. Estas empresas estarían incluidas en las dos primeras columnas de la tabla 2.

Tabla 2. Antigüedad de la empresa del sector ambiental por país

Países	Años						Total
	0-22	23-42	43-62	63-82	83-102	ND	
Alemania	5	3	0	0	0	1	9
Argentina	2	0	0	1	0	0	3

Continúa

Países	Años						Total
	0-22	23-42	43-62	63-82	83-102	ND	
Brasil	0	0	0	0	1	0	1
Chile	2	0	1	0	0	0	3
Colombia	0	0	1	0	4	0	5
Costa Rica	0	1	0	0	0	0	1
España	5	3	2	0	0	0	10
Francia	0	1	0	3	0	1	5
Honduras	0	0	0	0	0	1	1
Italia	0	3	1	0	1	0	5
México	40	20	2	2	1	21	86
Países Bajos	0	0	0	0	1	0	1
Total	54	31	7	6	8	24	130

Fuente: elaboración propia con base en los resultados alcanzados en el proyecto Generación de valor y cooperación internacional en las empresas de menor tamaño de Iberoamérica UDG-CA-484.

De acuerdo con lo que buscan las empresas del sector al vincularse internacionalmente bajo el mecanismo de cooperación, la tabla 3 muestra la finalidad de la promoción de estas empresas en los encuentros Al-Invest. Nuevamente, se encuentra coincidencia de estos fines con la cooperación triangular. Particularmente, con los objetivos de la cooperación triangular alemana para el desarrollo: 1) mayor eficacia de las medidas de política de desarrollo en los países beneficiarios, gracias al uso complementario y la acumulación de conocimientos, experiencias y recursos financieros provenientes

de los países emergentes y de Alemania; 2) generación de alianzas para el desarrollo en el nivel mundial, dirigidas a lograr un desarrollo sostenible; 3) concepción conjunta de metas globales de desarrollo y fomento del intercambio de lecciones aprendidas y experiencias sobre los mecanismos de acción y los principios de la cooperación; 4) reproducción y divulgación de experiencias conjuntas de la cooperación bilateral para el desarrollo con socios globales en otros países en desarrollo; 5) fomento de la cooperación Sur-Sur, desarrollo regional, diálogo e interconexión en redes (BMZ, 2013).

Tabla 3. Tipo de vinculación promovida por la empresa durante el encuentro

Finalidad	Frecuencia	Porcentaje
Equipamiento	6	4,55
Proyectos llave en mano	14	10,61
Acuerdos de representación	43	32,58
Ofertas de productos	33	25
Búsqueda de empresas productoras	42	31,82
Distribución	24	18,18
Importación	3	2,27
Comercialización	33	25
Concesiones	2	1,52
Inversionistas	5	3,79
Coinversión	4	3,03
Socios	10	7,58
Alianzas	6	4,55
Franquicias	4	3,03
Subcontratación	6	4,55
Joint Venture	2	1,52
Transferencia del conocimiento	33	25

Fuente: elaboración propia con base en los resultados alcanzados en el proyecto Generación de valor y cooperación internacional en las empresas de menor tamaño de Iberoamérica, UDG-CA-484.

En los resultados de la presente investigación se identifican los dos fines más importantes al vincularse: acuerdos de representación (32,58 %) y búsqueda de empresas productoras (31,82 %). En igualdad de importancia (25 %) se identificaron tres fines: transferencia de conocimiento, ofertas de productos y comercialización. Los acuerdos de representación, la búsqueda de empresas productoras y la transferencia de conocimiento

orientan las actividades del sector ambiental dentro de la red internacional creada por Al-Invest hacia el uso complementario y la acumulación de conocimientos, experiencias y recursos financieros entre los países participantes, el intercambio de experiencias y lecciones aprendidas de los mecanismos de acción, los principios de cooperación, y la reproducción y divulgación de experiencias conjuntas e interconexión en redes.

Es posible que la experiencia de las empresas en el sector sea la que influya al momento de considerar tanto los acuerdos de representación como las empresas productoras; sin embargo, los acuerdos de representación se reconocen más por el mecanismo de competencia que por el de cooperación. La representación está encaminada a que el socio sea un instrumento para llegar al mercado meta, aunque es una estrategia para iniciar actividades de colaboración, que posteriormente abrirán paso a relaciones más complejas y permanentes.

De forma complementaria, se entrevistaron a 34 informantes clave

de empresas mexicanas del sector ambiental participantes en AI-Invest (tabla 4). Se considera importante el análisis sobre México por ser una región estratégica para la cooperación triangular, y en todo caso, para las empresas europeas del sector ambiental que incursionan en América Latina. Lamentablemente, no todas las empresas estuvieron dispuestas a colaborar con el presente proyecto, de ahí que las entrevistas alcanzadas sean un esfuerzo exhaustivo en el que los límites en información dependen mucho del nivel de apertura y colaboración de los empresarios, así como de los recursos para la realización de visitas de campo.

Tabla 4. Aspectos de interés con base en 34 empresas mexicanas del sector ambiental participantes en AI-Invest

Aspectos de interés	Porcentaje de empresas (con base en 34 entrevistas)	Número de empresas
Han enfrentado situaciones calificadas como fracaso dentro de un vínculo empresarial.	44 %	15
Han aumentado su rentabilidad a través del vínculo de cooperación internacional.	79 %	27
Han establecido vínculos con empresas alemanas.	14,7 %	5
Han establecido vínculos con empresas estadounidenses.	20,58 %	7
Han establecido vínculos con empresas europeas (incluidas las alemanas).	29.4 %	10

Fuente: elaboración propia con base en los resultados alcanzados en los proyectos Generación de valor y cooperación internacional en las empresas de menor tamaño de Iberoamérica, UDG-CA-484.

Las empresas mexicanas del sector ambiental han encontrado que los vínculos con empresas de otras regiones aumenta su rentabilidad. Algunas de ellas han enfrentado fracasos derivados de los vínculos empresariales; sin embargo, y a la manera de Axelrod (1984), continúan cooperando con agentes económicos de otras regiones, en especial de la Unión Europea, y más específicamente con Alemania, y Estados Unidos (tabla 4). A continuación se presentan brevemente algunos de los casos analizados. Los dos primeros se han beneficiado de más de un evento Al-Invest organizado por el Eurocentro Nafin, mientras que el tercer y último caso sólo asistieron una vez, pero han mantenido vínculos débiles con otras empresas, que les han permitido continuar sus actividades económicas. Los nombres de las empresas se conservan en anónimo, conforme a la confidencialidad solicitada por la Unión Europea a sus bases de datos. También se ha eliminado aquellos datos que permitan identificar fácilmente a las empresas como son nombres de contactos, las direcciones, nombres de empresas asociadas o marcas de productos. Sólo se consideran los hechos que permiten enriquecer el análisis de los resultados.

3.1. Empresa "Gestión de aguas residuales"

Esta empresa cuenta con ochenta y ocho empleados y se ubica en Ciudad de México. Tiene dieciocho años de existencia y mantiene vínculos con empresas de Holanda, Alemania, Estados Unidos, Canadá y Brasil. Se especializa en el diseño y construcción de plantas de tratamiento de agua residual, reutilización del agua y agua potable. Cuentan con tecnología de punta, bajos costos, alta eficiencia y calidad. Entre sus clientes se encuentran gobiernos, papeleras, cerveceras, productoras de lácteos, embotelladoras, textiles, farmacéuticas, procesadoras de pollo, sanitarias, mineras y destileras, entre otros. Algunos de sus clientes son empresas que operan globalmente.

3.2. Empresa "Consultora en manejo del agua"

Esta empresa cuenta con menos de cien empleados, veinte años de experiencia y tiene oficinas en tres ciudades de México. Ofrece soluciones específicas en el manejo y ahorro de agua, y en energía industrial. A principios de este siglo intentó vincularse a una empresa brasileña, pero esto se tradujo en un fracaso. De acuerdo

a la entrevista, hubo conflicto de intereses, mala comunicación y la empresa brasileña comercializaba con la tecnología de otros. En 2008, el empresario expresó que, a pesar de los resultados, estaba dispuesto a buscar nuevos colaboradores en el extranjero. A partir de 2011 se unió a un vínculo multiempresa (González, 2008) conformado por Ecuador, Panamá, Colombia, Chile y China. El vínculo multiempresa que han construido mantiene, a su vez, vínculos con empresas europeas, asiáticas y norteamericanas. A través de los vínculos obtienen nuevos medios para el tratamiento del agua, anticipan las necesidades del mercado, amplían su *know-how* y logran integrar y desarrollar tecnologías más eficientes.

3.3. Empresa “Manejo de residuos”

Se considera una organización comprometida con las empresas que se preocupan por mejorar y controlar sus procesos y disponer de manera adecuada los residuos industriales y biológicos infecciosos. Mantiene vínculos débiles (Granovetter, 1973) con empresas de Alemania, España y Canadá. Tiene dieciocho años de antigüedad. Está conformada por treinta empleados. La mayor parte de sus actividades se realizan mediante la subcontratación y se consideran intermediarios. La principal razón

es financiera, el sector ambiental requiere de grandes inversiones, lo que conduce a que las empresas mexicanas se vinculen con empresas extranjeras capaces de hacer frente a los costos implicados en cada operación y que cuenten con investigación y desarrollo, así como tecnología de punta para el diagnóstico y monitoreo sobre la gestión de residuos. Los servicios que ofrece son: trámites ambientales; recolección, almacenamiento, manejo de residuos; venta de contenedores, limpieza de fosas e impacto ambiental.

Las tres empresas presentadas en este espacio a discusión se consideran casos típicos porque en sus orígenes son empresas ciento por ciento mexicanas, que han sabido adaptarse al sector ambiental y vencer las barreras tecnológicas y legales por medio de los vínculos con empresas de otras regiones.

CONCLUSIONES

El sector ambiental facilita la existencia de empresas de menor tamaño en el marco de la cooperación triangular y a través de las redes de cooperación empresarial internacionales. Este sector fomenta la cooperación Norte-Sur-Sur en el marco de la cooperación triangular para el desarrollo. El impacto en el desarrollo local por las empresas

involucradas no está orientado hacia la creación de nuevos puestos de empleo, sino que se orienta hacia el uso de energías alternativas y el manejo de contaminantes. En otras palabras, busca la transformación de las actividades económicas. El presente estudio muestra un número reducido de empresas participantes, sin embargo, es posible que el monto de las inversiones y de los intercambios hacia dentro de la red sean considerables, dada la naturaleza del sector estudiado. Finalmente, es un sector atractivo para estudiar con mayor profundidad la transferencia de conocimiento Norte-Sur-Sur.

REFERENCIAS

- Abdenur, E., & de Souza, M. (2013). Cooperación china en América Latina. Las implicaciones de la asistencia para el desarrollo. *Íconos-Revista de Ciencias Sociales*, (47), 69-85.
- Achkar, M. (2005). Indicadores de sustentabilidad. En M. Achkar, V. Cantón, & R. Cayssials. *Ordenamiento ambiental del territorio*. (pp. 55-70). Montevideo: DIRAC.
- Aguilera, F., Canter, L. W., Esser-Winckler, H., Jalal, K. F., Rogers, P. P., Koolen, R., ... Lusk, P. (1995). *Economía de los recursos naturales: un enfoque institucional*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Albizu, E., Olazaran, M., Otero, B., & Lavía, C. (2011). Innovación en las pymes industriales: una visión desde el modelo interactivo. *Revista Internacional de Organizaciones*, (7), 17-43.
- Alderete, M. (2007). Nuevas tecnologías de la información y de la comunicación: factores explicativos de la conducta exportadora en Argentina. *Economía y sociedad*, 12(20), 35-61.
- Aray, A., Caraballo, L., & Ruiz, M. (2002). Diagnóstico del impacto ambiental que ocasionan las empresas que operan en el Sector Cúcuta del Municipio Maturín: Un Caso de Responsabilidad Social (tesis de grado). Universidad de Oriente, Maturín.
- Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. Nueva York: Basic Books.
- Banco Mundial (2012). *Medio ambiente. Resultados del sector*. Recuperado de <http://www.bancomundial.org/es/results/2013/04/13/environment-results-profile>
- Banerjee, S. (2002). Corporate Environmentalism. The Construct and its Measurement. *Journal of Business Review*, (55), 177-191.
- Barton, R. (1998). La dimensión norte-sur de las industrias de limpieza ambiental y la difusión de tecnologías limpias. *Revista de la CEPAL*, (64), 129-150.

- Bercovich, N., & Chidiak, M. (1994). Reestructuración industrial y gestión ambiental en el sector de celulosa y papel en Argentina. Documentos de trabajo N° 16. Buenos Aires: Centro de Investigaciones para la Transformación.
- BMZ (2013). *Cooperaciones triangulares en la cooperación alemana para el desarrollo*. Berlín: Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ).
- Buenaventura, A., Paime, L., & Villegas, G. (2006). Una aproximación a los perfiles ambientales de la empresa. *Innovar*, 16(28), 57-74.
- Bueno, C., & Saraví, G. (1997). Relaciones de cooperación interempresariales. Lecciones de la experiencia mexicana. *Nueva Sociedad*, 9, 102-121.
- Buil, I., Fraj, E., & Matute, J. (2005). Tipología de empresas medioambientales en el sector de bienes de consumo final. *Economía y Empresa*. (XXIII), 54-55.
- Camacho, M. (2016). La capacidad potencial de influencia del sector industrial manufacturero: Un análisis del Programa de Inspección y Vigilancia Industrial en México. *Gestión y Política Pública*, 1(XXV), 33-79.
- Campos-Arce, J., Finegan, B., & Villalobos-Soto, R. (2001). Manejo diversificado del bosque: aprovechamiento de bienes y servicios de la biodiversidad del bosque neotropical. *Revista Forestal Centroamericana*, (36), 6-13.
- Campos, J., Alpízar, F., Louman, B., Parrotta, J., & Madrigal, R. (2006). Enfoque integral para esquemas de pago por servicios ecosistémicos forestales. En G. Mery, R. Alfaro, M. Kanninen, M. Lobovikov, *Forest in the Global Balance-Changing Paradigms. World Series* Vol. 17, (pp. 97-116). Viena: IUFRO.
- Canter, W., Dauner, I., Gómez, I., Ruiz, A., Lutz, E., Binswanger, P., ... Taylor, G. (1998). *Manual de evaluación de impacto ambiental: técnicas para la elaboración de estudios de impacto*. Washington: Banco Mundial.
- Capó-Vicedo, J., Miquel, T., & Expósito-Langa, M. (2009). Redes virtuales de PYMES. Un caso de estudio en el sector textil español. *Dirección y organización*, (38), 66-77.
- Castiblanco, C. (2003). Alcances y limitaciones de la valoración económica de los bienes y servicios ambientales. *Revista Ensayos de Economía*, 13, 1-2.
- Castro, L. F. (2002). *Aplicación del principio contaminador-pagador en América Latina: evaluación de la efectividad ambiental y eficiencia económica de la tasa por contaminación hídrica en el sector industrial colombiano*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.

- CEPAL (2014). *La inversión extranjera directa en América Latina y El Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Cervilla, M., & Lorenzo, O. (1999). Redes de empresas y tecnologías de información: Opciones para el desarrollo de la PYME. *Debate IESA*, 5(1), 230-248.
- Del Brío, J., & Junquera, B. (2001). Factores inductores del comportamiento medioambiental en las empresas industriales españolas. *Economía y Empresa*, 41(XV), 75-96.
- Donovan, J., Stoian, D., & Junkin, R. (2004). Cadena de valor como estrategia para el desarrollo de eco-PyME en América Tropical. *Memorias de la Semana Científica*, 17-18.
- Falconí, F., & Burbano, R. (2004). Instrumentos económicos para la gestión ambiental: decisiones monocriteriales versus decisiones multicriteriales. *Revista de la Red Iberoamericana de Economía Ecológica*, 1, 11-20.
- Fernández, G., & Narváez, M. (2011). Asociatividad empresarial: estrategia para la competitividad en las pymes del sector turístico. *Visión Gerencial*, 10(2), 295-308.
- Fernández, Z., & Revilla, A. (2010). Hacer de la necesidad virtud: los recursos de las pymes. *Economía industrial*, 375, 53-64.
- Fernández-Jardón, C. M. (2012). Determinantes de la capacidad de innovación en PYMES regionales. *Revista de Administração da UFSM*, 5, 749-765.
- Ferraro, C. A., & Stumpo, G. (2010). *Políticas de apoyo a las PYME en América Latina entre avances innovadores y desafíos institucionales*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Fonseca, S. A. (2006). El café de sombra: un ejemplo de pago de servicios ambientales para proteger la biodiversidad. *Gaceta ecológica*, (80), 19-31.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings about Case-Study Research. *Qualitative inquiry*, 12(2), 219-245.
- Fujita, M., Krugman, P., & Venables, A. (2000). *Economía espacial: las ciudades, las regiones y el comercio internacional*. Madrid: Ariel.
- Fundación Entorno (2003). *Informe sobre la Gestión Ambiental en la Empresa Española. Avances hacia la Sostenibilidad*. Madrid: Fundación Entorno.
- García, M. B., & Moreno, F. A. (2007). Estrategias de internacionalización de la PYME española: una visión desde el programa de apoyo a proyectos de inversión (papi). *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (839), 55-64.

- German Agency for Technical Cooperation (2005). *Identificación de áreas de oportunidad en el sector ambiental de América Latina y el Caribe. Casos exitosos de colaboración entre industrias para formular alianzas*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Giménez, G.; Casadesús, M., & Valls, J. (2002). Gestión ambiental y competitividad: situación actual en la industria española. *ESIC Market*, (112), 211-224.
- Gómez, M.; Ayllón, B., & Albarrán, M. (2011). *Reflexiones prácticas sobre cooperación triangular*. Madrid: CIDEAL.
- González, T. (2003). Las redes de cooperación empresarial internacionales. Un camino hacia el mercado asiático para la PYME mexicana. En *Memoria del VIII Congreso Internacional en Contaduría Administración e Informática*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- González, T. (2007). Redes de cooperación empresarial internacionales vs redes locales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 12(37), 9-26.
- González, T. (2008). Las ventajas y desventajas que el vínculo multiempresa y la red de cooperación empresarial internacional presentan para la PYME. *Redes, Revista Hispana para el análisis de redes sociales*, (14), 1-26.
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, Vol(Núm), 1360-1380.
- Hernández, R. (2001). *Elementos de competitividad sistémica de las pequeñas y medianas empresas (PYME) del Istmo Centroamericano*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Kulfas, M. (2009). Las PYMES argentinas en el escenario post convertibilidad: políticas públicas, situación y perspectivas. Documentos de proyectos, N. 40, Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Lafer, C. (1973). Comercio Internacional: Fórmulas jurídicas y realidades político-económicas. *Foro Internacional*, 14(2 (54), 204-219.
- Leonard, J., Cox, M., Chateaneuf, R., Cirio, F., Otero, M., Mellor, J., ... Pomareda Benel, F. (1987). *Recursos naturales y desarrollo económico en América Central: Un perfil ambiental regional*. Turrialba: CATIE.
- Liendo, M., & Martínez, A. (2001). Asociatividad. Una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las PYMES. En *Memoria de las Sextas Jornadas de Investigaciones en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadísticas*. Rosario: Universidad Nacional del Rosario.

- Lomas, L., Martín, B., Louit, C., Montoya, D., Montes, C., & Álvarez, S. (2005). *Guía práctica para la valoración económica de los bienes y servicios ambientales de los ecosistemas*. España: Fundación Interuniversitaria
- Fernanda González Bernáldez.
- Luna, R. (2009). PYMES y cadenas de valor globales. Implicaciones para la política industrial en las economías en desarrollo. *Análisis Económico*, 24(57), 199-216.
- Martínez, J., Geddes, P., Podolinky, A., Castro, L., Aguilera, F., Trejos, R., ... Barril, A. (1995). *Los principios de la economía ecológica*. San José: Universidad de Costa Rica.
- Moncayo, F. (2010). Asociatividad y Cadenas de Valor en Ecuador. *Revista de la Universidad del Azuay*, (51), 81-97.
- Ortiz, A., Izquierdo, H., & Rodríguez, C. (2013). Gestión ambiental en PYMES industriales. *Interciencia*, (38), 179-185.
- Panwar, R., & Hansen, E. (2008). La responsabilidad social de la empresa en el sector forestal. *Unasylya: Revista Internacional de Silvicultura e Industrias Forestales*, (230), 45-48.
- Pascual, U., & Corbera, E. (2011). Pagos por servicios ambientales: perspectivas y experiencias innovadoras para la conservación de la naturaleza y el desarrollo rural. *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, (228), 11-29.
- Penna, A., & Cristeche, E. (2008). La valoración de servicios ambientales: diferentes paradigmas. *Estudios socioeconómicos de la sustentabilidad de los sistemas de producción y recursos naturales*, (2) 1-44.
- Perego, H., & Marteau, S. (2007). Integración de cadenas productivas de valor. *Contribuciones a la economía*, 28, 1-14.
- Pla-Barber, J., & Escribá, A. (2010). La influencia de las características y percepciones directivas en los nuevos modelos de internacionalización. Una aplicación en la pyme manufacturera tradicional. *Economía industrial*, (375), 101-112.
- Porter, G., Brown, W., Meadows, H., Meadows, L., Randers, J., Gosselin, S., & Kussow, W. (1991). *Global Environmental Politics*. Gland: IUCN.
- Ruzo, E., Losada, F., Díez, J., & Barreiro, B. (2005). Estrategia medioambiental de la empresa exportadora gallega: Ventajas e inconvenientes percibidos. *Proceedings of the XV Spanish-Portuguese Meeting of Scientific Management*, 389-403.
- Sandrea, M., & Boscán, M. (2010). Gerencia ambiental en el sector

- zuliano de manufacturas plásticas. *Espacio Abierto*, 19(3), 555-571.
- Schaper, M. (2007). Los desafíos del desarrollo sostenible en las economías abiertas de América Latina y el Caribe. *Pensamiento Iberoamericano*, 1, 199-213.
- Tabares, S., Anzo, E., & Estrada, M. (2014). La cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de Medellín: un estudio de caso comparado. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 314-324.
- Tkachuk, C. (2004). Innovación y Territorio como factores de entorno para la competitividad de las PYMES. Hacia nuevas estrategias del desarrollo local. Documento de trabajo. Universidad Nacional de Quilmes. Recuperado de http://hm.unq.edu.ar/archivos_hm/CT_innovacion_territorio.pdf
- Torres-Carral, G. (2006). El pago de los servicios ambientales y las comunidades indígenas. *Ra Ximhai*, 2(1), 187-207.
- Ueki, Y., Tsuji, M., & Cárcamo, R. (2005). *Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para el fomento de las PYMES exportadoras en América Latina y Asia Oriental*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Vargas, E., Zizumbo, L., Viesca, C., & Del Carmen Serrano, R. (2011). Gestión ambiental en el sector turístico mexicano. Efectos de la regulación en el desempeño hotelero. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 183-204.
- Velásquez, F. (2004). La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas. *Estudios gerenciales*, 20(93), 73-97.
- Villarreal, M. (2006). *Bienes y servicios ambientales en México: caracterización preliminar y sinergias entre protección ambiental, desarrollo del mercado y estrategia comercial* Vol. 119. Nueva York: Naciones Unidas.
- Yoguel, G., & Bercovich, N. (1994). *Cooperación empresarial en la que intervienen firmas brasileñas y argentinas: primeras reflexiones que surgen del trabajo de campo*. Buenos Aires: CEPAL.

El efecto del gobierno corporativo y la propiedad sobre el grado de orientación al mercado: evidencia empírica en el caso de Chile

The Effect of Corporate Governance and Property on the Degrees of Market Orientation: Empiric Evidence in the Chilean Case

O efeito do governo corporativo e a propriedade sobre o grau de orientação ao mercado: evidência empírica no caso do Chile

Ismael Oliva*
Karen Alarcón**

Fecha de recibido: 24 de febrero de 2017

Fecha de aprobado: 15 de noviembre de 2017

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5436>

Para citar: Oliva, I., & Alarcón, K. (2018). El efecto del gobierno corporativo y la propiedad sobre el grado de orientación al mercado: evidencia empírica caso Chile. *Universidad & Empresa*, 20(35), 79-115.
Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5436>

RESUMEN

Este artículo investiga si el gobierno corporativo y la propiedad actúan como determinantes del grado de orientación al mercado en un grupo de empresas chilenas. La muestra incluyó datos de 101 empresas registradas en la Bolsa de Comercio de Santiago en 2016, las cuales

* Director de la Escuela de Postgrado, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile. Profesor Asociado Docente. PhD en Business Administration, Aston Business School. Master en Business Administration, Massachusetts Institute of Technology (MIT). Ingeniero Comercial, Universidad de Chile, Santiago, Chile. Correo electrónico: ioliva@fen.uchile.cl

** Consultor e Investigador, Escuela de Postgrado, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile. Magíster en Marketing, Universidad de Chile. Profesional en Finanzas y Comercio Internacional, Universidad de la Salle, Colombia. Correo electrónico: kalarcong@fen.uchile.cl

fueron procesadas por análisis de correlación y regresión múltiple. Los resultados empíricos mostraron que los coeficientes de las variables de concentración y presencia de directores independientes no son significativos; el coeficiente relativo al tamaño de la junta demostró desempeñar un papel importante sobre el grado de orientación al mercado y sobre dos de sus dimensiones internas (orientación al cliente y coordinación interfuncional), lo que sugiere que el efecto marginal del grado de orientación al mercado es mayor cuando el número de directores en el tablero aumenta. Este estudio verifica el papel estratégico de la junta directiva, poniendo en relieve el impacto que este órgano de gestión tiene sobre el desempeño empresarial. Los resultados de esta investigación pretenden servir de base para futuros estudios que den importancia a los aspectos empresariales y organizacionales en la implementación de actividades orientadas al *marketing*.

Palabras clave: Orientación al mercado, gobierno corporativo, junta directiva, estructura de la propiedad.

ABSTRACT

This paper aims to determine if corporate governance and property act as determinant factors in the degrees of market orientation in a group of companies in Chile. The sample included data of 101 Chilean companies registered in the Santiago Stock Exchange in 2016. This data was processed by correlation analysis and multiple regression. The empiric results showed that the coefficients of the concentration and presence of independent chief executives variables are not meaningful. The relative coefficient to the size of the board showed that it plays an important role in the degrees of market orientation and on its two internal dimensions (degrees of market orientation and interfunctional coordination). This suggest that the marginal effect of the degrees of market orientation is bigger when the number of chief executives increases. This study verifies the strategic role of the board, highlighting the impact this management organ has on the performance of the company. The results of this research pretend to be a base for future studies that focus on the business and organizational aspects of implemented activities towards marketing.

Keywords: Market orientation, corporate governance, directive board, property structure.

RESUMO

Este artigo investiga se o governo corporativo e a propriedade, atuam como determinantes do grau de orientação ao mercado em um grupo de empresas no Chile. A amostra incluiu dados de 101 empresas chilenas registradas na Bolsa de Comércio de Santiago em 2016, as quais foram processadas por análise de correlação e regressão múltipla. Os resultados empíricos mostraram que os coeficientes das variáveis de concentração e presença de diretores independentes não são significativos; o coeficiente relativo ao tamanho da junta demonstrou desempenhar um papel importante sobre o grau de orientação ao mercado e sobre duas de suas dimensões interna (orientação ao cliente e coordenação interfuncional), o que sugere que o efeito marginal do grau de orientação ao mercado é maior quando o número de diretores no tabuleiro aumenta. Este estudo verifica o papel estratégico da junta

diretiva, pondo em relevo o impacto que este órgão de gestão tem sobre o desempenho empresarial. Os resultados desta pesquisa pretendem servir de base para futuros estudos que deem importância aos aspetos empresariais e organizacionais na implementação de atividades orientadas ao *marketing*.

Palavras-chave: Orientação ao mercado, governo corporativo, junta diretiva, estrutura da propriedade.

INTRODUCCIÓN

La orientación al mercado ha recibido considerable atención en el mundo de académicos y profesionales; esto queda demostrado en el marco investigativo existente que soporta la importancia de esta variable. Desde principios de 1990 se han realizado avances en su conceptualización y medición; ejemplo de ellos son los aportes realizados por Bernard, Jaworski y Kohli (1993, y por Narver y Slater (1990), los cuales han sido marco de referencia para múltiples estudios enfocados en el impacto que tiene la orientación al mercado en el rendimiento de la empresa, y su importancia como vía para el éxito competitivo, (Dawes, 2000; McNaughton & Osborne, 2001; Rapp, Schillewaert & Hao, 2008). Por el contrario, a pesar de la importancia que tiene el conocer los determinantes del desarrollo de la orientación al mercado, es evidente la escasez de investigación enfocada en este campo en países emergentes. En el contexto chileno se han generado pocos aportes en temas relacionados con la gestión

empresarial desde el punto de vista del *marketing*.

La creciente evidencia a nivel mundial de los efectos positivos de la orientación al mercado incrementa el interés por comprender los determinantes de la misma; es ahí donde la literatura expone cómo los factores internos son considerados de suma importancia, a razón de que el control sobre los aspectos que pueden influir en la orientación al mercado son manejados principalmente por gerentes o directivos (Kohli & Jaworski, 1990; Santos, Vasquez, & Alvarez, 2002). La estructura organizacional interna es considerada como uno de los recursos complementarios más importantes para el éxito de una estrategia organizacional; de esta forma, la evidencia literaria muestra el papel moderador que tienen las estructuras de propiedad en el desempeño de la orientación al mercado. En su estudio, Ho y Wu (2010) resaltan el importante papel de la gestión empresarial en el apoyo a la orientación al mercado de las compañías, pues esta actúa como un recurso, mientras el

gobierno corporativo lo hace como una capacidad al interior de la compañía. Es la combinación de los recursos y capacidades lo que permite que las empresas logren resultados positivos. En base a lo anterior este estudio pretende evaluar de manera empírica si el gobierno corporativo que considera la junta directiva enfocada en la presencia de consejeros independientes y el tamaño de la misma, como la concentración de la propiedad (Ducassy & Montandrau, 2015; Lemmon & Lins, 2003; Mollah, Al Farooque, & Karim, 2012; Shapiro & Tang, 2015a), se presentan como determinantes en el grado de orientación al mercado y sobre sus dimensiones internas (orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional), dando énfasis en la importancia que tienen los factores organizativos en las compañías y como estos pueden ejercer una gran influencia sobre el éxito de la Orientación al mercado.

Para ello, el estudio se centra en una muestra compuesta por 358 empresas que transan en la bolsa de valores de Santiago. Los datos de la variable dependiente orientación al mercado se recopilieron a través de la escala de tres dimensiones validada por Olavarrieta et al., (1999) en su estudio realizado en Chile, que sigue la conceptualización propuesta por

Narver y Slater (1990); el cuestionario fue administrado a dueños, socios o ejecutivos principales en cargos en las empresas seleccionadas. Posteriormente, se realizó un proceso de validación de la escala, un análisis de correlaciones y se desarrolló un modelo de regresión para el testeo de las hipótesis, con el fin de terminar con la discusión de las principales conclusiones y limitaciones. Esta investigación intenta contribuir a la literatura sobre orientación al mercado que como fue comentado es escasa en el entorno chileno. En primera instancia se consideran diferentes dimensiones de gobierno corporativo, proporcionando nuevas perspectivas e implicancias a tener en cuenta en la práctica empresarial. La literatura actual sobre estos temas aborda la realidad de América del Norte y otras economías occidentales, donde la mayoría de las empresas son privadas; sin embargo, en el caso de las economías emergentes, los aspectos de gobierno corporativo difieren, lo que hace que sus hallazgos no puedan generalizarse a las empresas en las economías menos desarrolladas, (Song, Wei, & Wang, 2015a). Por lo tanto, da respuesta al siguiente cuestionamiento puede ayudar a las empresas a determinar la medida en que aspectos específicos de su gobierno corporativo influyen en la orientación al mercado, considerando

el papel del gobierno corporativo en el ámbito de la administración de negocios y del *marketing*.

1. MARCO TEÓRICO E HIPÓTESIS

1.1. Determinantes “Orientación al mercado”

De acuerdo con Narver & Slater (1990), la orientación al mercado reúne un sistema de valores seguidos por la organización, que se divide en tres categorías: orientación a los competidores, orientación a los consumidores y coordinación interfuncional. Esta investigación adopta las tres construcciones introducidas por Narver y Slater (1990) para medir la orientación al mercado de una empresa. La orientación al mercado está relacionada a los procesos específicos y rutinarios que crean valor superior a los clientes y permite a las empresas obtener una ventaja competitiva sostenible (Long, 2015).

A partir del estudio bibliográfico, la investigación chilena se ha centrado en tres aspectos, primero en la evaluación del grado de orientación al mercado en diferentes sectores; segundo, en el análisis de las consecuencias de la orientación al mercado en las empresas, y finalmente, en la construcción de modelos de eva-

luación que permitan analizar la influencia de la orientación al mercado en el desempeño organizacional. (Olavarrieta et al., 1999; Valenzuela & Villegas, 2013). La creciente evidencia de la existencia de una relación positiva en el desempeño de la compañía y la orientación al mercado genera un creciente interés por comprender los principales determinantes relacionados con la orientación al mercado, evidencia que se expone desde tiempo pasado hasta el presente en los resultados de investigaciones a nivel mundial (Bernard et al., 1993; Kanagasabai, 2008; Riliang Qu & Ennew, 2005). Los determinantes de la orientación del mercado han sido un trabajo de gran importancia en la literatura. Kohli & Jaworski, (1990) definen la orientación al mercado como la reunión de la organización en torno a la inteligencia de mercados como estrategia fundamental para el reconocimiento de las necesidades actuales y futuras del cliente, además de la difusión de dicha información por las demás áreas de la empresa.

La existencia de estudios que centran su atención en la influencia de factores identificados por Kohli y Jaworski (1990) es variada. Qu y Ennew (2005), hacen una evaluación de los determinantes de la orientación al mercado en el sector turismo en

China, donde evalúan los antecedentes reconocidos en la obra de Kohli y Jaworski (1990) y realizan una propuesta que reúne diferentes factores (regulación gubernamental y la estructura de la propiedad). En sus resultados muestran que los factores relacionados con la regulación y los efectos que generan los acuerdos de gobierno corporativo (a través de la estructura de propiedad) tienen una relación positiva con la orientación al mercado.

Estudios aún más recientes evalúan la influencia de las juntas directivas sobre la orientación al mercado. En sus hallazgos, Indu & Vishag, (2016) demuestran cómo el consejo de directores ejerce una influencia positiva sobre el grado de orientación al mercado. A pesar de la investigación colectiva que se ha dado a nivel mundial, la atención que se ha presentado en países latinoamericanos a dichos aspectos es limitada. Puntualmente, en Chile los estudios identificados en la búsqueda bibliográfica mencionados previamente no concentran su atención en el estudio de los determinantes de la orientación al mercado en el sector empresarial. Por lo tanto, en la siguiente sección se plantea cómo los componentes del gobierno corporativo pueden influir en el grado de orientación al mercado de la compañía.

1.2. Gobierno corporativo como determinante de la orientación al mercado

El gobierno corporativo es entendido como el enlace entre las normas y prácticas que normalizan el poder de los directores (Charreaux, 2006). La legitimidad de dicho poder engloba la eficiencia de los mecanismos de control externo, el mercado financiero, laboral, político y legal, así como los asuntos internos que están relacionados con el control de los accionistas, de los directores y de la junta directiva (Ducassy, 2014). Diferentes asociaciones alrededor del mundo indican que las estructuras efectivas de gobierno corporativo motivan a las empresas a crear valor por medio de la innovación y el desarrollo, garantizando una correcta rendición de cuentas y mejorando el desempeño y el cumplimiento de objetivos establecidos (Securities Market Association, 2010). Por su parte, múltiples investigaciones centradas en el gobierno corporativo indican la existencia de mecanismos internos de gobierno corporativo y su efecto sobre diferentes variables empresariales, la estructura de la propiedad y el consejo de directores o junta directiva (Ducassy & Montandrau, 2015; Lemmon & Lins, 2003; Mollah et al., 2012; Shapiro & Tang, 2015a; Lefort & Urzúa, 2008). De

esta forma, el estudio contemplara dichos mecanismo en el objetivo de evaluar la implicancia del gobierno corporativo como determinante en el grado de orientación al mercado.

a) Estructura de propiedad

La estructura de la propiedad contempla en qué medida se distribuye la posesión de acciones entre los accionistas mayoritarios y los demás participantes de la empresa y estima la relación entre los principales propietarios y los dueños menores (De Miguel, Pindado, & De La Torre, 2004). Múltiples trabajos empíricos subrayan el impacto del buen gobierno corporativo en la actual era de la globalización, donde la competencia envuelta en el mundo de los negocios hace que sea necesaria una gestión organizacional, con el fin de responder a los cambios del entorno y poder mantener la competitividad (Sanusi & Pel, 2015). Según la hipótesis de “vigilancia activa”, la concentración de accionistas reduce el oportunismo gerencial, lo que resulta en menos conflictos entre los directores y los accionistas (Friend & Lang, 1988). En sus investigaciones sobre los efectos de la orientación del mercado y el buen gobierno corporativo en el desempeño gerencial, Sanusi & Pel, (2015) indican que la estructura de propiedad es un

importante determinante de los resultados empresariales, y concluyen que la estructura de la propiedad sirve como mecanismo interno para que las empresas puedan mantener recursos clave, orientados a las actividades que promulguen la orientación hacia el cliente. En tal caso, la concentración de la propiedad adquiere una importancia mayor en la salvaguarda de los intereses de los accionistas minoritarios (Hill & Snell, 1989). Otros ejemplos de estudios resientes validan la importancia de la estructura de propiedad en el entorno corporativo y su influencia sobre el rendimiento de las compañías. Li, Chau y Lai, (2010), examina en su investigación como factores estratégicos (orientación al mercado y estructura de propiedad), pueden afectar la asimilación de la compañía a procesos de comercio electrónico. En sus resultados se ratifica la influencia moderadora del accionista mayoritario entre la orientación al mercado y la asimilación de comercio electrónico.

Wang y Shailer, (2015) plantean un marco teórico donde se sustenta cómo la acumulación de accionistas mayoritarios logra potenciar el interés de los mismos por controlar la malversación de la gestión, (Shleifer & Vishny, 1997). Otros autores sugieren que el aumento de la concentración de la propiedad motiva a los

accionistas mayoritarios a presionar a la administración, con el fin de que la compañía mejore y responda a las fuerzas del mercado, lo cual resultaría en una mayor orientación al mercado (Ralston, Terpstra-Tong, Terpstra, Wang & Egri, 2006; Song et al., 2015); además, evalúan el efecto de la concentración de la propiedad de los accionistas en empresas públicas del estado sobre el grado de orientación al mercado, confirmando que la propiedad concentrada permite aumentar la capacidad de la empresa por realizar una gestión más responsable, lo que lleva a la empresa a responder a las fuerzas del mercado. Por su parte, Song, Wei y Wang (2015) aseguran que diferentes tipos de estructura de propiedad pueden fomentar las acciones innovadoras resultantes de una fuerte orientación al mercado. Su hipótesis principal se concentra en corroborar de qué manera un alto nivel de concentración puede motivar al propietario mayoritario a seguir de cerca la toma de decisiones de los gerentes y lograr amortiguar la predisposición de la gestión por convertir en estrategias de reducción de riesgos que pueden minimizar el interés de los accionistas potenciales (Bethel & Liebeskind, 1993).

Liu, Li y Xue, (2011) estudian de qué manera la estructura de propiedad afecta la orientación estratégica

de la compañía en su interés por facilitar el éxito de sus negocios internacionales. Sus resultados indican que la concentración de la propiedad es un predictor significativo de la orientación al mercado, y resultados resaltan cómo la alta concentración de la propiedad es un factor de desventaja, que impide el desarrollo de las actividades empresariales en las empresas de los mercados emergentes. Cuando la concentración de la propiedad es baja, los propietarios no cuentan ni con información necesaria, ni con el poder para monitorear las decisiones gerenciales con eficiencia (Hill & Snell, 1989). Partiendo del estudio literario, es posible indicar que los resultados en mercados emergentes confirman una relación positiva entre la concentración de la propiedad y el grado de orientación al mercado, no siendo ajenos de los hallazgos contradictorios. El interés es confirmar o negar dicha relación con el objetivo de general resultados frente a la situación chilena. A partir del estudio literario realizado, proponemos la siguiente hipótesis:

H1. La concentración de propiedad se relaciona positivamente con el grado de orientación al mercado de la compañía.

De igual forma, se pretende verificar la posible influencia de la variable

sobre las dimensiones internas de la orientación al mercado, por lo que se proponen las siguientes hipótesis complementarias.

H1a. La concentración de propiedad se relaciona positivamente con el grado de orientación al cliente.

H1b. La concentración de propiedad se relaciona positivamente con el grado de orientación a la competencia.

H1c. La concentración de propiedad se relaciona positivamente con el grado de coordinación interfuncional.

b) Estructura de la Junta directiva
(Presencia consejeros independiente)

El directorio es considerado la principal instancia del gobierno de la empresa, ya que no solo ejerce la administración de la compañía, representando los intereses de los accionistas, sino que sus decisiones juegan un papel importante en la creación de valor (Lefort, 2008). Por su parte, la junta ejerce control sobre los altos ejecutivos y maneja el tema de incentivos, mientras el consejo se encarga de examinar las conductas y monitorear los resultados de la empresa para satisfacer a los accionistas principales (Hillman & Dalziel, 2003). Son múltiples las investigaciones que se han realizado con el fin de analizar el impacto de la

junta de directores en los resultados de la compañía. La literatura pone de manifiesto cómo las actividades de responsabilidad social empresarial son cruciales en la perspectiva de la orientación al mercado, dado que la empresa debe tener la capacidad de servir a los grupos de interés, a través de su conocimiento (Brik, Rettab & Mellahi, 2011). Realizando el análisis literario es posible indicar que es escasa la evidencia concluyente de la existencia de una relación entre las características de la mesa y el valor que esto conlleva sobre el grado de orientación de mercado de la compañía, por lo que vale la pena señalar una serie de principios teóricos que podrían confirmar una relación entre dichas variables.

En su estudio, Cabeza y Ferna (2016) analizan la relación que surge entre la responsabilidad social corporativa, la junta directiva, y los resultados de la empresa. El marco teórico de esta investigación señala que los principios detrás de las prácticas de responsabilidad social empresarial sirven para formalizar los compromisos con la sociedad y transmitir credibilidad, de tal forma que las prácticas responsables con los proveedores, clientes y la comunidad tiene un efecto directo en la competitividad de la empresa, todo esto llevando a que se

incorpore insumos especializados, se promueva la sofisticación y se genere un entorno más productivo (Porter & Kramer, 2002). Por su parte, hace más de dos décadas Narver y Slater (1990) reconocieron la relación que existe entre la responsabilidad social y la orientación al mercado, señalando que las empresas deben ser sensibles a la expectativas y necesidades de sus clientes y competidores. Estudios más recientes confirman una relación positiva y significativa entre la existencia de un mayor número de administradores independientes en el consejo con la adopción de la responsabilidad social en los mercados emergentes (Devi et al., 2016). El argumento principal gira en torno a considerar que la presencia de administradores independientes aumenta la vigilancia en la gestión, lo cual reduce problemas de agencia; además, se confirma que la existencia de administradores independientes permite una alta capitalización de mercado, esto dado a la mejora de reputación que tienen los consejeros independientes como su experiencia y conocimientos.

Tomando como base la teoría de los recursos (RBV), el rendimiento corporativo de las empresas depende en gran medida de su capacidad para alinear acciones estratégicas, recursos y capacidades de una manera

eficiente (Armstrong et al., 1991). En sus resultados, Cabeza y Ferna (2016) determinan la existencia de un efecto positivo de la mayor presencia de consejeros independientes sobre el valor de la empresa; esto soporta su marco teórico, que afirma que los directores independientes logran tener una relación más estrecha con las partes interesadas, conociendo mejor sus expectativas y mejorando la respuesta de la empresa hacia las demandas del mercado (Ibrahim & Angelidis, 1995).

Otra teoría que soporta el impacto que tiene la composición del directorio en la compañía es la de la dependencia de recursos (IDT), la cual sugiere que la selección de miembros externos es una estrategia que permite hacer frente a las relaciones de la organización con su entorno, además de mejorar la reputación y credibilidad de la organización (Pfeffer & Salancik, 1978); de esta forma, la existencia de directores externos puede mantener a la compañía orientada sobre las contingencias externas, dado que los directores independientes buscan exponer que su responsabilidad abarca más que los accionistas, siendo los mismos más conscientes de las necesidades y expectativas de los diferentes grupos que conforman la compañía, aspecto comprobado en la investigación realizada por Wang y

Dewhirst (1992). Por lo tanto, se puede considerar que la existencia de directores independientes puede hacer que una empresa sea más sensible a los problemas externos que le afectan, propiciando mejoras y resultados superiores. Shapiro y Tang, (2015b) exponen en sus resultados evidencia de la importancia de tener miembros independiente en el consejo, dado que esto afecta positivamente el desarrollo innovador de la compañía. Su soporte valida que la presencia de actores independientes permite la obtención de activos externos, logrando representación por parte de grupos de interés importantes, lo cual hace parte de los atributos de una empresa orientada al mercado, esto si tenemos en cuenta que la mayor parte de la literatura teórica y empírica coincide en señalar que la orientación al mercado conlleva un esfuerzo innovador continuado, soportado esencialmente en hacer algo nuevo o diferente en respuesta de las condiciones del mercado (Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990).

En el caso chileno, Lefort y Urzúa (2008) realizaron un estudio sobre la composición de los directorios en Chile y su efecto sobre el valor de las empresas, que tenía como objetivo evaluar si la presencia de directores independientes aumentaba significativamente el valor de

las empresas en Chile, concluye que el aumento de la proporción de consejeros independientes tiende a incrementar el valor de la empresa en el mercado.

A partir del estudio literario realizado, proponemos la siguiente hipótesis:

H2. A mayor porcentaje de consejeros independientes, mayor es el grado de orientación al mercado.

De igual forma, se pretende verificar la posible influencia de la variable sobre las dimensiones internas de la orientación al mercado, por lo que se proponen las siguientes hipótesis complementarias.

H2a. A mayor porcentaje de consejeros independientes, mayor es el grado de orientación al cliente.

H2b. A mayor porcentaje de consejeros independientes, mayor es el grado de orientación a la competencia.

H2c. A mayor porcentaje de consejeros independientes, mayor es el grado de coordinación interfuncional.

c) Estructura de la junta directiva (tamaño de la junta)

Otro aspecto que tienen en cuenta múltiples investigaciones tiene que ver con el tamaño del Consejo de Administración. Para este caso,

se encuentra información que resalta tanto los aspectos positivos como negativos del tamaño del directorio. El marco de investigación referente al impacto de esta variable ha tomado diferentes enfoques; algunos han confirmado su relación significativa con la mejora el desempeño de la compañía, aspectos de innovación o responsabilidad social (De Cleyne & Braet, 2012; Mollah et al., 2012; Zahra, 2000), mientras otros han demostrado una relación negativa (Cabeza & Ferna, 2016; Shapiro & Tang, 2015b).

La literatura indica que las juntas pequeñas pueden facilitar la toma y el control de decisiones con el fin de mejorar la gestión (Forbes & Milliken, 1999), mientras grandes tableros puede dificultar la toma de decisiones y caer en la difusión de la responsabilidades, lo que reduce el rendimiento de la compañía (Brown, Helland & Smith, 2006). Este aspecto debe ser tenido en consideración con el fin de mejorar la orientación al mercado, ya que la misma se facilita cuando los altos directivos dan el énfasis necesario a dicho aspecto en cada parte de la compañía, donde se resalta la necesidad de ser sensible a la evaluación del mercado (Bernard et al., 1993). Los estudios desarrollados en entornos emergentes, como el chileno, señalan que en estos países

la propiedad está altamente concentrada y por lo mismo las firmas son menos propensas a sufrir problemas de coordinaciones, pero carecen de acceso a recursos, lo que imposibilita las acciones de innovación entre otros procesos (Handoko, Smith & Burvill, 2014). Hay autores que indican que los tableros más grandes pueden tener más ventajas, ya que pueden permitir el acceso a diferentes perspectivas y experiencias, lo cual es crucial en el desarrollo de las empresas.

En segunda medida, la literatura indica que un mayor número de directores permite a la compañía tener disponibilidad a una mayor cantidad de recursos externos (tecnológicos y financieros), que resultan ser críticos para la innovación (Adams, Hermalin & Weisbach, 2010). Una empresa orientada al mercado, es consciente de la necesidad continua por mejorar productos, servicios y procedimientos lo que demanda utilización de recursos a nivel interno y externo, con el fin de crear lazos entre los departamentos, asegurar la calidad y satisfacción del cliente, y estar continuamente actualizados del entorno competitivo (Narver & Slater, 1990). Por lo anterior, podríamos decir que el acceso a mayores recursos podría influir en el grado de orientación de la compañía, lo cual

se relaciona con la existencia de un tablero de directores más grande; a través del análisis literario es posible decir que los resultados en relación a esta variable se caracterizan por diferentes resultados frente al impacto del tamaño del directorio en los resultados empresariales, siendo poco concluyente frente a los efectos de la misma. A partir de la revisión literaria y de la discusión presentada anteriormente, proponemos la siguiente hipótesis:

H3. El tamaño de la junta tiene influencia sobre el grado de orientación al mercado de las compañías.

De igual forma, se pretende verificar la posible influencia de la variable sobre las dimensiones internas de la orientación al mercado, por lo que se proponen las siguientes hipótesis complementarias.

H3a. El tamaño de la junta tiene influencia sobre el grado de orientación al cliente de las compañías.

H3b. El tamaño de la junta tiene influencia sobre el grado de orientación a la competencia de las compañías.

H3c. El tamaño de la junta tiene influencia sobre el grado de coordinación interfuncional competencia de las compañías.

2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

2.1. Muestra

Para el estudio realizado se consideró como muestra las 358 empresas que transan en la bolsa de valores de Santiago (Cabeza & Ferna, 2016; Lefort & Walker, 2005; Mollah et al., 2012; Olavarrieta & Friedmann, 2008b; S et al., 1999). Estas empresas se encuentran registradas en la base de datos de la Bolsa de Comercio de Santiago, el principal mercado chileno de valores, el cual considera solo compañías que presentaron resultados de al menos tres años consecutivos (Martínez, Stöhr & Quiroga, 2007). El uso de esta muestra permitió tener acceso a datos de fuentes secundarias de carácter confiable con el fin de consolidar las mediciones de las variables independientes.

2.2. Mediciones e instrumento

2.2.1. Variables

Variable dependiente

Para la orientación al mercado, se siguió la conceptualización propuesta por Narver y Slater (1990), que ha servido como guía en múltiples estudios (Ho & Wu, 2010; Johnson, Dibrell & Hansen, 2009; Riliang Qu et al., 2005; Song, et al., 2015).

De esta forma, la medida global de la orientación al mercado se estima como el promedio de las puntuaciones medias de las tres dimensiones, de forma que se considera que estas poseen la misma importancia en el concepto de orientación al mercado. Para este caso se ha hecho uso de la escala de tres dimensiones validada por Olavarrieta et al., (1999) en su estudio realizado en Chile; dicha escala fue corregida por profesionales que garantizaron su comprensión en el idioma español y fue evaluada en el ambiente de negocios chileno.

Variables independientes:
Dimensiones gobierno corporativo

La fuente de datos usados en la medición de las variables independientes procede de la información pública proporcionada por las empresas que cotizan en la bolsa a la principal entidad de supervisión en Chile, la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS). Consideramos la concentración de propiedad como la proporción de acciones propiedad del accionista controlador. (Chen, Li, Shapiro & Zhang, 2014; Lefort & Walker, 2005; J. Li, Lam, Qian & Fang, 2006; Shapiro & Tang, 2015a; Song, Wei, et al., 2015b). En relación a la estructura y composición de la junta (presencia de consejeros independientes) como variable de análisis se usó el porcentaje total

de consejeros independientes considerando el tamaño total de la junta, con el objetivo de controlar la variable dados los diferentes tamaños de tableros (Cleyn & Braet, 2012); de esta forma, se consideró el número de consejeros independientes sobre el número total de consejeros. Además, es necesario indicar que esta variable ha sido definida de la misma manera en múltiples estudios, entre ellos los de Cleyn & Braet (2012) y Honoré, Munari, & van Pottelsberghe de La Potterie (2015). En relación al tamaño del tablero, la misma corresponde a la representación del número total de consejeros que conforman el directorio de la compañía (Cuadrado Ballesteros, García Rubio & Martínez Ferrero, 2014; De Cleyn & Braet, 2012; Franken & Cook, 2013; Honoré et al., 2015; Lin, Li & Bu, 2015; Porter & Kramer, 2006; Shapiro & Tang, 2015a).

Variable control (Tamaño de la empresa)

La literatura existente en el campo de gobierno corporativo y la orientación al mercado da relevancia al tamaño de la empresa como variable de control, con el fin de probar las hipótesis. Según la literatura, las empresas más grandes son capaces de realizar una mejor asignación de recursos, prestando atención de esta manera a factores

claves de la demanda o a grupos de interés, lo que, como hemos mencionado en capítulos posteriores, hace parte de las estrategias de una empresa orientada al mercado (Lin et al., 2015; De Cleyn & Braet, 2012). Por el contrario las pequeñas empresas carecen a menudo de financiación, experiencias y conocimiento, lo que impide la apropiaciones de estrategias de innovación (Rothwell & Dogdson, 1994). Otros autores sostienen que las empresas pequeñas tienen mayor facilidad para modificar sus planes y son menos burocráticas, lo que favorece el reconocimiento de oportunidades y la acción eficaz frente a las mismas Day & Nedungadi, 1994; Narver & Slater, 1990). Dado lo anterior, el tamaño de la empresa se incluye como variable de control y se mide como el logaritmo natural de los activos totales. (Aaboen et al., 2006; Bin-sariman, Ali, Nazli & Nor, 2016; Cuadrado Ballesteros et al., 2014; Ho & Wu, 2010; Song, Wei, et al., 2015b; Yang & Wang, 2014).

3. ESTRATEGIA DE ANALISIS

3.1. Pretest y recolección de datos

El cuestionario preliminar que evaluó la orientación al mercado fue sometido a una prueba piloto (pre testeo) (Ho & Wu, 2010; D. Li et al.,

2010; Song, Wei, et al., 2015b), que se aplicó a estudiantes de las carreras de MBA en todas sus modalidades (Weekend, Sunrise, Evening, Global) de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Posteriormente, como es recomendado en estudios previos que evalúan las variables consideradas en este estudio, el cuestionario fue administrado a dueños, socios o ejecutivos principales en cargos en las empresas seleccionadas (Johnson et al., 2009, Kanagasabai, 2008; Riliang, Qu & Ennew, 2005; Sanusi & Pel, 2015). Este fue enviado vía mail, a través de Qualtrics, permitiendo la conveniencia de respuesta a razón de la disposición en línea vía internet de esta herramienta (Ho & Wu, 2010; Johnson et al., 2009).

4. ANÁLISIS DE DATOS

4.1. Testeo de hipótesis

Se realiza un análisis a través de regresiones múltiples, siguiendo primordialmente el enfoque utilizado por Kohli y Jaworski, precursores en el estudio de los antecedentes de la orientación al mercado. (Mollah et al., 2012; Qu, Ennew & Sinclair, 2005; Shapiro & Tang, 2015b). Para realizar la primera aproximación al modelo y al estudio de las relaciones existentes entre las variables, así como la comprobación de las

hipótesis, se realizó un análisis de correlación. Prosiguiendo con el testeo de las hipótesis, se hizo uso del análisis de regresión múltiple con el objetivo de examinar las relaciones directas entre las variables y se utilizó una medida unidimensional de la orientación al mercado como se expuso previamente en la conceptualización de las variables. Posteriormente, se estimó la siguiente ecuación.

$$1. Y = Bo + b1X1 + b2X2 + b3X3 + b4X4 + E$$

Donde:

Y: MPOM (Orientación al mercado)

X1: CONPRO (Concentración de propiedad)

X2: INDEP (Composición directorio)

X3: BSIZE (Tamaño del directorio)

X4: FIRMS (Tamaño de la firma)

Bo:

E: (Los residuos: ε)

Para el caso de las hipótesis complementarias, se tuvo en cuenta la misma ecuación expuesta, en este caso considerando cada dimensión de la escala de orientación al mercado como variable dependiente.

$$2. Y (ccl, cco, ci) = Bo + b1X1 + b2X2 + b3X3 + b4X4 + E$$

Donde:

Yccl: MPON(O cliente)

Ycco: MPON(O competencia)

Yci: MPON(C interfuncional)

5. RESULTADOS

La encuesta fue finalmente enviada a una muestra de 280 empresas. Con una fecha de corte de 12 semanas después de diferentes lapsos de envío, se recibieron un total de 120 respuesta; a partir de un proceso de revisión, se procedió a eliminar las encuestas incompletas, las empresas que no hubieran suministrado información respecto a las demás variables de estudio y la eliminación de elementos atípicos (*outlier*). Se registraron así un total de 101 cuestionarios, lo que resultó en una tasa efectiva de respuesta del 36%. Tal tasa de respuesta es comparable con estudios previos realizados sobre la orientación al mercado en mercados emergentes (Slater y Narver, 1994; Green ley, 1995; Qu et al., 2005) (143-24.4%), (Ho & Wu, 2010) (127-14%) como en estudios realizados en Chile (Olavarrieta & Friedmann, 2008b) (116-36.6%).

5.1. Fiabilidad y validez exploratoria y confirmatoria

A partir del modelo inicial se calculó la fiabilidad para cada una de las dimensiones de orientación al mercado, a través del coeficiente Alfa de Cronbach. Las tres subescalas en las que se divide la orientación al mercado presentan coeficientes Alpha de Cronbach acordes con el límite inferior aceptado de forma general (0,70). Para los tres factores se obtuvieron respectivamente (0,91), (0,89) y (0,89), en este caso los tres factores son evaluados como excelentes, lo que garantiza la consistencia interna de los componentes de cada factor, (George y Mallery 2003). Los factores obtenidos en el Análisis después de la Rotación Varimax, nos muestra que las cargas factoriales de las tres subdimensiones superan el 0,80 en cada uno de los ítems. Los tres factores consiguen explicar un 83,78 % de la varianza de los datos originales. Con el objetivo de favorecer la validez e interpretación de los constructos, se procedió a la aplicación de un análisis confirmatorio (Long, 2015; Özer et al., 2006; Prajogo, 2015; Rapp et al., 2008); como se presenta en la figura 1, donde se expresan las cargas estandarizadas de los parámetros y los índices de bondad y

ajuste, así como el modelo que se ajusta adecuadamente a los datos. Así tenemos que el chi cuadrado de Satorra-Bentler (χ^2_{S-B}) es igual a 27,7857, los grados de libertad son 24, el ratio entre ambos es igual a 1,15, y el modelo indica un buen ajuste, pues el ratio es menor de 2. Hu y Bentler (1999) sugieren que valores de CFI y NNFI son iguales o superiores a 0,95, e indican un buen ajuste en nuestro caso el (CFI=0.995) (NNFI=0.98). El error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) estima la discrepancia entre la matriz de covarianzas observada y la predicha y se sugiere un punto de corte en valores iguales o inferiores a 0,06, para nuestro caso es de (0,040) lo que denota un ajuste adecuado (tabla 1).

Las cargas factoriales de los ítems con respecto a los constructos de primer orden varían de 0,79 a 0,88 y son significativas a $p<0,01$. Por otra parte, las cargas factoriales de los factores de primer orden con respecto a los de segundo orden varían de 0,61 a 0,88 y son significativas a $p<0,01$. Como podemos notar, los valores estimados de los parámetros son todos superiores a 0,40 y estadísticamente significativos. El R² de la relación planteada alcanza en todos los casos valores superiores a 0,40 para cada uno de los ítems,

considerando, por tanto, que cada uno de ellos tiene facultad para predecir o explicar el grado de orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional. Es así como el constructo de segundo orden explica el 88 %, 80 % y 61 % de la variación de los factores de primer orden (orienta-

ción al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional, respectivamente). Por tanto, se emplea el modelo de factores de segundo orden para representar la orientación al mercado y garantizar así la realización de una medición unidimensional de la variable (figura 1).

Tabla 1. Fiabilidad y validez exploratoria y concluyente

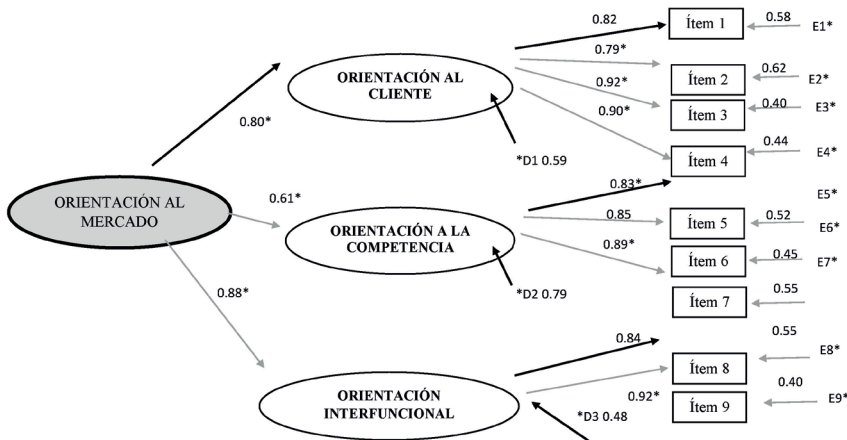
	FIABILIDAD Y VALIDEZ EXPLORATORIA		ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO		
	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento	Carga factorial	t	Cargas estandarizadas	R2
ORIENTACIÓN AL CLIENTE			1 (PF)*	0,804	,647
ALFA DE CRONBACH FINAL	0,917				
% de Varianza explicada	57,58%				
Ítem 1	0,896	0,882	9.054**	,818	,669
Ítem 2	0,91	0,818	1 (PF)*	,786	,618
Ítem 3	0,881	0,81	11.330**	,917	,841
Ítem 4	0,882	0,844	11.045**	,900	,810
ORIENTACIÓN A LA COMPETENCIA			4.637**	0,615	,378
ALFA DE CRONBACH FINAL	0,894				
% de Varianza explicada	17,14%				
Ítem 5	0,846	0,898	1 (PF)*	,854	,729
Ítem 6	0,874	0,814	10.011**	,833	,694
Ítem 7	0,825	0,891	10.810**	,893	,798
COORDINACIÓN INTERFUNCIONAL			4.776**	0,876	,767
ALFA DE CRONBACH FINAL	0,89				

	FIABILIDAD Y VALIDEZ EXPLORATORIA		ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO		
	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento	Carga factorial	t	Cargas estandarizadas	R2
% de Varianza explicada	9%				
Ítem 6	-	0,865	1 (PF)*	,838	,703
Ítem 7	-	0,849	9.143**	,916	,839
KMO	0,84				
E. BARTLETT	0,00 sig				
Varianza explicada por los tres componentes	83,78%				
ÍNDICES DE BONDAD Y AJUSTE					
SATORRA-BENTLER SCALED CHI-SQUARE	1,15				
NON-NORMED FIT INDEX	0,985				
COMPARATIVE FIT INDEX (CFI)	0,990				

*Parámetro fijado a la unidad para fijar la escala de medida de la variable latente.

Fuente: elaboración propia.

Figura 1. Modelo de tres factores de primer orden y uno segundo (valor parámetros estandarizados)



*Todos los vínculos (coeficientes) son significativos $p < 0,05$

Fuente: elaboración propia.

5.2. Testeo de hipótesis

5.2.1. Correlaciones

La prueba de Kolmogorov-Smirnov arrojó que no todas las variables tienen una distribución normal para su posterior análisis mediante pruebas paramétricas. Por tanto, se procede a realizar el análisis mediante la aplicación de las pruebas no paramétricas (Bonett & Wright, 2000). De acuerdo con lo anterior, y bajo el esquema de correlaciones no paramétricas, se procedió a aplicar dos pruebas Spearman. El análisis de correlación se llevó a cabo en todas las variables en este estudio para dos propósitos; en primer lugar, para explorar las relaciones entre las variables, y en segundo lugar, para comprobar la presencia de multicolinealidad. A partir de la información presentada en la tabla 2 es posible establecer que existe correlación entre las variables independientes, razón por la que no se pudo incorporar todas las variables con el fin de evitar problemas de multicolinealidad.

Respecto a la relación de las variables predictoras y MPON (orientación al mercado) es posible indicar que ninguna de presenta una correlación alta, confirmando que no existe una relación lineal entre las variables independientes CONPRO (concentración

de propiedad) ($r=0,94$, $p>0,01$), INDEP (% consejeros independientes) ($r=0,55$, $p>0,01$) y FIRMS (Tamaño de la compañía) ($r=0,31$, $p>0,01$) y la variable dependiente MPON (orientación al mercado), para esta muestra específica de empresas chilenas. Los datos muestran la existencia de una correlación baja pero significativa entre el BSIZE (tamaño de la junta directiva) y el MPON (grado de orientación al mercado) ($r=0,227$, $p<0,05$), lo cual indicaría que las ventajas asociadas con la existencia de un tablero grande, como las perspectivas y la experiencia de sus miembros (Aaboen et al., 2006) y la disponibilidad a una mayor cantidad de recursos externos, (Adams et al., 2010) favorecería el uso y aplicación de estrategias enfocadas en conocer y atender adecuadamente al cliente (Cuadrado Ballesteros et al., 2014).

De igual forma, al hacer el análisis respecto a las dimensiones internas de la orientación al mercado que funcionan como variable dependiente, se muestra una relación moderada y positiva entre el grado de orientación al cliente *MPON(O cliente)* y BISE (tamaño del consejo de directores) ($r=0,307$, $p<0,01$); esto pone en manifiesto la influencia que tiene el tamaño del directorio frente al acceso a recursos y la mejora puntual de la orientación

al cliente. De igual forma, la información previamente compartida puede dar pie a la existencia de una correlación baja pero significativa entre la (coordinación interfuncional) y el BSIZE (tamaño del directorio) ($r=0,210$, $p<0,05$) (tabla 2); además, se ha indicado que un directorio más grande puede permitir

el acceso a diferentes perspectivas y experiencia, lo que permite afirmar es necesaria la inclusión de una variedad de perspectivas sobre la estrategia corporativa, que incluya la mejora en la comunicación y el intercambio de información y recursos en las diferentes áreas (Pearce & Zahra, 2012).

Tabla 2. Correlaciones Rho de Spearman variable dependiente dimensiones de la orientación al mercado y variables predictores

	M	SD	KS	1		1.1	1.2	1.3	2	3	4	5
M PON ^a	5,37	1,09	0,466	1								
1.1 Ocli ^b	5,85	1,17	0,006*	,777**		1						
Ocom ^c	5,02	1,41	0,376	,775**		,413**	1					
Cint ^d	5,44	1,1	0,428	,921**		,806**	,872**	1				
CONPRO ^e	0,56	0,3	0,125	-,094		-,052	-,030	-,047	1			
INDEP ^f	0,18	0,19	0,004*	-,061		-,054	-,023	-,043	-,128	1		
BSIZE ^g	7,03	1,66	0*	,227*		,307**	,069	,210*	-,258*	,155	1	
FIRMS ^h	19,42	2,07	0,661	,103		,103	-,034	,033	,097	,353**	,396**	1

^a Grado de orientación al mercado.

^b Orientación al cliente.

^c Orientación a la competencia.

^d Coordinación interfuncional.

^e Porcentaje de acciones en propiedad del "accionista controlador".

^f Porcentaje consejeros independientes dentro de la junta.

^g Número total de directores en la Junta.

^h Logaritmo natural de los activos totales.

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia.

5.2.2. Regresión

Los resultados del análisis de regresión, se muestran en la tabla 3. Así, en primera medida, si consideramos la ecuación propuesta en este estudio (modelo 1), podemos decir que no hay poder explicativo significativo por parte de las variables independientes en el grado de orientación al mercado, pues los resultados indican que las variables concernientes al gobierno corporativo no afectan significativamente el grado de orientación de las compañías seleccionadas en esta muestra específica de empresas. El coeficiente de correlación múltiple $R = 0,260$ indica la correlación entre el conjunto de variables predictoras (COMPRO, INDEP, BSIZE, FIRMS) y el criterio (MPON), $R^2 = 6,7\%$, por lo que el ajuste del modelo puede considerarse según este dato bastante bajo. Por otra parte, en relación con el ANOVA y su correspondiente índice F, el modelo se muestra claramente no válido para representar los datos; el valor de significación obtenido ($F = 1,627$ $p = 0,174$ $p > 0,01$) indica que es alta la probabilidad de que el conjunto de variables predictoras introducidas no sea suficiente para aportar explicación de los valores predichos de Y (MPON) (Orientación al mercado).

Sin embargo, a través del análisis de correlaciones realizado previamente sobre cada uno de los predictores, como se evidencia en la tabla 2, nos conduce a afirmar que no todos ellos resultan igualmente relevantes. Por lo que se procedió a realizar una depuración del modelo de regresión múltiple eliminando aquellos regresores que por sus poderes predictivos “no significativos” no expliquen mucho más sobre MPON (Orientación al mercado) que lo que ya explican aquellos que sí lo son.

Mediante el análisis de correlación sabemos que la variable BSIZE (Tamaño del directorio) fue la única que resultó significativa. El modelo 3 (tabla 3) muestra los resultados, excluyendo las demás variables predictoras (COMPRO, INDEP), además de la variable control FIRMS que, como fue explicado anteriormente, ocasiona multicolinealidad en el modelo. La prueba Durbin Watson aproximada a 2 ($DW = 2,013$) nos indica que se cumple correctamente el principio de que los términos de los residuos no están correlacionados entre sí; la validez del modelo mejora, donde el valor de p asociado al índice F nos indica una significación de este coeficiente, $p \leq .05$, ($F = 5.076$ $p = 0,027$ $p < 0,05$), por tanto podemos decir que el grado de orientación al mercado está afecta-

do significativamente por la variable BSIZE (tamaño del directorio) ($t=-0,150$, $p=0,026$ $p < 0,05$). Teniendo en cuenta lo anterior, se puede decir que las empresas con un tamaño de tablero más grande están más orientadas al mercado. Los resultados apoyan de manera leve la H3, y decimos que se acepta la hipótesis nula, aceptando así la influencia de esta variable sobre el grado de orientación al mercado de la compañía, ya que la relación es positiva.

Respecto al estudio de las dimensiones, en la tabla 3 se presentan los resultados para cada uno de los modelos, considerando cada dimensión como variable independiente. El modelo 1 —donde la orientación al cliente es la variable dependiente, incluyendo todas las variables independientes consideradas en este estudio— muestra la no significancia asociada a las variables COMPRO ($p=0,875$ $p > 0,05$), INDEP ($p=0,334$ $p > 0,05$) Y FIRMS ($p=0,931$ $p > 0,05$); sin embargo, a través del análisis de correlaciones realizado previamente

sobre cada uno de los predictores, se llegó a la conclusión de que no todos ellos resultan igualmente relevantes, por lo que se procedió a realizar una depuración del modelo de regresión múltiple, el modelo 2, donde la orientación al cliente es la variable dependiente; así, el valor de p asociado al índice F nos indica una significación de este coeficiente, $p \leq .05$, ($F=9.665$ $p=0,003$ $p < 0,05$), por lo que el modelo resulta válido en este caso, donde además se evidencia la significancia de la variable BSIZE tamaño del directorio ($p=0,003$ $p < 0,05$).

En el modelo 3, donde la orientación a la competencia es la variable independiente, concluimos que no hay poder explicativo significativo de cualquiera de las variables predictoras sobre el grado de orientación a la competencia ($F=0,212$ $p=0,931$ $p > 0,05$). Igualmente, en los resultados de la regresión (ver tabla 3) p value $> 0,05$ en las variables COMPRO, INDEP Y FIRMS, da cuenta de su no significancia.

Tabla 3. Resultados de la regresión, variable dependiente MPON orientación al mercado y variable dependiente dimensiones MPON Orientación al mercado

Variable dependiente	MPON ^a			OCLI ^b		OCOM ^c	CINT ^d	
	Modelo 1 B (t value)	Modelo 2 B (t value)	Modelo 3 B (t value)	Modelo 1 B (t value)	Modelo 2 B (t value)		Modelo 4 B (t value)	Modelo 5 B (t value)
Variables independientes								
COMPRO ^e	-0,228(-0,603)	-0,165(-0,453)	-	0,06(0,16)	--	--	0,03(0,09)	--
INDEP ^f	-1,125(-1,153)	-0,911(-1,001)	-	-1(-0,97)	--	-0,16(-0,12)	-0,58(-0,58)	--
BSIZE ^g	0,132(1,707)	0,152(2,184)*	0,15(2,253)*	0,23(2,81)	0,22(3,11)**	0,08(0,81)	0,16(2,01)	0,14(2,07)**
Variable control								
FIRMS ^h	0,036(0,623)	-	-	0,01(0,09)	--	-0,04(-0,54)	-0,02(-0,32)	--
R	,260 ^a	,252 ^a	,227 ^a	,324 ^a	,307 ^a	,097 ^a	,226 ^a	,210 ^a
R2 MODELO	0,067	0,063	0,052	0,11	0,09	0,01	0,05	0,04
R2 AJUSTADO	0,026	0,033	0,042	0,07	0,08	-0,04	0,01	0,03
F	1,627	2,054	(5,076)*	(2,64)*	(9,65)**	0,21	1,21	(4,29)**
D Watson	2,006	2,026	2,013	2,18	2,21	1,93	1,94	1,93

^a Grado de orientación al mercado.

^b Orientación al cliente.

^c Orientación a la competencia.

^d Coordinación interfuncional.

^e Porcentaje de acciones en propiedad del "accionista controlador".

^f Porcentaje de consejeros independientes dentro de la junta.

^g Número total de directores en la junta.

^h Logaritmo natural de los activos totales.

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia.

Como se evidencia en el modelo 4, donde la variable dependiente es la coordinación interfuncional, incluyendo todas las variables independientes consideradas en este estudio, el valor de significación obtenido ($F= 1,210$ $p= 0,312$ $p > 0,05$) (ver tabla 3) indica que es alta la probabilidad de que el conjunto de variables predictoras introducidas no sea suficiente para aportar explicación de los valores predichos de MPON coordinación interfuncional. De igual forma, el modelo muestra la no significancia asociada a las variables COMPRO ($p= 0,933$ $p > 0,05$), INDEP ($p= 0,561$ $p > 0,05$) Y FIRMS ($p= 0,750$ $p > 0,05$), por lo que se procedió a realizar una depuración del modelo de regresión múltiple. Por su parte, el modelo 5, donde la coordinación interfuncional es la variable dependiente, el valor de p asociado al índice F nos indica una significación de este coeficiente, $p \leq .05$, ($F= 4,268$ $p= 0,041$ $p < 0,05$), por lo que resulta válido en este caso, donde además se evidencia la significancia de la variable BSIZE tamaño del direc-

torio ($p= 0,041$ $p < 0,05$). Como podemos ver en la tabla 3, el modelo 2 arroja resultados que dan cuenta de que el grado de orientación al cliente está afectado significativamente por la variable BSIZE (tamaño del directorio) ($t= -0,3107$, $p= 0,03$ $p < 0,05$), dando soporte a la hipótesis H3a, la relación es positiva por lo que empresas con un tamaño de tablero más grande están más orientadas al cliente. Con el modelo 5 (tabla 3) los resultados dan cuenta de que el grado de la coordinación interfuncional está afectado significativamente por la variable BSIZE (tamaño del directorio) ($t= 2,071$, $p= 0,041$ $p < 0,05$), con lo que se puede decir que aunque hay un soporte muy débil, el grado de coordinación interfuncional está afectado significativamente por la variable BSIZE (tamaño del directorio); de esta forma, los resultados de la regresión débilmente apoyan H3c, pues la relación es positiva, por lo que empresas con un tamaño de tablero más grande cuentan con un grado mayor de coordinación interfuncional.

Tabla 4. Resumen contraste de hipótesis

HIPÓTESIS	RESULTADOS DE REGRESIÓN	CONTRASTE DE HIPÓTESIS
H1:	($t= -0,362$, $p= 0,718$ $p > 0,05$)	RECHAZADA
H1a:	($t= -0,283$, $p= 0,778$ $p > 0,05$)	RECHAZADA
H1b:	($t= -0,003$, $p= 0,978$ $p > 0,05$)	RECHAZADA

Continúa

HIPÓTESIS	RESULTADOS DE REGRESIÓN	CONTRASTE DE HIPÓTESIS
H1c:	(t= -0,067, p= 0,947 p >0,05)	RECHAZADA
H2	(t= -9,968, p= -0,10 p >0,976)	RECHAZADA
H2a.	(t= -1,038, p= 0,302 p >0,05)	RECHAZADA
H2b.	(t= -0,124, p= 0,901 p >0,05)	RECHAZADA
H2c.	(t= -0,754, p= 0,452 p >0,05)	RECHAZADA
H3:	(t= -0,150, p= 0,026 p < 0,05)	SE ACEPTA APOYO MODERADO
H3a	(t= -0,3107, p= 0,03 p < 0,05)	SE ACEPTA APOYO MODERADO
H3b:	(t= -0,98, p= 0,810 p >0,05)	RECHAZADA
H3c:	(t= 2,071, p= 0,041 p < 0,05)	SE ACEPTA APOYO DÉBIL

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

Las empresas están expuestas hoy en día a un entorno que implica estar consciente tanto de los diferentes escenarios económicos como de los diferentes tipos de públicos. En este orden de ideas, la orientación al mercado aparece como una estrategia fundamental de la cultura organizacional, siendo un punto de partida en el aprovechamiento de conocimientos generados a través del estudio de las las necesidades y los deseos de los clientes y del estudio de la competencia, que permita reaccionar con alternativas innovadoras en un entorno de trabajo conjunto centrado en la co-creación de valor. Esto hace que aspectos empresariales, entre ellos la cultura organización y el gobierno corpora-

tivo, sean claves a la hora de desarrollar y enfocar objetivos dados los desafíos del entorno actual.

En este trabajo aportamos a la literatura, centrando la atención en la cuestión de si el gobierno corporativo afecta a los resultados del grado de orientación al mercado de las empresas en la economía emergente de Chile. Estudiamos una muestra de 101 empresas que listan en la bolsa de Santiago, en su mayoría grandes, concentradas en el sector manufacturero de servicios y de comercio al por mayor y menor. Posteriormente, se hizo uso de una medida global del grado de orientación al mercado y de medidas individuales para cada una de sus dimensiones: orientación al cliente, orientación a la competencia y

coordinación interfuncional. Dada los escasos de literatura frente al estudio de los determinantes de la orientación al mercado en Chile y a nivel Latinoamérica, los resultados de esta investigación pretenden servir como base para futuros estudios que den relevancia a la importancia de aspectos empresariales y organizacionales en la ejecución de actividades orientadas al *marketing*. Encontramos que el impacto de la gestión empresarial en el grado de orientación al mercado en este grupo de empresas es bajo. Encontramos poca evidencia de que las variables de gobierno corporativo tienen efectos significativos sobre la orientación al mercado. Por su parte, las regresiones mostraron que los coeficientes de las variables de gobernabilidad no son significativos, excepto el coeficiente referente al tamaño del directorio, que mostró ser marginalmente significativa y positiva. Se encontró evidencia moderada que indica que el tamaño del directorio tiene un impacto positivo sobre el grado de orientación al mercado y sobre las dimensiones internas (orientación al cliente y coordinación interfuncional); por lo tanto, el efecto marginal del grado de orientación al mercado es levemente mayor en cuanto el número de directores del tablero aumenta. De igual forma, se encontró evidencia de que el

tamaño del directorio influye positivamente en el grado de orientación al cliente y de manera leve sobre la mejora en el grado de coordinación interfuncional de las compañías tenidas en cuenta en este estudio. Los hallazgos empíricos de esta investigación solo proporcionan evidencia limitada consistente con la literatura en esta área basada en países emergentes, (Lefort & Urzúa, 2008; Song, Wang, et al., 2015). Esto podría sugerir que la relación entre el gobierno corporativo y la gestión de actividades no solo del área de orientación al mercado, sino en innovación y responsabilidad social corporativa, puede ser diferente y compleja en las económicas emergentes, (Shapiro & Tang, 2015a; Song, Wei, et al., 2015a).

Este estudio comprueba el papel estratégico de la junta directiva, lo que pone en relieve el impacto que este órgano de dirección tiene sobre el rendimiento empresarial, complementando así la literatura existente que abala la relación positiva entre el tamaño del directorio y el rendimiento empresarial, (Fitriya & Locke, 2012; Forbes & Milliken, 1999; Ganguli, 2013) la implementación de la responsabilidad social corporativa (Cabeza & Ferna, 2016) y la apropiación de estrategias orientadas a la innovación (de Cleyn & Braet, 2012). Este estudio pretende

animar a los investigadores de la rama del *marketing* que se han centrado en estudiar de manera aislada los efectos y las consecuencias de la implementación de estrategias en esta área, para dirigir una mayor atención en los determinantes y las consecuencia de las mismas, involucrando a todos los niveles y áreas organizativas que cumplen una función estratégica y corporativa de gran importancia para cualquier empresa, sea pequeña o grande.

La junta directiva, y en especial el tamaño del directorio, ha sido fuente de investigación en el estudio del gobierno corporativo. En la literatura existe evidencia de la relevancia que tiene un tablero más grande en el control de problemas de agencia, esto a razón de que en este caso un mayor número de personas estarán atentas en la toma de decisiones y harán una vigilancia más eficaz. Desde la perspectiva de la dependencia de los recursos, se indica que un tablero más grande aumenta las oportunidades de generar conexiones y por lo tanto acceso a diferentes recursos; desde la teoría de la administración se indica que un tablero más grande abre las puertas a un nivel superior de conocimiento y habilidades a la hora de buscar mejoras a conflictos o implementación de estrategias (Adams et al., 2010;

Fitriya & Locke, 2012). El mayor tamaño del tablero impacta levemente el grado de orientación al mercado; esto indicaría que la pluralidad de puntos de vista, el acceso a recursos y el mayor control respecto a las decisiones que se toman, juega un papel importante en la mejora del grado de orientación al mercado, y de dos de sus dimensiones en el caso chileno (orientación al cliente y coordinación interfuncional).

Los resultados de este estudio plantean un enfoque importante para la expansión de la literatura sobre la función estratégica de las juntas directivas dentro de las empresas. (Gautam & Boeker, 2016). La literatura existente no es clara en definir hasta qué punto aspectos de estrategia empresarial afectan la ejecución y el desarrollo de actividades en el área del *marketing*. Como concluyen los autores Jaworski & Kohli (1993), siempre será útil seguir explorando la relación entre la orientación al mercado y las dimensiones alternativas de rendimiento de negocio, con el objetivo de entender mejor las condiciones bajo las cuales el grado de orientación al mercado mejora, haciendo énfasis en la importancia que la misma tiene en el rendimiento de los negocios en el entorno actual.

a) Limitaciones

Estas limitaciones pueden ser consideradas con el objetivo de ampliar la investigación en esta área. En primera medida, la muestra es relativamente pequeña, lo que limita la fiabilidad de los resultados en otros contextos nacionales o en otros tipos de empresa. Es un reto para futuras investigaciones el buscar indicios de relación entre las variables que no se vieron significativas en estos resultados a través de la replicaciones. Sería valioso considerar el estudio del efecto longitudinal de las variables, pues esto ayudaría a evitar el problema de endogeneidad expuesto por algunos autores estudiosos en el área de gobierno corporativo y los efectos del directorio; esto se relaciona con que existen fuentes de heterogeneidad no observadas, por lo que no son capturados fácilmente por las variables explicativas y las variables de control del modelo propuesto, el uso de datos longitudinales permitiría confirmar la dirección de la causalidad, eliminando algunos problemas asociados a la heterogeneidad no observada.

Los resultados de esta investigación deben considerarse como provisionales dada la escasez de investigación empírica previa en esta área. Esta investigación fue diseñada para investigar los efectos de tres

variables que componen el gobierno corporativo sobre la orientación al mercado. Los resultados no se deben aplicar a otros casos. En investigaciones futuras se puede dirigir la atención a estudiar de manera empírica la posibilidad de que las variables tengan efectos no lineales, dado que en este estudio no se consideró dicho aspecto que podría justificar la no significancia entre algunas variables predictoras y la orientación al mercado. La apreciación más importante de este estudio es que muchos de los argumentos existentes en la literatura no han sido confirmados por los resultados. El reto es ampliar la investigación en estas áreas y articular de igual forma el conocimiento existente con el objetivo de generar consenso sobre un mayor número de variables.

REFERENCIAS

- Aaboen, L., Lindelf P., von Koch, C., & Lfsten, H. (2006). Corporate Governance and Performance of Small High-Tech Firms in Sweden. *Technovation*, 26(8), 955-968.
- Adams, R. B., Hermalin, B. E., & Weisbach, M. (2010). The Role of Boards of Directors in Corporate Governance: A Conceptual Framework and Survey. *Journal of Economic Literature*, 48(1), 58-107.

- Armstrong, C. E., Shimizu, K., Barney, J., Eisenhardt, Kathleen M., Martin, Jeffrey A., & Wernerfelt, B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive. *Journal of Management*, 33(6), 99-120.
- Jaworski, B., & Kohli, A. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3): 53-70.
- Bethel, J. E., & Liebeskind, J. (1993). The Effects of Ownership Structure on Corporate Restructuring. *Strategic Management Journal*, 14: 15-31.
- Bin-sariman, A. S., Azwadi A., Mohd N., & Mohd N. (2016). Board of Directors' Quality and Firms' Debt Financing: The Moderating Effect of Insider Ownership – Evidence from Omani Firms. *Applied Economics* 48(5), 402-410.
- Bonett, D. G., & Wright, T. A. (2000). Sample Size Requirements for Estimating Pearson, Kendall and Spearman Correlations. *Psychometrika*, 65(1), 23-28.
- Brik, A. B., Belaid R., & Mellahi, K. (2011). Market Orientation, Corporate Social Responsibility, and Business Performance. *Journal of Business Ethics*, 99(3), 307-324.
- Brown, W. O., Helland, E., & Kiholm Smith, J. (2006). Corporate Philanthropic Practices. *Journal of Corporate Finance*, 12(5), 855-877.
- Cabeza-garcia, L., Ferna, R., & Nieto, M. (2016). Corporate Social Responsibility, Board of Directors, and Firm Performance: An Analysis of Their Relationships. *Management Science*, 24(10), 85-104.
- Casielles, R., Santos, M. L., & Álvarez, L. I. (2001). El concepto de orientación al mercado: perspectivas, modelos y dimensiones de análisis. Documentos de trabajo, Universidad de Oviedo, Facultad de Ciencias Económicas, N°. 245, 2001, 29 págs.
- Chen, V. Z., Jing L., Shapiro, D., & Xiaoxiang Z. (2014). Ownership Structure and Innovation: An Emerging Market Perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(1): 1-24. Recuperado de <http://link.springer.com/10.1007/s10490-013-9357-5>
- Cleyn, S. H., & Braet, J. (2012). Do Board Composition and Investor Type Influence Innovativeness in SMEs? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(3), 285-308.
- Cuadrado Ballesteros, B., García Rubio, R., & Martínez Ferrero, J. (2014). Efecto de La Composición Del Consejo de Administración En Las Prácticas de Responsabilidad Social Corporativa. *Revista de Contabilidad*, 18(1), 20-31. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138489114000193>

- Dawes, J. (2000). Market Orientation and Company Profitability: Further Evidence Incorporating Longitudinal Data. *Australian Journal of Management*, 25(2), 173-199.
- Day, G. S., & Nedungadi, P. (1994). Managerial Representations of Competitive Advantage. *The Journal of Marketing*, 31-44, 58(2), 31-44. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/1252267?origin=crossref>.
- Devi, Sheela, D., Sundarasan T., & Nakiran Rajangam, J.Y. 2016. Board Composition and Corporate Social Responsibility in an Emerging Market. *Corporate Governancen*, 16(1), 35-53.
- Ducassy, I., & Montandrau, S. (2015). Corporate Social Performance, Ownership Structure, and Corporate Governance in France. *Research in International Business and Finance*, 34, 383-396. <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0275531915000070>.
- Fitriya, F., & Stuart L. (2012). Board Structure, Ownership Structure and Firm Performance: A Study of New Zealand Listed-Firms. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 8(2): 43-67.
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making. *Academy of Management Review*, 24(3): 489-505.
- Franken, J. R. V., & Cook, M. L. (2013). *Impact of Board Structure and Process on Cooperative Performance*. Recuperado de <http://purl.umn.edu/149420>.
- Friend, I., & Lang, L. (1988). An Empirical Test of the Impact of Self Interest on Corporate Capital Structure. *The Journal of Finance*, XLIII(2), 271-282.
- Ganguli, S. K. (2013). Board Composition, Ownership Structure and Firm Performance: New Indian Evidence in a Unique Regulatory Environment. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689-99.
- Hair J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis: withreadings*. NJ, USA: Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River.
- Handoko, F., Smith, A., & Burvill, C. (2014). The Role of Government, Universities, and Businesses in Advancing Technology for SMEs' Innovativeness. *Journal of Chinese Economic & Business Studies*, 12, 171-80.
- Hill, Charles W. L., & Snell S. A. (1989). Effects of Ownership Structure and Control on Corporate Productivity. *Academy of Management Journal*, 32(1), 25-46.

- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383-96.
- Ho S. H., Wu, J. J. B., & Chen Y.A. (2010). Influence of Corporate Governance and Market Orientation on New Product Preamouncement: Evidence from Taiwan's Electronics Industry. *Asia Pacific Management Review*, 15(1), 1-14. Recuperado de <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2s2.077953564928&partnerID=40&md5=264f585bc73307e80f1bc8af457ea9cf>.
- Honoré, F., Munari, F., & van Pottelsberghe de La Potterie, B. (2015). Corporate Governance Practices and Companies' R&D Intensity: Evidence from European Countries. *Research Policy* 44(2): 533-543. Recuperado de <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0048733314001917>
- Ibrahim, N. A., & Angelidis, J. P. (1995). The Corporate Social Responsiveness Orientation of Board Members: Are There Differences between inside and Outside Directors? *Journal of Business Ethics*, 14(5), 405-410.
- Badrinarayanan, I., & Ramachandran, V. (2016). Influence of Behavioral Integration Within Top Management Teams and Board Control on Market Orientation, Innovation, and Firm Performance. En M. Obal, N. Krey, & C. Bushardt (Eds.), *Let's Get Engaged! Crossing the Threshold of Marketing's Engagement Era. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*. Springer: Cham.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. J. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Johnson, A. J., Dibrell, C., & Hansen, E. (2009). Market Orientation, Innovativeness, and Performance of Food Companies. *Journal of Agribusiness*, 27(1/2), 85-106. Recuperado de <http://core.ac.uk/download/pdf/6620086.pdf>
- Kanagasabai, K. (2008). Market Orientation and Company Performance: A Study of Selected Japanese and Sri Lankan Companies. *The Journal of Faculty of Economics, Gakshuin University*, 44(4), 291-308.
- Klepper, S. (1996). Entry, Exit, Growth, and Innovation over the Product Life Cycle Steven Klepper. *American Economic Review*, 86(3), 562-83.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. Recu-

- perado de http://search.proquest.com.library.capella.edu/docview/227807538?accountid=27965%5Cnhttp://wv9lq5ld3p.search.serialssolutions.com.library.capella.edu/?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rft_id=info:sid/ProQ:abiglobal&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:ke.
- Lefort, F. (2008). Hacia un mejor gobierno corporativo en Chile. *Abante*, 11, 18-37.
- Lefort, F., & Urzúa, F. (2008). Board Independence, Firm Performance and Ownership Concentration: Evidence from Chile. *Journal of Business Research*, 61(6), 615-622. Recuperado de <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0148296307002354>.
- Lefort, F., & Walker, E. (2005). The Effect of Corporate Governance Practices on Company Market Valuation and Payout Policy in Chile. Recuperado de http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=676710.
- Lemmon, M. L., & Lins K. V. (2003). Ownership Structure, Corporate Governance, and Firm Value: Evidence from the East Asian Financial Crisis. *Journal of Finance*, 58(4), 1445-1468.
- Li, Dahui, Chau, P. K. Y., & Fujun, L. (2010). Market Orientation, Ownership Type, and E-Business Assimilation: Evidence from Chinese Firms. *Decision Sciences* 41(1): 115-145.
- Li, J., Lam, K., Gongming, Q., & Yongqing, F. (2006). The Effects of Institutional Ownership on Corporate Governance and Performance: An Empirical Assessment in Hong Kong. *Management International Review*, 46(3), 259-76. Recuperado de <http://ezproxy.lib.vt.edu:8080/login?url=http://search.ebsco-host.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=22532276&scope=site>
- Lin, K. Sanders, K., Sun, J, Ship-ton, H., & Mooi, E. (2015). From Customer-Oriented Strategy to Organizational Financial Performance: The Role of Human Resource Management and Customer-Linking Capability. *British Journal of Management*, 27, 21-37.
- Lin, P. T., Bin, L., & Danlu, B. (2015). The Relationship between Corporate Governance and Community Engagement: Evidence from the Australian Mining Companies. *Resources Policy*, 43, 28-39. Recuperado de <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S030142071400083X>.
- Liu, Y., Yuan, L., & Jiaqi, X. (2011). Ownership, Strategic Orientation and Internationalization in Emerging Markets. *Journal of World Business*, 46(3), 381-393.

- Long, H. C. (2015). The Impact of Market Orientation and Corporate Social Responsibility on Firm Performance: Evidence from Hoang Cuu Long. *Academy of Marketing Studies Journal*, 19(1), 265-278.
- Martínez, J. I., Stöhr, B., & Quiroga, B. F. (2007). Family Ownership and Firm Performance: Evidence from Public Companies in Chile. *Family Business Review*, 20(2), 83-94.
- McNaughton, R., & Osborne, P. (2001). Market Orientation and Firm Value. *Journal of Marketing*, 17(5), 1-32.
- De Miguel, A., Pindado, J., & De la Torre, C. (2004). Ownership Structure and Firm Value: New Evidence from Spain. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1199-1207.
- Mollah, S., Al Farooque, O., & Wares, K. (2012). "Ownership Structure, Corporate Governance and Firm Performance." *Studies in Economics and Finance* 29(4): 301-319. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/10867371211266937>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing* 54: 20-35.
- Olavarrieta, S., & Friedmann, R. (2008a). Market Orientation, Knowledge-Related Resources and Firm Performance. *Journal of Business Research* 61(6), 623-630.
- Olavarrieta S., & Friedmann R. (2008b). Market Orientation, Knowledge-Related Resources and Firm Performance. *Journal of Business Research* 61(6): 623-30. <http://www.sciencedirect.com/science/article/B6V7S-4PYMWSN-1/2/4dfa26b5f2b91621bfeb7e0b526db3f0>.
- Olavarrieta, S., Friedmann, R., & Hidalgo, P. (1999). La Orientación Al Mercado En Una Nación En Desarrollo : Un Estudio de Validación Con Empresas Chilenas. *Revista Latinoamericana de Administración*, 22, 85-98.
- Pearce, J. A., & Shaker, A. Z. (2012). Board Composition from A Strategic Contingency Perspective. *Journal of Management Studies*, 29, 411-38.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. New York: Harper & Row.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard business review*, 80(12), 56-68,
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social

- Responsibility. *Harvard Business Review*, 84, 78-92. Recuperado de <http://efbayarea.org/documents/events/ccc2008/Mark-Kramer-Keynote/Strategy-Society.PDF>.
- Prajogo, D., & Newman, A. (2015). The Influence of Market Orientation on Innovation Strategies. *Emerald*, 11, 68-78.
- Preston Lee E., & O'Bannon, D. P. (1997). The Corporate Social-Financial Performance Relationship. A Typology and Analysis. *Business & Society*, 36(4), 419-429.
- Qu, R., & Ennew, C. (2005). Developing a Market Orientation in a Transitional Economy: The Role of Government Regulation and Ownership Structure. *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1), 82-89.
- Ralston, D. A., Terpstra-Tong, J., Terpstra, R. H., Wang, X., & Egri, C. (2006). Today's State-Owned Enterprises of China: Are They Dying Dinosaurs or Dynamic Dynamos? *Strategic Management Journal*, 27(9), 825-43.
- Rapp, A., Schillewaert, N., & Wei Hao, A. (2008). The Influence of Market Orientation on E-Business Innovation and Performance: The Role of the Top Management Team. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(1), 7-25. Recuperado de <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-40049083105&partnerID=tZOtx3y1>.
- Rose, J. M., Mazza, C. R., Norman, C. S., & Rose, A. M. (2013). The Influence of Director Stock Ownership and Board Discussion Transparency on Financial Reporting Quality. *Accounting, Organizations and Society*, 38(5), 397-405.
- Rothwell, R., & Dogdson M. (1994). Innovation and Size of Firm. En C. Friedmman, *Economics of Industrial Innovation* (pp. 215-22), London: Francis Pinter.
- Santos, L., Vasquez, R., & Álvarez, L. (2002). La orientación al mercado como fuente de ventajas competitivas: antecedentes asociados al equipo directivo y a la estructura organizativa en las empresas industriales. *Revista Asturiana de Economía*, 25, 215-44.
- Sanusi, H. A., & Pel, S. (2015). "Analysis of Effects of Market Orientation , Good Corporate Governance, and Professional Leadership on Managerial Performance in Pt . Pupuk Kujang (Persero) Indonesia." *Journal of Economics and Sustainable Development* 6(10): 202-7.
- Selnes, F., Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1996). Market Orientation in United States

- and Scandinavian Companies. A Cross-Cultural Study. *Scandinavian Journal of Management* 12(2): 139-157.
- Shapiro, D., & Tang, Y. (2015). The Effects of Corporate Governance and Ownership on the Innovation Performance of Chinese SMEs. *Journal of Chinese Economic and Business Studies*, 13(4), 311-335.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance* 52(2): 737-83.
- Song, J., Wang, R., & Tamer Cavusgil, S. (2015). State Ownership and Market Orientation in China's Public Firms: An Agency Theory Perspective. *International Business Review* 24(4): 690-99. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.12.003>.
- Song, J., Yinghong, S. W., & Wang, R. (2015a). Market Orientation and Innovation Performance: The Moderating Roles of Firm Ownership Structures. *International Journal of Research in Marketing* 32(3): 319-331. Recuperado de <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0167811615000415>
- Valenzuela, L., & Villegas, F. (2013). Orientación al valor del cliente y el desempeño organizacional: propuesta de un modelo explicativo. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 6(7), 1-25.
- Wang, J., & Dudley Dewhirst, H. (1992). Boards of Directors and Stakeholder Orientation. *Journal of Business Ethics* 11(2): 115-23.
- Wang, K., & Shailer, G. (2015). Ownership Concentration and Firm Performance in Emerging Markets: A Meta-Analysis. *Journal of Economic Surveys*, 29(2), 199-229.
- Yang, L., & Wang, D. (2014). *The Impacts of Top Management Team Characteristics on Entrepreneurial Strategic Orientation*. 52 (2), 378 - 409. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/MD-03-2013-0140>.
- Yoo, C. Y., & Jinhan, P. (2015). Corporate Charitable Contributions: Business Award Winners' Giving Behaviors. *Business Ethics: A European Review*, 25(1), 25-44.
- Zahra, S. (2000). Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems. *Journal of Management*, 26(5): 947-976. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0149206300000647> (June 21, 2015).

ANEXOS

Anexo 1: Escala de medición utilizada para medir el grado de orientación al mercado propuesta por Narver & Slater (1990) y modificada por Olavarrieta & Friedmann, (2008b)

Orientación al cliente:

- a. Los objetivos de nuestra empresa se basan en el logro de la satisfacción de nuestros clientes.
- b. Nosotros monitoreamos continuamente nuestro compromiso de servir a las necesidades de los clientes.
- c. Nuestras estrategias se fundan en la convicción de que es necesario crear valor para los clientes.
- d. La satisfacción de nuestros clientes es medida en forma constante y sistemática.

Coordinación interfuncional:

- h. En nuestra empresa, las áreas funcionales están integradas para satisfacer las necesidades de nuestro mercado objetivo.
- i. Nuestros gerentes y jefes de área saben cómo los diferentes empleados pueden contribuir a dar valor a nuestros clientes.

Orientación a la competencia:

- e. Los vendedores o ejecutivos comerciales de nuestra compañía comparten información respecto a nuestros competidores.
- f. Nuestra firma responde rápidamente a las acciones de nuestros competidores.
- g. Los altos ejecutivos de nuestra empresa discuten regularmente las acciones de los competidores.

Enfoques estratégicos del *brand equity* en las empresas que internacionalizan servicios de operación logística en Bogotá

Strategic Focuses of Brand Equity in Companies that Internationalize Logistics Operation Services in Bogota

Enfoques estratégicos do *brand equity* nas empresas que internacionalizam serviços de operação logística em Bogotá

Campo Elías López Rodríguez*

Aníbal Acosta Molina**

Alexandra Páez León***

Luisa María Sarmiento Páez****

Andrea Tafur Serrano*****

Fecha de recibido: 17 de abril de 2017

Fecha de aprobado: 13 de octubre de 2017

* Magíster en Gerencia Estratégica de Mercadeo de la Institución Universitaria Politécnico Gran-colombiano. Docente del programa de Comercio Internacional de la Universidad ECCI, Bogotá, Colombia. Correo electrónico: clopezr@ecci.edu.co

** Profesional en Comercio Internacional de la Universidad ECCI. Subdirector de Logística en Texmoda S.A.S. Bogotá, Colombia. Correo electrónico: anibal.acosta@texmoda.com.co

*** Profesional en Comercio Internacional de la Universidad ECCI. Agente Logístico en Century Sports S.A.S. Bogotá, Colombia. Correo electrónico: alexandra.paez@sportline.com.co

**** Profesional en Comercio Internacional de la Universidad ECCI. Analista de Importaciones en Century Sports S.A.S. Bogotá, Colombia. Correo electrónico: luisa.sarmiento@sportline.com.co

***** Profesional en Comercio Internacional de la Universidad ECCI. Inside Sales en Ravago de Colombia S.A.S. Bogotá, Colombia. Correo electrónico: atafur@geochem.net

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5570>

Para citar: López Rodríguez, C. E., Acosta Molina, A., Páez León, A., Sarmiento Páez, L.M., & Tafur Serrano, A. (2018). Enfoques estratégicos del brand equity en las empresas que internacionalizan servicios de operación logística en la ciudad de Bogotá. *Universidad & Empresa*, 20(35), 117-142. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5570>

RESUMEN

Este artículo de investigación científica explora la relación directa entre los enfoques estratégicos del *brand equity* y la importancia que tiene en las empresas que ofrecen servicios de operación logística, ya que es una herramienta que puede ayudar a las empresas, no solo a generar una identidad en el mercado logístico, sino a marcar una diferencia positiva entre su competencia, mostrando al mercado sus servicios de forma eficiente y con calidad; todo se realiza con el fin de estar en la mente de los clientes, para llegar a ser la opción que escojan siempre. Para este estudio se desarrolló una metodología cuantitativa, que persiguió describir el comportamiento de estos enfoques en los operadores logísticos de la ciudad de Bogotá, identificando hallazgos relevantes para este sector de la capital colombiana.

Palabras clave: *Branding*, valor de marca, operadores logísticos, internacionalización, servicios de operación logística.

ABSTRACT

This scientific research article explores the direct relationship between brand equity's strategic standpoints and the relevance that this aspect has for the companies offering logistic operation services. This concept is a tool that helps companies not only create an identity in the logistic market, but also make a great difference compared to their competition, showing efficient and quality services in the market. All of this is done in order to settle the brand into the customers' mind, and to turn into the chosen option by them. For this article, a quantitative methodology was carried out, that pursued to describe the behavior of those standpoints in the logistics operators in Bogota, identifying relevant findings for this sector in the Colombian capital city.

Keywords: *Branding*, branding value, logistics operator, internationalization, logistics operation services.

RESUMO

Este artigo de investigação científica explora a relação direta entre os enfoques estratégicos do *brand equity* e a importância que tem nas empresas que oferecem serviços de operação logística, devido a que esta é uma ferramenta que pode ajudar às empresas, não só a gerar uma identidade no mercado logístico, mas também a que possam marcar a diferença positiva entre a sua concorrência, mostrando ao mercado os seus serviços de forma eficiente e com qualidade; todo se realiza com o fim de estar na mente dos clientes, para chegar a ser a opção que escolham sempre. Para este estudo se desenvolveu uma metodologia quantitativa, que buscou descrever

o comportamento destes enfoques nos operadores logísticos da cidade de Bogotá, identificando descobertas relevantes para este setor da capital colombiana.

Palavras-chave: *Branding*, valor de marca, operadores logísticos, internacionalização, serviços de operação logística.

INTRODUCCIÓN

La globalización es uno de los cambios más importantes que las compañías están viviendo hoy, y por tanto la entrada de las empresas colombianas a nuevos mercados se convierte en una de sus metas, pues quieren sobrevivir y obtener los mejores resultados en cuanto a la eficiencia e ingresos, la única posibilidad es expandirse al mundo (Restrepo y Rosero, 2002). La gestión de marca se ha convertido en uno de los temas obligados para los gobiernos, las organizaciones privadas y públicas, las ciudades y de los países (Martínez, 2007), por tal motivo se entiende que para internacionalizarse es necesario gestionar el crecimiento de la marca, ya que gracias a su planificación se pueden evidenciar logros importantes en el fortalecimiento de la competitividad.

Los operadores logísticos son una modalidad de contratación reciente en el país que viene posicionándose en el mercado gracias a la eficiencia de las operaciones logísticas, las economías de escala y la simplificación de las operaciones en la cadena de abastecimiento (González, 2015).

Por tanto, es importante analizar las estrategias de internacionalización de las empresas de servicios logísticos en Bogotá, partiendo de sus enfoques de *brand equity* y el éxito de las mismas, puesto que, bajo el enfoque estratégico, la internacionalización de empresas es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa, como las oportunidades y amenazas del entorno (Leandro, 2013).

Una empresa debe reconocer como factor determinante su marca, pues ella de manera diferencial e inimitable es la que crea, otorga y agrega valor a sus productos y/o servicios; de igual forma, como lo definen Kotler y Armstrong (2008), una marca se identifica con su nombre, término, signo, símbolo, diseño o también puede ser una combinación de todos estos elementos, que permiten identificar a un fabricante o al vendedor de un producto o servicio y diferenciarlo de la competencia.

Para lograr otorgarle un valor a la marca y posicionarla, es necesario que las empresas realicen una estrategia acertada dentro del proceso

del *branding*. El *brand equity* puede ser una gran herramienta para cumplir con tal objetivo; según Aaker (1991) se entiende como un conjunto de activos y pasivos vinculados con la marca, con su nombre y su simbología, que incorporan o disminuyen valor suministrado por un producto o servicio intercambiado a los clientes de la compañía

Por otra parte, es notoria la importancia que tiene el *brand equity* en relación con la logística de las empresas, debido a que los clientes buscan satisfacer sus necesidades, mientras las empresas buscan fidelizar sus clientes, lo que se logra a través del ofrecimiento de un buen servicio. Por esta razón, es importante manejar una buena logística, para hacer llegar al cliente lo que necesita de manera oportuna, y es ahí cuando la marca y la calidad de la misma se relacionan directamente con la logística y sus procesos. Vallejo y Camacho (2010) hacen un aporte indicando “La marca no es una propiedad pero sí representa a una compañía. Entraña un significado que los consumidores consideran apropiado e identifican a la empresa con este significado, el cual va asociado a la experiencia personal del consumidor con el producto o servicio” (p. 3).

En la actualidad, muchas empresas comprenden la importancia del

brand equity, reconociéndolo como material relevante en los cimientos de la marca; cuando una empresa implementa y gestiona modelos de valoración, puede fortalecer las finanzas de la empresa, obtener mayor capital de trabajo y aportar a una visión realista de los accionistas (Espósito & Barbosa, 2001).

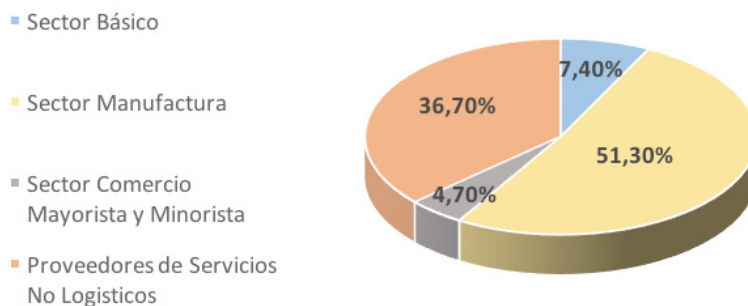
En el caso de la presente investigación, la implementación del *brand equity* en las empresas que ofrecen servicios de operación logística en Bogotá se hace más que necesaria, puesto que cuentan con una gran trayectoria en el mercado y sus servicios van ligados 100 % a los procesos de aquellas compañías que los requieren. Así mismo, la relevancia de este sector en la economía del país es evidente, puesto que, según los estudios realizados por el Departamento de Planeación Nacional, en todo el país se encuentran aproximadamente un total de 264 empresas prestadoras de servicios logísticos, localizadas en su mayoría en Bogotá y Medellín, ciudades que cuentan con 50 % de estas organizaciones (Departamento de Planeación Nacional, 2015).

Por otro lado, es importante identificar los sectores en donde tienen mayor acogida las empresas que tercerizan las operaciones de logística. Tal como se evidencia en la figura 1

el sector de las manufacturas abarca el 51,3 % de estas empresas, siendo el sector menos representativo el

del comercio mayorista y minorista (Departamento de Planeación Nacional, 2015).

Figura 1. Usuarios servicios logísticos

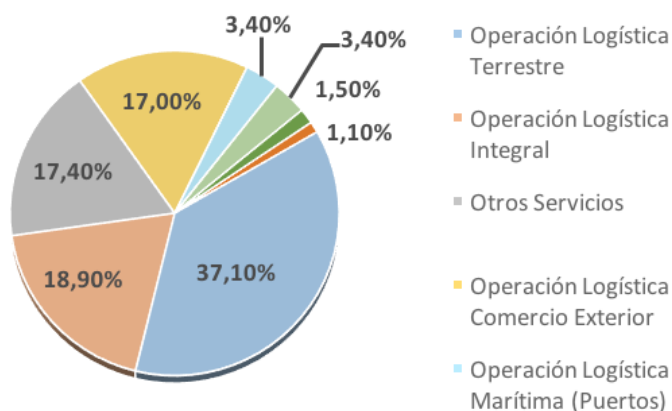


Fuente: Departamento de Planeación Nacional (2015).

Además, se estableció un estudio de los principales servicios que ofrecen los operadores logísticos y los que son más requeridos por las empresas que hacen uso de estos, siendo la ope-

ración logística terrestre la de mayor participación con un 37,1 %, seguida de la operación logística marítima con un 18,9 % (figura 2) (Departamento de Planeación Nacional, 2015).

Figura 2. Prestadores de servicios logísticos

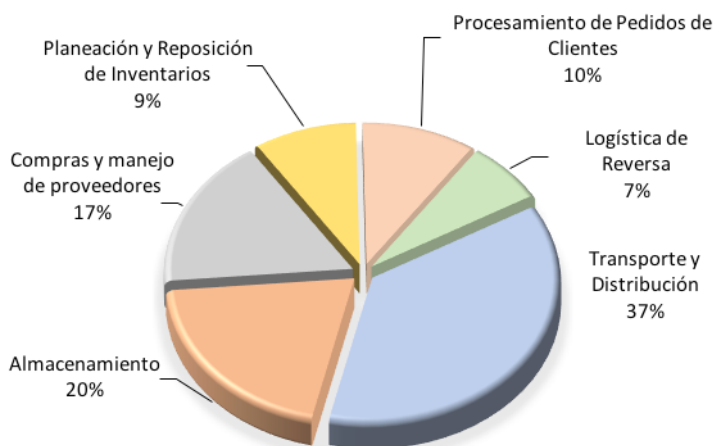


Fuente: Departamento de Planeación Nacional (2015).

Son diversos los servicios prestados por los operadores logísticos a las empresas, lo cual permite que sus procesos no se vean afectados por contratar cada uno de ellos con proveedores diferentes, sino que todos sean ofrecidos por uno solo, lo que les permite reducir costos

sino y, a la vez, ser más eficientes. El servicio con mayor requerimiento es el de transporte y distribución con un 37 %, y no menos importante pero con menor uso se encuentra la logística de reversa con un 7 % (figura 3) (Departamento de Planeación Nacional, 2015).

Figura 3. Servicios ofrecidos



Fuente: Departamento de Planeación Nacional (2015).

De igual manera, es relevante identificar los porcentajes de eficiencia en los servicios prestados por los operadores logísticos, pues estos permiten que las compañías posicionen su marca en el mercado y logren mantenerla, mediante el reconocimiento de la calidad y el cumplimiento. Esto se evidencia cuando el 92,2 % de las entregas se realizan de manera completa, cuando las entregas no sólo son completas sino también a

tiempo (77,3 %) y cuando de cada 10 pedidos 2 llegan tarde siendo (83,8 %) (Departamento de Planeación Nacional, 2015).

Finalmente, se evalúan los indicadores de calidad, teniendo en cuenta el tamaño de las empresas que trabajan como operadores logísticos, siendo las grandes empresas las que obtienen los mayores porcentajes en estos indicadores de calidad,

aunque no muy lejos de estas se encuentran las empresas pequeñas; tomando como ejemplo los pedidos sin daños, las grandes empresas cuentan con un 95,6 % frente a un 92,6 % de las empresas pequeñas (Departamento de Planeación Nacional, 2015).

Tabla 1. Indicadores de calidad por tipo de empresa

	Empresa grande	Empresa mediana	Empresa pequeña
	Promedio	Promedio	Promedio
Pedidos sin error en documentos	93,0 %	90,8 %	82,9 %
Pedidos sin daños	95,6 %	93,6 %	92,6 %
Pedidos sin problemas de calidad	91,0 %	92,3 %	87,5 %
Pedidos a tiempo y completos	77,2 %	82,0 %	75,1 %
PEDIDO PERFECTO	62,4 %	64,3 %	50,4 %

Fuente: Departamento de Planeación Nacional, 2015.

Frente a lo anterior, desde esta investigación surge como principal problemática analizar cuál es el comportamiento de los enfoques estratégicos del *brand equity*. Para ello se plantea como objetivo general caracterizar los enfoques estratégicos del *brand equity* en las empresas que internacionalizan servicios de operación logística en la ciudad de Bogotá. Como etapas fundamentales en la obtención de este objetivo se propone revisar en el estado del arte los enfoques estratégicos de *brand equity* que son más aplicados en el servicio de operación logística, explorar el manejo de dichos enfoques estratégicos en las empresas de servicios de operación logística, y

reconocer su aplicación en las empresas de operación logística en la ciudad de Bogotá.

Con el fin de conceptualizar los elementos teóricos que enmarcan la investigación se presenta la siguiente revisión de la literatura.

1. REVISIÓN DE LA LITERATURA

1.1. Enfoques estratégicos de *brand equity*

Inicialmente, es importante conocer al detalle el concepto de marca. Esta puede ser un nombre, un símbolo y tiene como función identificar un bien o servicio, y diferenciarlo de los

demás en el mercado o en un grupo determinado; por lo tanto se puede afirmar que si un vendedor o comerciante crea en un nuevo producto, un nombre o un símbolo, dicho comerciante estaría creando una marca (Keller, 2002). En apoyo a esta definición, Gil (2010) indica que la marca “ha sido entendida como un símbolo o palabra que identificaba un activo económico frente a la competencia” (p. 22). Se puede deducir que la marca es la identidad de un producto o servicio, y por tanto lo diferencia de los demás productos o servicios del mercado. Ahora bien, el reconocimiento que tienen las marcas en el mercado puede aumentar o disminuir dependiendo de las distintas características del mismo producto o servicio, ya sea calidad, precio etc.

Teniendo en cuenta lo anterior, la marca está ligada a los activos y responsabilidades de la misma, ya que si en algún momento una determinada marca se cambia, todo cambiará con ella. Según Ortégón (2013) la perspectiva financiera del valor de la marca es un factor importante para la misma; dicha perspectiva resalta el papel de la marca como un activo empresarial, que puede afectar positiva o negativamente los flujos de caja, el valor de las acciones y los precios de venta de las acciones, entre otros; por esto, la marca

es un aspecto muy importante, ya que si está bien posicionada en el mercado, va a estar más presente en la mente de los consumidores, generando más consumo del producto o servicio en el mercado, lo que le permitirá obtener a la compañía más rentabilidad e ingresos. Sin embargo, para lograr que esta tenga un buen posicionamiento, es necesario tener en cuenta la opinión de los consumidores para el crecimiento de la marca.

Según Torres (2013), “los consumidores plasman la imagen de la marca de un determinado producto o servicio en su mente a través de las diferentes actividades del *marketing*, estas pueden ser la experiencia directa, información de terceras personas o mediante supuestos a través de los cuales crean sus propias conclusiones sobre la marca” (p. 43).

Buil, De Chernatony y Martínez (2013) también indican la importancia de los consumidores en el éxito que tenga la marca, es por esta razón que deben ser tenidos en cuenta para desarrollar propuestas de medición, que valoren sus percepciones, preferencias y comportamientos, pues son ellos quienes califican la marca y transmitir una buena o mala imagen de la misma entre sus conocidos.

Consecuentemente, aparece un concepto que es el *branding*; para Siabato (2014) “la integración de estrategias de *branding* busca construir una marca fuerte con un valor significativo debido a que esto se traduce en beneficios para las compañías” (p. 25). Para una empresa es importante conocer la percepción de sus clientes en relación con su marca y mantenerla viva en el mercado; según Crescitelli y Mandakovic (2016), la marca es el objetivo final en el que se busca concentrar y materializar todos los esfuerzos del proceso de la gestión de la misma.

Para Aaker (1991) *brand equity* es una colección de los activos de la marca y de sus responsabilidades; el nombre y símbolo de una marca puede aumentar o disminuir el valor provisto por un producto o servicio, y cuando cambian pueden cambiar a su vez el activo de la marca y sus responsabilidades.

Por su parte, Forero (2014) plantea que el *brand equity* permite a las empresas conocer de manera más clara y precisa la percepción que tie-

nen sus clientes acerca de la marca. Esto permite contar con la información verídica a la hora de tomar decisiones y poder mantener el nombre de la marca en el tiempo; además, el Brand Equity permite conocer el reconocimiento que obtiene la marca y la importancia que tiene la misma en el mercado, aspecto que se evidencia en la vida cotidiana como consumidor, ya que, casi siempre, a la hora de adquirir un producto los consumidores ya tienen una marca presente, que recuerdan por la calidad del producto y por su precio, entre otros.

Para poder contar con la información suficiente y diseñar nuevas estrategias de *marketing*, Torres (2013) indica que el *brand equity* maneja distintos aspectos del cliente, como la recordación de la marca en la mente de los clientes y las características del producto que lo hacen más atractivo para los consumidores.

Para el desarrollo del *brand equity* hay que tener en cuenta que existen varios grupos de métodos o enfoques para aplicar (tabla 2).

Tabla 2. Enfoques del brand equity

Dimensiones	Ítems
Rendimiento	De esta marca de ... espero un rendimiento superior.
	Es muy poco probable que esta marca de... ocasione imprevistos durante su uso.
	Esta marca de... resulta fácil de usar.
	Esta marca funcionará muy bien.
Imagen Social	Esta marca de... se adecua a mi personalidad.
	Me siento orgulloso de poseer esta marca de...
	Esta marca de... goza de gran aceptación entre mis amigos.
	Podría decir que el estilo de la marca... se corresponde con mi propia personalidad.
Valor	Esta marca tiene un precio adecuado.
	Considero que la marca me aporta un valor superior al precio pagado por ella.
Confianza	Confío en la empresa y en las personas que fabrican esta marca.
	Creo que esta marca se preocupa por satisfacer los gustos y necesidades de los consumidores.
	Pienso que esta marca no se aprovecha de los consumidores.
Compromiso	Siento un cierto cariño hacia esta marca de...
	En general mis opiniones hacia esta marca de... son positivas
	Con el tiempo, es muy probable que sienta un especial afecto por esta marca.

Fuente: Lassar, Mittal y Sharma, 1995.

Al realizar una comparación entre los diferentes tipos de medida del valor de marca expuestos por Villarejo (2002) es posible distinguir entre las medidas de índole intrínseca y extrínseca. Las primeras muestran en lo que la marca es fuerte con relación a la captación del consumidor, su predilección y la conducta mani-

festada hacia la marca, mientras que las segundas demuestran la fortaleza de las marcas con relación a su sensibilidad ante los cambios en las políticas de *marketing* de la empresa y de su competencia. Se considera entonces, que las medidas de tipo intrínseco son apropiadas para la medición del valor de marca.

Tabla 3. Medidas intrínsecas del valor de marca

Dimensiones	Ítems
Conocimiento	Primera marca mencionada y reconocimiento de la marca.
Actitud hacia la marca	Escala de 10 puntos sobre la calidad percibida de la marca.
	Porcentaje de consumidores con intención de comprar la marca.
Preferencia	Utilidad proporcionada por la marca mediante análisis conjunto. Preferencia Prima de precio relativa (en comparación al precio actual) que iguala la utilidad de la marca con la proporcionada por una marca “media” para la categoría de producto.
Datos de elección	Elección de la marca para un nivel de precios inferior al precio de mercado.
	Proporción de personas que usan principalmente o de manera exclusiva la marca.
	Porcentaje de personas que han probado la marca.

Fuente: Villarejo, 2002.

1.2. Internacionalización

La internacionalización es uno de los enfoques de este artículo y se debe partir de la importancia del mismo, entendiendo que es un proceso llevado a cabo por las empresas para entrar a los mercados internacionales y asumiendo que las operaciones a gran escala son un requerimiento para las empresas multinacionales, donde los procesos de internacionalización tardan más tiempo en realizarse (Barbosa, 2015).

Si se mira desde un enfoque estratégico, la internacionalización de las empresas es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa,

como las oportunidades y amenazas del entorno. Además, se tiene que entender que no basta con concentrar actividades, sino que resulta necesario desarrollar una capacidad de adaptación a cada país y mercado; no se puede vender el mismo tipo de productos en Costa Rica que en Alemania (Leandro, 2013).

No cabe duda de que el proceso de internacionalización de la economía, unido al tejido empresarial es un eslabón más de la globalización, por lo que no es posible hablar de internacionalización dejando de lado el fenómeno de globalización (Gómez, 2010). En Colombia, la internacionalización de las empresas es un tema con grandes obstáculos, entre ellos la falta de conocimiento

del mercado y la ausencia de experiencia. De acuerdo con la posición presentada por Tabares, Anzo y Estrada (2014), estos obstáculos son reducidos a través del aprendizaje y la toma de decisiones graduales en el mercado internacional, pero actualmente este panorama se vuelve más positivo ya que cada vez son más las empresas que desarrollan sus operaciones en el mercado internacional, e incluso muchas de ellas las inician cuando aún son pequeñas y no cuentan con reconocimiento suficiente en el mercado doméstico.

El objetivo de una empresa multinacional es la reproducción casi exacta de la empresa matriz en cada una de las filiales en el extranjero. Según Leandro (2013), para este proceso hay unos pasos claves: primero, la empresa se desarrolla en su mercado nacional; segundo, se comienza a llevar a cabo exportaciones irregulares; tercero, se emplean agentes independientes; cuarto, se implantan filiales comerciales, y finalmente, para poder contar con la información suficiente y diseñar nuevas estrategias de *marketing*, se ponen en marcha las filiales productivas.

También es de gran importancia entender que los gobiernos tienen una gran responsabilidad en crear las condiciones que favorezcan el desarrollo de las empresas, por lo que

deben impulsar la creación de sectores avanzados y estimular la demanda, las relaciones entre empresas y la rivalidad entre éstas. Entendiendo que, los países han llegado a un momento de integración en donde sus actores políticos, económicos y sociales se enfrentan a un cambio radical, la producción de bienes ha quedado en un segundo plano para dar paso a los servicios, el conocimiento y la innovación (Vargas & Hernández, 2006).

Según Reina (2010), para que se dé una buena internacionalización se tiene que tener en cuenta el acceso a los mercados; esta es, justamente, la dimensión en la que el país más ha avanzado en los últimos años, de las tres áreas fundamentales para avanzar en la internacionalización de la economía, pero es evidente el rezago frente a lo que han hecho otros países de la región en la negociación de acuerdos de libre comercio.

El Gobierno tiene a disposición diferentes herramientas mediante entidades públicas o mixtas que le permitirán mejorar sus procesos empresariales con miras a una apertura internacional, y cuenta con programas no solo de capacitación, sino también de mecanismos para el fortalecimiento empresarial, como los que ofrece la Agencia Pública de Empleo y Propaís; además, cuenta

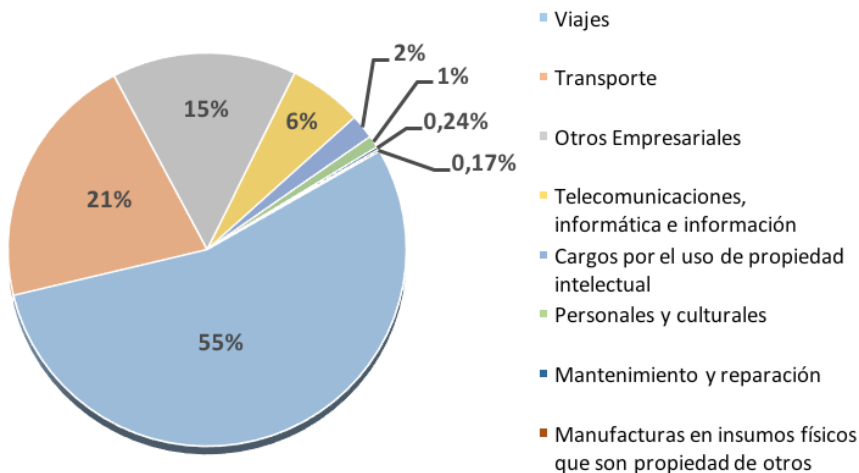
con las normativas de la Superintendencia de Industria y Comercio, la Dirección Nacional de Derechos de Autor y Colombia Compra Eficiente (Procolombia, 2017).

También debe trabajar duramente y de manera simultánea en tres áreas de gran enfoque para poder llegar al avance que se busca y lograr así una inserción efectiva de Colombia en la economía internacional. La primera es en la búsqueda de un mayor acceso a más mercados, la segunda es la eliminación del sesgo antiexportador y la última es la superación de obstáculos básicos

a la competitividad de la economía colombiana. Si no se tienen en cuenta todas las áreas, el progreso que se logre en una de ellas se verá frustrado por el atraso de las otras dos y no se conseguirá una mayor inserción global de la economía (Reina, 2010).

Como una muestra de lo anteriormente indicado, el DANE (2015) indica la composición de exportaciones de servicios de 2015, en una figura en la que se puede notar que el servicio con mayor porcentaje es el de viajes con un 55 %, seguido de transporte, con un 21 % (figura 4).

Figura 4. Composición exportaciones de servicios



Fuente: DANE, cálculos de la revista *Dinero* (2015).

1.3. Operadores logísticos

La logística como tal es de enorme importancia en sí misma, más aún cuando genera un apoyo en el crecimiento del sector privado y en los demás factores de la economía de un país o de una región. Un proceso de logística eficiente y accesible a todos los mercados representa un elemento clave para que las compañías, en general, y en el caso particular, las pymes, tengan la capacidad de llegar a competir con éxito en el nuevo marco global (Kirby & Brosa, 2011).

Los servicios de logística integral permiten dar un valor agregado a los productos, bienes o servicios en los cuales son utilizados; en un concepto internacional, Vallejo, Cortés, y Olaya (2010) indican que “La logística se ha interpretado en el contexto internacional como una actividad que añade valor a los productos o servicios para la satisfacción del cliente” (p. 170).

Los operadores logísticos ofrecen diversas actividades en la cadena de suministro, como son el transporte, el almacenamiento, la distribución y la gestión de inventario, entre otras, haciendo uso de sistemas de información con el fin de ser más eficientes en dichas operaciones, para presentar a sus clientes la solución logística que se adecue a sus necesidades (Osorio, 2015).

De igual forma, son compañías que ofrecen de manera integral servicios de logística en el comercio exterior para empresas de los diferentes sectores de la economía; según Tompkins Associates (s.f.), estas empresas prestan servicios integrales de logística en la cadena de abastecimiento y la mayoría de ellos operan la totalidad de la logística de aquellas empresas que los contratan.

Es importante reconocer los beneficios que trae la tercerización de estos servicios. Siguiendo lo expuesto por Mora (2015), dentro de los principales beneficios están reducir los gastos de operación, liberar recurso humano y contar con mayores fondos de capital, con el propósito de invertir en el objeto social de la empresa y contar con proveedores de clase mundial y que cuentan con procedimientos mejor estructurados.

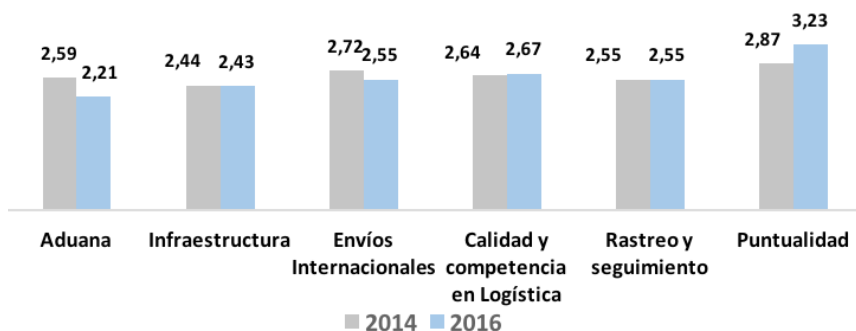
Para Colombia, los servicios de los operadores logísticos son una reciente forma de contratación que se ha posicionado en los diferentes mercados gracias a la calidad, eficiencia y garantía de cada uno de los procesos que acompañan, permitiendo a las empresas que contratan estos servicios la simplificación de las operaciones en su cadena de abastecimiento, los cambios en costos fijos y la liberación de su recurso

humano para destinarlo totalmente al objeto principal de la empresa (Vallejo, Cortés & Olaya, 2010).

Según Santos (2015), en este momento el país y el sector de servicios de logística se encuentran en un momento importante, por lo que es necesario romper algunos paradigmas y así poder mejorar productivamente, y de forma complementaria y competitiva.

En la figura 5 se muestra el crecimiento de Colombia en el índice de desempeño logístico entre 2014 y 2016, en donde es posible establecer que no ha sido el más significativo; esto debería ser tomado en cuenta por las empresas que prestan estos servicios, para realizar una mejora en cada proceso, para lograr posicionar su marca en el mercado y presentar una ventaja competitiva ante sus clientes.

Figura 5. Colombia - Índice desempeño logístico

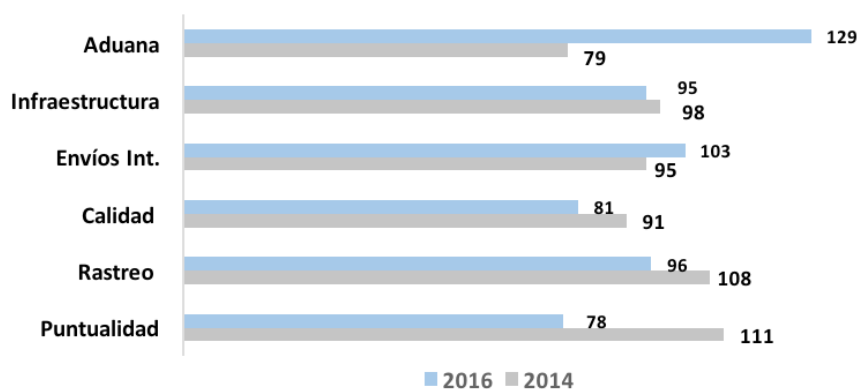


Fuente: Analdex (2016).

Posteriormente, se compara a Colombia frente a 160 países en su índice de desempeño logístico (figura 6). Allí se puede ver que el país ha mejorado en ciertos aspectos, en relación a los resultados obtenidos para 2014, como lo fue en puntualidad, rastreo, seguimiento y los servicios logísticos. Es evidente que, a pesar

de los esfuerzos de las empresas por elevar estas cifras, lo relacionado con la infraestructura y los múltiples requisitos aduaneros dificultaron que dichos procesos llegaran ser más eficientes para los operadores logísticos y por ende para Colombia (Analdex, 2016).

Figura 6. Colombia - Índice desempeño logístico (entre 160 países)



Fuente: Analdex (2016).

En una publicación realizada por el Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación, dentro del índice de desempeño logístico, Colombia ocupa la posición 94 entre 160 países, con un puntaje de 2,61, frente a un puntaje de 4,23 de Alemania, que ocupa el primer puesto (SNCCTI, 2016).

Así, a pesar de que las estadísticas no muestran a Colombia con puntajes más óptimos a nivel mundial, si es posible asegurar, tal como lo indica el Centro de Documentación para la Innovación de la Cadena de Suministro (2012), que la infraestructura y la experiencia de los operadores logísticos en el país permiten generar confianza al momento de tercerizar servicios logísticos.

2. METODOLOGÍA

De acuerdo al problema planteado para el presente estudio, se trabajó desde el enfoque metodológico cuantitativo que, según Hernández, Fernández y Baptista (2003) “utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población” (p. 12).

Como unidad de información, la muestra se realizó con empresas de Servicios Logísticos que desarrollan procesos de internacionali-

zación en la ciudad de Bogotá, las cuales fueron obtenidas de la base de datos de Procolombia, en donde actualmente existen 90 empresas que cumplieron con dicha característica. Para este estudio se estimó una muestra de 39 empresas con un nivel de confianza del 90 % y un margen de error del 10 % (tabla 4).

Tabla 4. Determinación de la muestra

Tamaño de la muestra (población finita)	
N	90
Z	90 %
	1,65
E	10 %
p	50 %
q	50 %
n	39

Fuente: elaboración propia.

El método utilizado para la selección de la muestra fue el muestreo probabilístico aleatorio simple, en el que se selecciona en donde cada uno de los elementos o personas de la población cuentan con las mismas posibilidades de ser incluido (Lombana, 2010).

El instrumento para la recolección de la información se propone desde las variables propuestas por Lassar, Mittal y Sharma (1995) y Villarejo (2002), las cuales fueron tomadas de las tablas 2 y 3 (tabla 5).

Tabla 5. Variables para la reconstrucción del instrumento

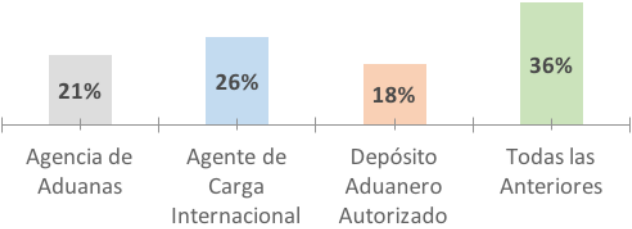
Dimensiones	
Rendimiento	Conocimiento
Imagen Social	Actitud hacia la marca
Valor	Preferencia
Confianza	Datos de elección
Compromiso	

Fuente: elaboración propia a partir de Lassar, Mittal y Sharma (1995), y Villarejo (2002).

3. RESULTADOS

De acuerdo con lo propuesto en la metodología, a continuación se presenta un análisis estadístico del comportamiento de los enfoques estratégicos del *brand equity* en el sector de las empresas que se seleccionaron como muestra (figura 7); frente a ello se obtiene lo siguiente:

Figura 7. Tipo de operación logística

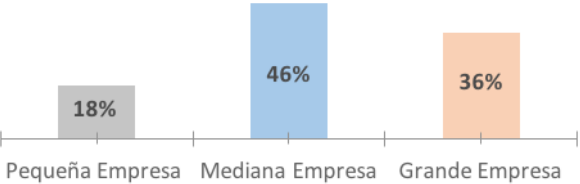


Fuente: elaboración propia.

De las empresas encuestadas, el 36 % ofrece todos los servicios logísticos tenidos en cuenta, seguido con el 26 % para los servicios de agente de carga internacional, donde se ve reflejado que en Bogotá son de mayor porcentaje las empresas que ofrecen todos los servicios logísticos, puesto que el cliente

puede manejar toda su operación con una sola empresa. Según lo expuesto por Santos (2015), el país y el sector de servicios de logística se encuentran en un momento importante, por lo que es necesario romper algunos paradigmas para mejorar productivamente y de forma competitiva.

Figura 8. Tamaño de la empresa

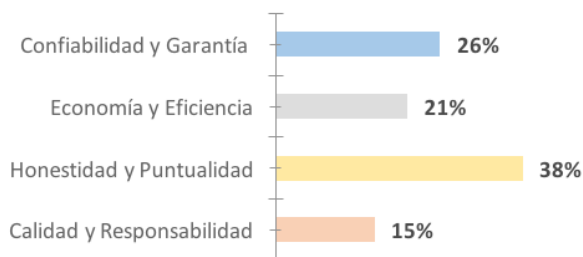


Fuente: elaboración propia.

El 46 % de las empresas encuestadas son de un tamaño mediano, seguido del 36% de grandes empresas, lo cual demuestra que en Bogotá la

mayoría de empresas están en un proceso de crecimiento y competitividad (figura 8).

Figura 9. Imagen social de la marca

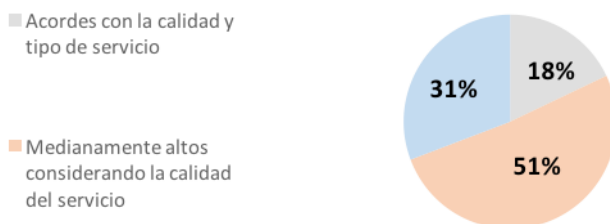


Fuente: elaboración propia.

Se evaluó la imagen social de la marca como un enfoque del *brand equity*, donde el 38 % indica que los valores que refleja la empresa hacia la imagen social son la honestidad y la puntualidad, seguidos del 26 %, con confiabilidad y garantía (figura 9); este resultado concuerda con

lo propuesto por Lassar, Mittal y Sharma (1995), quienes describen que “esta marca se adecua a mi personalidad, Me siento orgulloso de poseer esta marca, esta marca goza de gran aceptación entre mis amigos, esta marca corresponde con mi propia personalidad” (p. 23).

Figura 10. Relación del valor frente al precio de los productos

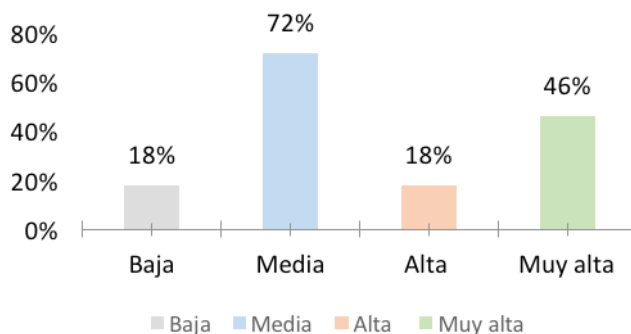


Fuente: elaboración propia.

El anterior indicador se interpreta del siguiente modo: 51 % medianamente alto, considerando la calidad del servicio; 31 % alto, garantizando tiempos, responsabilidad y eficiencia en cada servicio, y 18 %, acordes a la calidad y el tipo de

servicio (figura 10). Para Kotler y Armstrong (2008), el valor determinante de una empresa debe ser su marca, en el entendido de que ella es diferencial e inimitable ya que crea, agrega y otorga valor a sus productos y/o servicios.

Figura 11. Nivel de confianza frente a las marcas

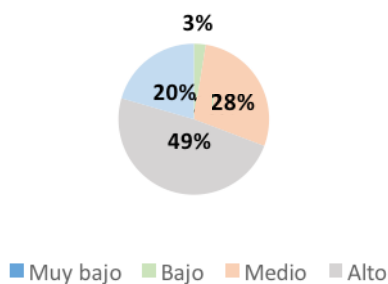


Fuente: elaboración propia.

Se midió el nivel de confianza que tienen las empresas frente a las marcas como una estrategia del *brand equity*, mostrando un 72 % de confianza media, seguido de 46 % de muy alta (figura 11), lo cual muestra un alto porcentaje la confianza que refleja la empresa como marca. Se evalúa esta confianza en la marca según Lassar, Mittal y Sharma (1995)

como “confío en la empresa y en las personas que fabrican esta marca, creo que esta marca se preocupa por satisfacer los gustos y necesidades de los consumidores, pienso Que esta marca no se aprovecha de los consumidores. Dando un apego a la marca y a lo que refleja hacia los clientes” (p. 23).

Figura 12. Nivel de recordación de marca por parte de los clientes

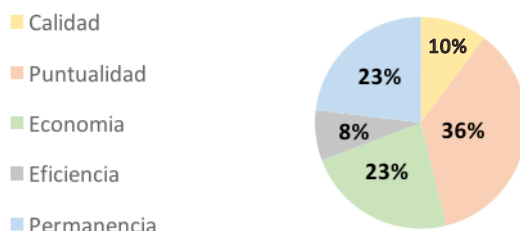


Fuente: elaboración propia.

En el resultado anterior se puede ver el nivel de recordación de la marca por parte de los clientes: 49 % alto, 28 % medio, 21 % muy alto, 3 % bajo y 0 % muy bajo (figura 12). De acuerdo con Torres (2013), se indica que el *brand equity* utiliza diferentes

aspectos de los clientes, para poder tener la información suficiente y lograr diseñar nuevas estrategias de *marketing*, como, por ejemplo, mantener en la mente de los clientes la marca y sus características en cuanto a aquellos productos más atractivos.

Figura 13. Valores que representan la marca para los clientes



Fuente: elaboración propia.

Otro punto a evaluar son los valores que representan a la marca, aquellos que se reflejan a los clientes, donde se tuvo en cuenta la calidad, puntualidad, economía, eficiencia y permanencia. Se obtuvo como resultado: 36 % puntualidad, 23 % economía, 23 % permanencia, 10 % calidad y 8 % eficiencia (figura 13). Según lo expuesto por Villarejo (2002) es posible distinguir entre las medidas de índole intrínseca y extrínseca. Las primeras muestran en lo que la marca es fuerte con relación a la captación del consumidor, su predilección y la conducta manifestada hacia la marca, mientras que las medidas extrínsecas demuestran la

fortaleza de las marcas con relación a su sensibilidad ante los cambios en las políticas de *marketing* de la empresa y de su competencia. Se considera entonces que las medidas de tipo intrínseco son apropiadas para la medición del valor de marca.

CONCLUSIONES

La investigación desarrollada permite evidenciar la importancia del *branding* en el posicionamiento de una marca, sobre todo cuando está siendo calificada desde la percepción de su calidad global e integral por parte del consumidor, es decir, conocido como *brand equity*, lo cual fue

analizado en las diferentes empresas que internacionalizan sus servicios de operación logística en Bogotá.

Como objetivo principal se buscaba caracterizar los enfoques estratégicos del *brand equity* en dichas empresas, en donde, mediante el análisis de las encuestas realizadas, fue posible establecer que estas variables, pasando desde su rendimiento, imagen social, valor, confianza y compromiso, entre otras, muestran la fortaleza de las marcas para estas empresas de servicios logísticos, frente al mercado y frente a la competencia, lo que les permite obtener un posicionamiento importante y único, generando una constante recordación de la marca.

Los resultados arrojados por el estudio aportan conocimiento, a la vez que son consecuentes con la literatura presentada a lo largo de esta investigación, puesto que permiten evidenciar la importancia de la correcta administración sobre las estrategias que implementen las empresas para lograr dar un valor a su marca y por ende a sus productos o servicios, además de generar empatía y fidelización en los clientes.

El método aplicado para llevar a cabo esta investigación permitió analizar el valor de la marca desde una perspectiva interna de las

empresas de cómo sus clientes han calificado los servicios que ofrecen al mercado y cómo se ven frente a su competencia, lo que les permite evaluar y evidenciar falencias en las políticas que han establecido e implementado para el posicionamiento de su marca.

Así mismo, los resultados de la investigación realizada para el presente estudio permitieron identificar que estas empresas de servicios logísticos reconocen que sus clientes toman la decisión de trabajar con ellos, no sólo teniendo en cuenta el precio de los servicios que presentan, sino también el valor agregado que se les otorga; caso puntual como se logró establecer en la figura 9, en donde cualidades de estas empresas, como honestidad y puntualidad, toman mayor importancia comparadas con otras, como la calidad y la responsabilidad, que aunque son igual de importantes que las anteriores, obtienen menor porcentaje, pues hoy en día cualidades como la puntualidad son más requeridas, pues permiten la reducción en costos y ofrecen a los clientes de estas empresas un mayor nivel de competitividad.

Por otro parte, el nivel de recordación que tienen los clientes hacia la marca de cada una de estas empresas, se ve directamente relacionado

con el nivel de confianza que se brinda en cada uno de los servicios; a pesar de que en los resultados obtenidos para esta variable el mayor nivel de confianza fue de nivel medio, es un punto que debe ser tomado como oportunidad, de manera tal que al momento en que una de estas empresas busque tener un punto relevante en diferenciación con su competencia, pueda trabajarlo exitosamente y así llegar a abarcar la mayor parte del mercado, sólo aplicando correctamente estrategias dirigidas a esta variable.

De igual manera, el objeto de estudio del presente artículo le permitirá identificar a otras empresas con estas mismas características de mercado, o aquellas que se encuentren en proceso de llegar a serlo cuáles son aquellas variables en las que pueden llegar a marcar diferencia, ser fuertes y de manera particularmente sobresaliente ocupar los mayores porcentajes de participación en el sector del comercio exterior, lo que no sólo les permitiría trabajar a nivel nacional, sino llegar a ser reconocidas a nivel internacional.

Así, se puede concluir que las empresas que internacionalizan servicios logísticos en la ciudad de Bogotá, y que fueron partícipes del presente estudio, pueden llegar a establecer procesos de mejora y acondicionar

sus estrategias de posicionamiento de marca, con el fin no sólo de obtener un gran reconocimiento por parte de sus clientes y de su misma competencia, sino también de generar un valor económico y representativo para su propia empresa.

REFERENCIAS

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity*. Recuperado de <http://www.inovaconsulting.com.br/wp-content/uploads/2016/09/managing-brand-equity-by-david-aaker.pdf>
- AnalDEX (2016). *Índice de Desempeño Logístico 2016*. Recuperado de <http://www.analdex.org/wp-content/uploads/2016/02/2016-07-11-ndice-de-Desempeo-Logstico-2016-Banco-Mundial.pdf>
- Barbosa, D., Ayala, A., & López, C. (2015). Dinámica exportadora de las empresas born global en Colombia. *Revista Finanzas y Política Económica*, 5(1), 121-150.
- Buil, I., De Chernatony, L., & Martínez, E. (2013). La importancia de medir el valor de marca desde la perspectiva del consumidor: Evidencia empírica en España y el Reino Unido. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(2), 225-237.
- Centro de Documentación para la Innovación de la Cadena de Suministro. (2012). *Tercerizar o no tercerizar: he ahí la cuestión*.

- Recuperado de <http://innova-supplychain.pe/articulos/3112-tercerizar-o-no-tercerizar-he-ahi-la-cuestion>
- Composición de exportaciones de servicios 2015 (13 de octubre de 2015). *Revista Dinero*. Recuperado de <http://www.dinero.com/economia/articulo/exportaciones-servicios-colombia/214572>
- Crescitelli, E., & Mandakovic, T. (2016). El patrimonio de marca (*Brand Equity*) en el sector de la educación: un estudio exploratorio en el segmento de cursos de MBA. *Fórum Empresarial*, 15(1), 45-63.
- Departamento de Planeación Nacional. (2015). *Colombia es Logística. Encuesta Nacional de Logística 2015*. Recuperado de <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/prensa/2015/Paginas/Colombia-es-Logistica-La-Encuesta-Nacional-de-Logistica-2015.aspx>
- Espósito, I., & Barbosa, L. (2001). *Brand Equity: Modelos de Valuación*. Recuperado de <http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2001/Esposito-MADE.pdf>
- Forero Siabato, M. (2014). Determinación de la aplicabilidad del Brand Equity basado en el consumidor para el contexto colombiano (tesis de doctorado), Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Garnica, A. (2002). *Brand Equity: El valor de marca*. Recuperado de http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Lic_virt/Mercadotecnia/DMKT011/UNIDAD%203/35_lec_Brand%20Equity_valor_de_la_marca.docx
- Gil, J. (2010). *Branding. Tendencias y retos en la comunicación de marca* Vol. 38. Catalunya: Editorial UOC.
- González, J. (2015). Contratación logística en Colombia: implementación de un operador logístico integral. *Semestre Económico*, 18(38), 215-237.
- Rave, E. (2010). *La internacionalización de las empresas*. Recuperado de <https://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/106/206>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodología de la investigación*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Keller, K. (2002). *Branding and Brand Equity*. Handbook of Marketing, Chennai, India: SAGE Publications Ltd.
- Kirby, C., & Brosa, N. (2011). *La logística como factor de competitividad de las Pymes en las Américas*. Recuperado de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/5089/La%20log%C3%ADstica%20como%20factor%20de%20competitividad%20de%20las%20Pymes%20en%20>

- las%20Am%C3%A9ricas.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing* (8ª ed.). New Jersey: Pearson-Pren-tice Hall.
- Lassar, W., Mittal, B., & Sharma, A. (1995). Measuring Customer-based Brand Equity. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 11-19.
- Leandro, A. (2013). El proceso de internacionalización de empresas. *Tec Empresarial*, 3(3), 18-25.
- Martínez, S. (2007). Sistema de gestión comunicacional para la construcción de una marca ciudad o marca país. *Signo y pensamiento*, 26(51), 80-97.
- Mora, L. (2015) *Los operadores logísticos en Colombia*. Catálogo de Logística. Recuperado de <http://www.catalogodelogistica.com/temas/Los-operadores-logisticos-en-Colombia+104324?pagina=2>
- Ortegón Cortázar, L. (2013). Relación entre valor de marca y las ventas. Un estudio aplicado en compañías agroquímicas Correlación entre valor de marca y valor de ventas. *Revista Ciencias Estratégicas*, (29), 104-124.
- Osorio, H. (2015). Operadores logísticos de cuarto nivel un tema para profundizar en Colombia. *Zona Logística*, 15(82), 11-15.
- Procolombia. (2016). *Directorio de Distribución Física Internacional*. Recuperado de <http://www.colombiatrade.com.co/herramientas/dfi-directorio-de-distribucion-fisica-internacional>
- Santos, A. (2015). *Perfil logístico de Colombia; Una visión hacia el mejoramiento estratégico de las operaciones nacionales e internacionales*. Recuperado de <http://www.urosario.edu.co/getattachment/Administracion/ur/Investigacion1/ur/Grupo-de-Investigacion/Proyectos/4-Perfil-logistico-de-Colombia-una-vision-hacia-el-mejoramiento-estrategico.pdf>
- Restrepo, M., & Rosero, X. (2002). Teoría institucional y proceso de internacionalización de las empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*, 18(84), 103-123.
- Reina, M. (2010). *Internacionalización de la economía colombiana: comercio e inversión*. Bogotá: CAF, BID.
- Sistema Nacional de Competitividad, Ciencia, Tecnología e Innovación. (2016). *Índice de Desempeño logístico del Banco Mundial*. Recuperado de <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/prensa/2016/Paginas/Indice-de-Desempeno-logistico-del-Banco-Mundial.aspx>
- Tabares, S., Anzo, E., & Estrada, L. (2014). La cooperación internacional en la internacionalización de pequeñas y medianas empresas de Medellín: un estudio de caso comparado. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 314-324.

- Tompkins Associates (s.f.). Third Party Logistics. Recuperado de <https://www.tompkinsinc.com/en-us/Industries/Third-Party-Logistics>
- Torres Valverde, E., & Padilla Rivadeneira, G. (2013). Medición de la intención de compra con base en un modelo de regresión logística de productos de consumo masivo (tesis de pregrado) Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Vallejo, B. Cortés, E., & Olaya, E. (2010). Estudio descriptivo de los operadores logísticos como componentes estratégicos dentro de la cadena de valor del medicamento en Bogotá. *Revista Colombiana de Ciencias Químico Farmacéuticas*, 39(2), 168-187.
- Vallejo, E. & Camacho, R. (2010). Incidencia de la logística en el marketing. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 8(2), 37-54.
- Villarejo Ramos, Á. F. (2002). Modelos multidimensionales para la medición del valor de marca. *Investigaciones Europeas en Dirección y Economía de la Empresa*, 8(3), 13-44.

Benefit corporations: ¿hacia una primacía renovada del accionista?

Benefit Corporations: Towards a Renewed Shareholder Primacy?

Benefit Corporations: Para una primazia renovada do acionista?

Rolando Roncancio Rachid*
Diógenes Lagos Cortés**
Sebastián Cortés Mejía***

Fecha de recibido: 8 de junio de 2017

Fecha de aprobado: 14 de diciembre de 2017

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5834>

Para citar: Roncancio Rachid, R., Lagos Cortés, D., & Cortés Mejía, S. (2018). Benefit corporations: ¿Hacia una primacía renovada del accionista? *Universidad & Empresa*, 20(35), 143-168. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5834>

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es reflexionar acerca de si las *benefit corporations* (BC) conducen a una nueva primacía basada en la búsqueda del bienestar de todos los grupos de interés. Para ello, se comparan las BC con la norma de la primacía del accionista desde tres aspectos: propiedad y control, priorización de intereses y deberes fiduciarios. Se concluye

* Ph.D. y Magíster en Gobierno y Cultura de las Organizaciones, Instituto de Empresa y Humanismo, Universidad de Navarra (España). Magíster en Dirección de Empresas, Inalde Business School, Universidad de La Sabana (Colombia). Profesor del Departamento de Dirección General del Inalde Business School, Universidad de La Sabana. Correo electrónico: rolando.roncancio@inalde.edu.co

** Doctor en Ciencias de la Administración, Universidad Nacional de La Plata (Argentina). Magíster en Ingeniería Industrial, Universidad Industrial de Santander (Colombia). Investigador en Inalde Business School, Universidad de La Sabana. Correo electrónico: diogenes.lagos@inalde.edu.co

*** Estudiante de doctorado en Management, Iowa State University (Estados Unidos). Administrador de Negocios Internacionales, Universidad de La Sabana (Colombia). Ingeniero Industrial, Universidad de La Sabana (Colombia). Correo electrónico: sebas3cm@iastate.edu

que en las BC: a) la propiedad y el control se mantiene en los accionistas; (b) la maximización del valor considera el bienestar de todos los grupos de interés, y (c) los deberes fiduciarios se amplían para considerar los posibles efectos en los demás grupos de interés, aunque esto no genera ninguna obligación hacia ellos.

Palabras clave: *Benefit corporation*, primacía del accionista, gobierno corporativo, gestión de los grupos de interés.

ABSTRACT

The purpose of this study is to ponder how the benefit corporations (BC) lead to a new organizational primacy by perusing wellness for all the stakeholders. Therefore, BC are compared with the norm of the shareholder primacy, from three perspectives: property and control, prioritized interests, and fiduciary duties. It is concluded that in the BC: *a)* property and control remain in shareholders who hold the power to create or finish BC's commitments, and the mechanisms to guarantee the fulfillment of the purpose of the organization; *b)* maximization of the value in BC is different because it pursues the wellbeing of all the stakeholders, nevertheless, it is pointed out that this goal is difficult to reach; *c)* although fiduciary duties are enlarged to consider possible effects of BC on all stakeholders, this does not imply an obligation of the organization with any of these groups, in practice, only the discretion of managers who keep their loyalty and care towards shareholders is enlarged.

Keywords: Benefit corporation, shareholder primacy, corporate governance, stakeholder's management.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é refletir acerca de se as *Benefit Corporations* (BC) conduzem a uma nova primazia baseada na busca do bem-estar de todos os grupos de interesse. Para isso, comparam-se as BC com a norma da primazia do acionista desde três aspectos: propriedade e o controle, priorização de interesses, e deveres fiduciários. Conclui-se que nas BC: a) a propriedade e o controle se mantém nos acionistas; (b) a maximização do valor considera o bem-estar de todos os grupos de interesses; e (c) os deveres fiduciários se ampliam para considerar os possíveis efeitos nos demais grupos de interesse, no entanto, isto não gera nenhuma obrigação para eles.

Palavras-chave: *Benefit corporation*, primazia do acionista, governo corporativo, gestão dos grupos de interesse.

INTRODUCCIÓN

La estructura del derecho corporativo en Estados Unidos garantiza que las empresas busquen el beneficio de sus accionistas (Smith, 1998), quienes cuentan para ello con mecanismos (elección de directores, aprobación de operaciones relevantes, presentación de reclamaciones) para ejercer el control y exigir que la junta directiva y la alta dirección den prioridad a sus intereses frente a los de otros grupos de interés (Millon, 1993). Este enfoque, centrado en el accionista, es conocido como la norma de la primacía del accionista y es el modelo corporativo y legal predominante en las organizaciones actuales.

Aunque existe consenso en que la norma de la primacía del accionista capta con mayor precisión la personalidad y el propósito de la empresa (Bainbridge, 2003; Chen & Hanson, 2004), el debate iniciado en los años treinta por los profesores Berle (1931) y Dodd (1932) continúa atrayendo la atención en el ámbito empresarial y académico. Este debate separa a quienes consideran que el propósito único o principal de la empresa es maximizar la utilidad de sus accionistas (*shareholder primacy*), de quienes consideran que la empresa debe beneficiar a todos los grupos de in-

terés (*stakeholder theory*) (Allen, 1992; Bulter & McChesney, 1999).

La teoría de los *stakeholders* y de diferentes ramas relacionadas han recibido recientemente mayor atención en este debate. Esta búsqueda por el bienestar de todos los grupos de interés ha generado una mayor conciencia del impacto negativo que producen las empresas en su intento por mejorar la calidad de vida (Blount & Offei-Danso, 2013). En este sentido, los defensores de la teoría de los *stakeholders* sugieren que las empresas, dados los impactos que generan con sus actividades, deberían preocuparse más allá de los intereses de sus accionistas.

En las formas híbridas o empresas de doble misión se facilita la búsqueda de un beneficio económico, a la vez que se genera un impacto positivo directo en la sociedad y el medioambiente (McDonnell, 2014). Este tipo de empresas han asumido que la búsqueda del beneficio para sus accionistas no es su único objetivo, pues estos buscan un balance entre objetivos sociales y económicos. Sin embargo, algunos autores consideran que el derecho corporativo en los Estados Unidos limita la búsqueda de fines sociales en las empresas, cuando estos no se traducen en un aumento de utilidades para los accionistas (Kerr, 2007). En

este proceso, las formas híbridas de empresa se enfrentan a una serie de limitaciones que afectan su desempeño. Por ejemplo, la dificultad para captar inversores con motivaciones sociales dado que la ley les impide (en el caso de las organizaciones sin ánimo de lucro) o limita (en el caso de las organizaciones híbridas) la repartición de utilidades (Nass, 2013).

Recientemente la legislación de los Estados Unidos ha creado una nueva forma corporativa para promover las formas híbridas de empresa, las Benefit Corporations (BC).¹ Las BC responden a la necesidad de articular objetivos sociales con objetivos económicos, generalmente considerados opuestos en el derecho corporativo (Clark & Vranka, 2013), y consideran como elemento fundamental para la toma de decisiones el posible impacto entre los diferentes grupos de interés (B Lab, 2016). En este contexto, se plantean las siguientes preguntas: ¿las BC están cambiando el paradigma de la primacía del accionista hacia uno nuevo basado en la primacía de los demás grupos de interés?, o simplemente, ¿son una reafirmación

de la primacía del accionista? Este trabajo responde a estas cuestiones. Para ello, se contrastan las características de la norma de la primacía del accionista con las características de las BC desde tres aspectos: (a) ¿en quién reside la propiedad y el control de la empresa? (b) ¿cómo se priorizan los intereses de los grupos de interés? (c) ¿a quiénes se extienden los deberes fiduciarios? y ¿qué amplitud tienen estos deberes fiduciarios?

En resumen, se argumenta que en las BC: a) la propiedad y el control continua en las manos de los accionistas quienes detentan las facultades para crear o terminar dicha figura, además de los mecanismos para garantizar el cumplimiento del propósito de la BC; (b) la conceptualización de la maximización del valor es diferente en las BC, ya que estas empresas buscan el bienestar de todos los grupos de interés; no obstante, se advierte que esta situación es compleja de alcanzar en la práctica; y (c) aunque los deberes fiduciarios se amplían para considerar los posibles efectos de las acciones de la BC en los demás grupos de interés, esta ampliación

1 Las *benefit corporations* son una nueva forma corporativa creada en los Estados Unidos para promover las formas híbridas de empresa; su uso se ha extendido a otros países como Italia, Francia, Bélgica y Reino Unido. Una traducción al español sería “Corporaciones de Beneficios”, aunque, dada la poca difusión del término en español, en este trabajo hemos preferido usar el término en inglés. A enero de 2017, 31 estados habían aprobado leyes que dan vida a las BC, mientras que siete estados más se encontraban en el proceso de aprobación. Iniciativas similares están siendo desarrolladas en otros países como Italia, Francia, Bélgica y Reino Unido.

no genera ninguna obligación jurídica, ni acciones derivativas a favor de estos grupos. En la práctica se amplía la discrecionalidad de los directivos para la toma de decisiones. No obstante, se mantiene la obligación de lealtad y cuidado hacia los intereses de los accionistas por parte de los directivos.

El resto de este documento se estructura como sigue. Posterior a esta introducción se presenta la metodología; a continuación, se identifican las características de la norma de la primacía del accionista y de las BC. Seguido a esto, se discute acerca de si las BC abren el camino hacia una nueva primacía que contempla a todos los grupos de interés. Este trabajo finaliza con las conclusiones y algunas consideraciones para posibles investigaciones futuras.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: LAS BC CONDUCEN HACIA UNA PRIMACÍA DE LOS DEMÁS GRUPOS DE INTERÉS

Aunque algunos autores consideran que el marco jurídico actual de los Estados Unidos no impone la primacía del accionista como una camisa de fuerza, es cierto que cuando los directivos toman decisiones que implican una reducción en el beneficio de los accionistas, se exponen a posibles demandas al no cumplir

con la regla de la maximización de los beneficios para el accionista. En este contexto, desde lo que parece ser un punto de inflexión que busca hacer de los negocios una cuestión rentable económicamente, pero que a su vez genere un beneficio público importante (Orts, 1992), se han desarrollado un amplio número de organizaciones que no pueden funcionar bajo la lógica de la maximización de utilidades (Mickels, 2009). No obstante, estas organizaciones se enfrentan a una serie de limitaciones que pueden afectar su desempeño, por ejemplo, la dificultad para captar inversores con motivaciones sociales dado que la ley les impide (a las organizaciones sin ánimo de lucro) o limita (a las organizaciones híbridas) la repartición de utilidades (Nass, 2013). Para lidiar con estas dificultades, se han propuesto varias alternativas, entre estas los estatutos de los grupos de interés (Orts, 1992; Oswald, 1998; Wallman, 1991), normativa según la cual los directivos de las corporaciones pueden considerar intereses de otros grupos (empleados, consumidores, proveedores y comunidad local) en sus decisiones cotidianas (Swanson, 1996).

Aunque los estatutos de los grupos de interés consideran el efecto de las decisiones en otros grupos, algunos autores creen que sigue siendo una visión restringida donde no se

incluye la comunidad internacional, el medioambiente o consideraciones más amplias de derechos humanos (Mickels, 2009). Las BC buscan superar esta situación, constituyéndose en una respuesta a la necesidad de encontrar nuevas herramientas jurídicas para cumplir de forma efectiva con la doble misión. De cierto modo, las BC tratan de recuperar lo que al inicio de la historia se exigía como un requisito esencial para la existencia de las organizaciones, el beneficio público intencionado, obligatorio y directo, y en este sentido, se comprometen a maximizar los beneficios de su operación para todos los grupos de interés (B Lab, 2016).

De esta forma, este trabajo tiene como objetivo reflexionar sobre la posible capacidad que tienen las BC de cambiar el paradigma de la primacía del accionista hacia uno nuevo basado en la primacía de los demás grupos de interés o si son simplemente una reafirmación de la norma de la primacía del accionista. Para ello, se identifican y se contrastan las características principales de las BC y de la norma de la primacía del accionista.

2. ASPECTOS DISTINTIVOS DE LA PRIMACÍA DEL ACCIONISTA Y LAS BC

2.1. Características de la primacía del accionista

La norma de la primacía del accionista tiene su origen en la resolución de conflictos entre accionistas mayoritarios y minoritarios, y no entre accionistas y otros grupos de interés (Smith, 1998). Sin embargo, su consolidación se fue dando a medida que los tribunales obligaban a los directores corporativos a dar prioridad al interés de los accionistas (no solo los mayoritarios) frente a los intereses de los demás grupos de interés (Smith, 1998).

De acuerdo con Smith (1998), aunque la primacía del accionista ha tenido innumerables formulaciones, la referencia más citada proviene del caso Dodge contra Ford Motor Co.,² donde se determinó que:

Una corporación empresarial se organiza y lleva a cabo principalmente para el beneficio de los accionistas. Los poderes de los directores han de emplearse para ese fin. La discrecionalidad de los directores es ejercida

2 Mediante una acción judicial emprendida por los hermanos Dodge, en ese momento propietarios del 10% de las acciones de Ford Motor Company, se pretendía que Henry Ford (accionista mayoritario y controlador de la compañía) permitiera que se distribuyeran beneficios especiales. El señor Ford basó su decisión en que el dinero se reinvertiría para crear más empleo, ofrecer precios más bajos, subir salarios y beneficiar a la sociedad en general, asegurando que le parecía que la compañía estaba siendo demasiado rentable, y por eso no se repartiría ese dividendo especial (Dodge v. Ford Motor Co, 1919).

en la elección de los medios para alcanzar ese fin, y no se extiende a un cambio en el fin en sí mismo, a la reducción de las utilidades, o para la no distribución de las utilidades entre los accionistas con el objetivo de destinarlos a otros fines (Dodge contra Ford Motor Co, 1919, p. 684).

La norma de la primacía del accionista puede resumirse en cuatro aspectos: a) propiedad y control, el accionista es propietario de la empresa, por lo tanto, tiene el control formal, decidiendo el propósito y políticas fundamentales; b) maximización de valor, se entiende como maximización de valor la priorización del beneficio del accionista; c) deberes fiduciarios, estos se restringen al accionista, y d) discrecionalidad directiva, existen normas que protegen la actuación de los directivos. A continuación, se desarrollan cada uno de estos aspectos.

2.2. Propiedad y control

Aunque los accionistas son quienes proporcionan el capital para la creación y operación de las empresas, el éxito de las mismas no depende exclusivamente de ellos. Por el contrario, es el resultado de la cooperación y el aporte de múltiples actores (empleados, proveedores, directores corporativos, alta dirección, acreedores y Estado, entre otros) (Blount & Offei-Danso, 2013). A

pesar de esto, en la mayoría de las empresas los accionistas tienen el derecho para ejercer el control y disponer de las utilidades (Hansmann, 1996); esto debido a que desde la perspectiva tradicional (primacía del accionista) son considerados como los propietarios de las empresas.

Convencionalmente, el término propietarios en una empresa se usa para designar a “aquellas personas que comparten dos derechos formales: el derecho a controlar la empresa y el derecho de apropiarse de los beneficios residuales de la empresa” (Hansmann, 1988, p. 269). De acuerdo con esto, el primer derecho de un propietario es controlar su empresa, pero ¿por qué es de esta forma? Desde la primacía del accionista se sugiere que si los accionistas son los propietarios de la empresa, a ellos corresponde darle el propósito (decidiendo las políticas fundamentales) y gobernarla de acuerdo con sus intereses (Matheson & Olson, 1992).

De acuerdo con la teoría contractualista (Jensen & Meckling, 1976; Kraakman, 2009), los accionistas no tienen ningún estatus privilegiado respecto de los otros contratantes de la sociedad, esto porque, al igual que los demás, aportan algo a cambio de un beneficio para ellos. Desde esta perspectiva, son proveedores de capital, como otros grupos de interés lo son de materias primas o de

trabajo; sin embargo, la posición de los accionistas se distingue de la de los otros grupos de interés porque soportan un riesgo residual que los demás no asumen. Los accionistas son los últimos en recibir su beneficio, después de que los demás actores en la empresa lo hayan hecho. Este hecho hace evidente que deban detentar el control de la sociedad (Jensen & Meckling, 1976).

Easterbrook & Fischel (1983) manifiestan que, si bien es cierto que el derecho de control se podría repartir de manera igual entre todos los participantes, carecería de lógica económica el hecho de que no hubiera una proporción entre la naturaleza y el alcance del interés, y el correlativo derecho a la toma de decisiones. Por ejemplo, los acreedores o directivos no necesariamente tienen alineado su interés económico al desempeño total de la empresa y, por ello, los contratantes que sí tienen un interés de alcance total no asumirían los riesgos de igual forma. Por esa razón, los beneficiarios residuales (los accionistas), cuyo interés depende de la eficiencia general de la corporación, deben tener el derecho al voto exclusivamente o, al menos, prioritariamente. De este modo, el derecho de control da a los accionistas una medida de certeza de que sus intereses serán considerados en primer lugar cuando los directores cor-

porativos tomen decisiones (Blount & Offei-Danso, 2013).

El segundo derecho de los accionistas es recibir las utilidades, ¿por qué esto es así? La primacía de los accionistas plantea que son ellos quienes proporcionan capital a la empresa a cambio de un retorno de utilidades, es decir, el beneficio económico es el principal objetivo del accionista. Así como un consumidor compra un producto, el proveedor de capital compra las utilidades futuras de la empresa. Dicho de otra manera, la empresa vende al cliente un producto o servicio por un precio y a los accionistas les vende las utilidades futuras, con su riesgo correlativo (Boatright, 2006). En este sentido, otorgar el control a quienes asumen el riesgo residual es la protección más adecuada a su posición contractual, ya que el retorno residual (propio del capital) sería demasiado inseguro si ellos no tuvieran el control para que la firma opere hacia la maximización del beneficio (Boatright, 2006).

En resumen, desde la perspectiva tradicional, los accionistas son los propietarios de la empresa, aunque de un modo diferente a lo encontrado en otros tipos de propiedad; en lugar de tener la propiedad de la empresa como una persona tiene la propiedad de una casa o de un automóvil, los accionistas tienen un

paquete de derechos que incluyen controlar la empresa y recibir las utilidades (Hansmann, 1996).

2.3. Maximización de valor

De acuerdo con Fairfax (2006), la primacía del accionista impide que la empresa se enfoque en actividades que no conducen directamente a la obtención de beneficios económicos en el corto plazo para sus accionistas. En este sentido, Friedman (1953) afirma que, “siempre y cuando el comportamiento de la empresa esté informado por el racional de la maximización de las utilidades para el accionista y sea consistente con este, la empresa prosperará” (p. 22). El planteamiento anterior ha conducido a la amplia aceptación del pensamiento de Friedman (1970) acerca del propósito para el cual se crean las empresas:

hay una y sólo una responsabilidad social de la empresa: usar sus recursos en actividades encaminadas a maximizar sus beneficios, siempre y cuando se mantenga en las reglas del juego, es decir, que actúe dentro de la libre competencia, sin engaño ni fraude (p. 6).

Para Argandoña (2007), esta visión no es arbitraria, ya que la ciencia económica muestra que bajo ciertas condiciones se consigue la máxima eficiencia cuando las empresas

maximizan el valor para sus propietarios. Este argumento de eficiencia se apoya también en el planteamiento central del interés residual del accionista y del modelo financiero del mercado (Ireland, 2005), el cual sostiene que el precio actual de mercado de la acción refleja el desempeño de todas las utilidades futuras y, por tanto, el desempeño total de la empresa. De este modo, siendo los accionistas los titulares de un interés residual en la empresa, son ellos los más indicados para gestionar eficientemente el control de la misma, pues su interés específico se sintetiza en el valor de mercado de la acción de la que son tenedores y ese valor es, a su vez, el indicador del desempeño integral de la corporación. De esta manera, maximizar el beneficio del accionista conduce a maximizar el valor de la acción.

Según este enfoque, el sistema centrado en el accionista crearía el escenario más eficiente para la generación de riqueza para todos los grupos de interés (Kiarie, 2006). Sin el derecho de control, los accionistas o proveedores del capital demandarían utilidades más altas para compensar el mayor riesgo de su inversión, esto aumentaría el costo del capital y, en consecuencia, el costo de producción para todos los grupos de interés (Boatright, 2006). Así, la primacía del accionista no solo

es más eficiente, sino “moralmente justificada porque beneficia mejor el interés de todos los grupos de interés y nace del acuerdo voluntario de todos los participantes en el contrato societario” (Boatright, 2006, p. 116).

2.4. Deberes fiduciarios

La separación de la propiedad y el control en las empresas genera problemas de organización debido a que los intereses de los directores corporativos pueden no coincidir con los de los accionistas (Matheson & Olson, 1992). En este tipo de sociedades la junta directiva desempeña un papel fundamental, ya que detenta facultades para la gestión de los negocios y asuntos de la sociedad, entre ellas: nombrar los representantes legales, tomar decisiones administrativas y financieras e, incluso, reformar los estatutos de la sociedad (Adams, Hermalin, & Weisbach, 2010). No obstante, los poderes y facultades de los directores corporativos y la alta dirección no son ilimitados; su actuación se encuentra enmarcada por los deberes fiduciarios, cuya base está en la exigencia irrestricta de la buena fe³ de los directores (Reyes, 1996).

Aunque la primacía del accionista se manifiesta en toda la estructura del derecho corporativo, es en los deberes fiduciarios donde encuentra su expresión más directa (Smith, 1998). Desde la perspectiva tradicional, se ve a los accionistas como beneficiarios de los activos, mientras la compañía posee la titularidad de los mismos fiduciariamente (Allen, 1992). Como los accionistas son los propietarios de las acciones, también lo son de una parte de los activos de la empresa (Njoya, 2007); por lo tanto, estos activos deben ser administrados fiduciariamente en su beneficio de la manera más eficiente posible.

La premisa fundamental del derecho corporativo imperante establece que los directores y la alta dirección tienen deberes fiduciarios de cuidado y lealtad para con la empresa y sus accionistas, y no frente a otros grupos de interés (Smith, 1998). En efecto, la primacía del accionista impide que los directores corporativos y la alta dirección favorezcan a otros grupos de interés, al considerar apropiado que las corporaciones maximicen el beneficio de sus accionistas a expensas de estos grupos (Fairfax, 2006).

3 En Colombia, la jurisprudencia constitucional ha definido el principio de buena fe como aquel que exige a los particulares y a las autoridades públicas ajustar sus comportamientos a una conducta honesta, leal y conforme con las actuaciones que podrían esperarse de una “persona correcta (*vir bonus*)”. Así, la buena fe presupone la existencia de relaciones recíprocas con trascendencia jurídica, y se refiere a la “confianza, seguridad y credibilidad que otorga la palabra dada” (Corte Constitucional, 2008).

Entre los deberes fiduciarios se encuentran el deber de cuidado y el deber de lealtad, el primero impone a los administradores la obligación de manejar los negocios de la sociedad con la diligencia que se esperaría de una persona en el manejo de sus propios negocios, dentro de lo cual se incluye el deber de encontrarse informado respecto de:

las políticas y problemas de la empresa mediante una regular asistencia a las juntas, y poner todo su conocimiento y habilidad para la conducción de los negocios sociales. Deben igualmente ordenar o asumir las investigaciones necesarias cuando descubran alguna irregularidad e implantar los correctivos necesarios con el fin de preservar los activos de la sociedad (Castro de Cifuentes, 1986, p. 125).

Por su parte, el deber de lealtad implica que los administradores actúen a favor del interés de la sociedad y no buscando sus propios intereses a costa de la sociedad. Este deber genera a los administradores:

la obligación de evitar situaciones que causen conflictos de interés; además que la información privilegiada a la que en razón de su cargo, posición, actividad o relación tenga acceso no sea utilizada para un beneficio personal; también que los administradores no se apoderen o aprovechen en su propio beneficio

de las oportunidades de negocios (Castro de Cifuentes, 1986, p. 132).

En resumen, los deberes fiduciarios implican no sólo que los directores corporativos y la alta dirección deban promover el interés de los accionistas, sino también que no deben ponerse en una posición en la que sus propios intereses puedan entrar en conflicto con los intereses de los accionistas (Smith & Rönnegard, 2016).

2.5. Discrecionalidad de los directivos

El desarrollo de toda actividad económica implica un riesgo de ganancia o pérdida para la empresa como efecto directo o indirecto de las decisiones adoptadas; por lo tanto, es normal que los directores corporativos y la alta dirección asuman riesgos en el ejercicio de la administración de la empresa. Sin embargo, la jurisprudencia establece que si las decisiones son tomadas a) de buena fe, b) de una forma informada, c) bien intencionada para los mejores intereses de la empresa, y d) sin tener un interés personal en el objeto de esa decisión, los directores corporativos no serán objeto de cuestionamientos o sanciones. Esta presunción se conoce como la regla de la discrecionalidad de los negocios, que permite a los administradores (cuando sus decisiones satisfacen dichos requisitos) tomar

riesgos comerciales sin temor a ser cuestionados por lo que debieron hacer, y también evita la intervención judicial en el manejo de la sociedad (Palmiter, 1996).

De esta forma, cuando se presenta una reclamación o se cuestiona una decisión de los administradores, los tribunales imponen a la parte impugnante la carga de superar la presunción de discrecionalidad de los negocios probando para ello que: a) el administrador tiene un conflicto de interés en una acción o transacción corporativa, b) el administrador se involucra o permite un comportamiento ilegal, c) la acción tomada por el administrador carecía de propósito comercial racional, y d) existe culpa grave.

La mayoría de las legislaciones estatales en los Estados Unidos permiten a las sociedades expedir reformas a sus estatutos para exonerar a los administradores por violación a su deber de cuidado de la responsabilidad personal pecuniaria, siempre y cuando no se trate de: a) incumplimiento a su deber de lealtad, b) actos u omisiones de mala fe que impliquen mala conducta intencional o ilegalidad conocida, c) aprobación de repartos ilegales y d) obtención de beneficio personal impropio; sin embargo, ninguno de los reglamentos legis-

lativos afecta la capacidad de los tribunales de otorgar protección judicial, prohibiendo medidas corporativas que violen los principios de cuidado (Palmiter, 1996, p. 74).

2.6. Características de las BC

La ley modelo para las BC (en adelante, MBCL por las siglas en inglés de *Model Benefit Corporation Legislation*) presenta a las BC como una nueva forma jurídica, que ofrece a emprendedores e inversionistas la oportunidad de crear o invertir en una empresa que, de forma consciente, se compromete a maximizar los beneficios de su operación para todos los grupos de interés (B Lab, 2016). El MBCL permite identificar cinco aspectos distintivos de las BC (Clark & Babson, 2012): a) propósito, este se enfoca en crear un impacto material positivo en la sociedad y el medioambiente; b) deberes fiduciarios, los deberes de los directores corporativos son extendidos para considerar los intereses de otros grupos de interés, en adición a los intereses financieros de los accionistas; c) discrecionalidad de los directivos, el campo de acción aumenta y se garantiza la protección jurídica ante sus actuaciones; d) garantías para el cumplimiento del propósito, mediante el informe anual de su desempeño social y ambiental, y la posibilidad de exigir

procedimientos de cumplimiento, y e) medidas adicionales para garantizar el doble propósito, definen la forma como se crea y se mantiene en el tiempo una BC. A continuación, se desarrollan cada uno de estos aspectos.

2.7. Propósito

Para constituirse como una BC, se requiere que la empresa defina un beneficio público general, entendido este como “un impacto positivo significativo en la sociedad y el medioambiente como un todo” (B Lab, 2016, p. 3). Adicional al beneficio público general, las BC pueden definir uno o más beneficios públicos específicos en el marco de los siguientes siete objetivos:

a) proveer a comunidades o personas, de bajos ingresos o marginadas, con productos o servicios para su beneficio; b) generar oportunidades económicas para las personas o comunidades, más allá la creación de puestos de trabajo; c) proteger o restaurar el medioambiente; d) mejorar la salud humana; e) promover el arte, la ciencia o el avance del conocimiento; f) incrementar los flujos de capital hacia entidades que tienen un propósito de beneficio para la sociedad o el medioambiente; y g) conferir algún otro beneficio particular para la sociedad o el medioambiente (B Lab, 2016, p. 4).

2.8. Deberes fiduciarios

La valoración de los criterios de decisión en las BC está regulada legal y estatutariamente. Estos criterios se enmarcan en el propósito de beneficio público general o específico, que caracteriza a las BC. La sección 301, literal a del MCBL, indica que los directores corporativos, en cumplimiento de sus deberes y en busca del mejor interés de la BC, deben considerar los efectos de las decisiones sobre accionistas, empleados (tanto de la BC, como de sus subsidiarias y proveedores), clientes, factores sociales relacionados con la comunidad (donde opera BC, sus subsidiarias y proveedores), medioambiente local y global y la BC misma (B Lab, 2016). De forma adicional, en la sección 301, literal 2ii del MCBL, se indica que las BC pueden dar prioridad a algún grupo de interés en el cumplimiento del propósito de beneficio público general o específico (B Lab, 2016).

De esta forma, en las BC los deberes fiduciarios se amplían para considerar en sus decisiones otros grupos de interés diferentes de los accionistas. Dentro de este deber fiduciario ampliado, los directivos deben tener en cuenta: a) los intereses a corto y a largo plazo de la BC, b) la posibilidad de que estos

intereses puedan ser logrados, y c) la capacidad de la BC para lograr el objetivo de beneficio público general o específico (B Lab, 2016). No obstante, en la sección 301, literal d, se establece que los directivos no tienen ningún tipo de deber fiduciario hacia las personas que son beneficiarias del propósito de beneficio público general y específico (B Lab, 2016). Además, la sección 305, literal c, establece limitaciones a las personas que pueden iniciar las acciones de reclamación por incumplimiento de los objetivos de beneficio público, contempladas en los procedimientos de cumplimiento del beneficio (en adelante, BEP por sus siglas en inglés de *Benefit Enforcement Proceeding*).

2.9. Discrecionalidad de los directivos

Los estatutos de las BC establecen específicamente que el hecho de considerar los intereses de otros *stakeholders* “no debe constituir una violación de las normas generales para los directores, las cuales requieren de buena fe, el cuidado de una persona prudente, y la consideración de los mejores intereses de la BC” (Clark y Babson, 2012, p. 848). No cumplir con el propósito general o específico de la BC “puede constituir una violación del deber fiduciario y puede dejar a los directores corporativos, a la alta dirección, o a

la misma BC sujetos a una demanda por violación de esta obligación” (McDonnell, 2014, p. 34). Para proteger a los directores y a la misma BC, se establece que estos no serán responsables de los resultados obtenidos, al considerar un componente de generación de valor para otros grupos de interés diferentes de los accionistas (Clark & Babson, 2012); en este sentido, el MBCL establece limitaciones en la responsabilidad, tanto para los directores corporativos como para la misma BC.

En la sección 301, literal c, se establece que los directores no serán responsables por los daños monetarios causados como resultado de cualquier acción u omisión durante sus labores como directores cuando a) este no presenta conflictos de interés, y b) existe fracaso de la BC al tratar de obtener o crear un beneficio público general o específico (B Lab, 2016). Todo esto, a menos que la acción u omisión que conduce a dichos resultados sea producto de conflictos de intereses, dolo o la violación de la ley por parte del director (B Lab, 2016). De igual forma, en la sección 301, literal b del MBCL, se limita la responsabilidad de las BC, al definir que estas no serán responsables por daños monetarios al tratar de obtener o crear un beneficio público general o específico (B Lab, 2016).

2.10. Cumplimiento del propósito

Dos mecanismos ayudan a mejorar la transparencia de la gestión en las BC, permitiendo vigilar el cumplimiento del propósito definido, los BEP y el informe anual de beneficio (en adelante, ABR por las siglas en inglés de Annual Benefit Report). Un BEP es “cualquier reclamación, acción o procedimiento iniciado para enmendar: (a) la falla de una BC para tratar de obtener o crear un beneficio público general o un beneficio público específico que haya sido establecido en sus estatutos, o (b) la violación de cualquier obligación, deber, o norma de conducta en virtud de la legislación para las BC” (B Lab, 2016, p. 3).

La sección 305, literal c, establece que un BEP solo podrá ser iniciado y continuado por: a) la BC directamente; b) una persona o un grupo de personas que al momento de la acción u omisión reclamada posean una participación de al menos el 2 % del total de las acciones de las clases existentes; c) un director corporativo; d) una persona o un grupo de personas que al momento de la acción u omisión reclamada posean una participación de al menos el 5 % del total de las acciones en circulación en una organización de la cual la BC es una subsidiaria; y e) otras

personas que hayan sido especificadas en los estatutos de la BC.

De otra parte, la legislación de las BC estipula la obligación de presentar un ABR que acoja el estándar de un tercero, entendido este como “un estándar reconocido para definir, informar y evaluar el desempeño corporativo social y ambiental” (B Lab, 2016, p. 2). Este debe ser exhaustivo, fiable, independiente y transparente (Clark & Babson, 2012); para ello, el ABR debe contener “una descripción de las vías utilizadas para alcanzar el beneficio público estipulado, las circunstancias que hayan dificultado la creación de dicho beneficio, además de una evaluación sobre el desempeño social y medioambiental” (B Lab, 2016, p. 20).

A diferencia de los reportes financieros, donde existen convenciones aceptadas para informar sobre el desempeño financiero, aún no existe una forma estándar para informar sobre el desempeño social y ambiental, por lo tanto, la legislación permite a las BC seleccionar el estándar que van a utilizar (Clark & Babson, 2012). Además, estas disponen de diferentes opciones para realizar sus reportes, entre ellas: B Impact Assessment, Global Reporting Initiative (GRI), ISO 2600, UL

880, Food Alliance and the Sustainable Agriculture Network (SAN), Green Seal Business, People 4 Earth (Wilburn & Wilburn, 2014).

2.11. Medidas adicionales para articular y reforzar la doble misión

Las BC pueden convivir con cualquier otro tipo jurídico de empresa que busque beneficios. Para sumarse a esta figura jurídica, una empresa nueva o existente debe acoger los artículos de la ley modelo de las BC del estado en el que se incorpora la respectiva sociedad. En el MBCL se establece que una mayoría de dos terceras partes de los accionistas debe aprobar decisiones fundamentales como a) acoger o abandonar el estatus de BC, y b) realizar fusiones, adquisiciones u otras operaciones fundamentales de tal magnitud que lleven a la finalización práctica del estatus de BC.

Otra disposición destinada a fortalecer el cumplimiento de la doble misión es la creación de veedores internos, como el Benefit Director (BD) y el Benefit Officer (BO), cuyo régimen de responsabilidad es el mismo de los demás administradores. El nombramiento de un BO es opcional en todas las jurisdicciones, a diferencia del BD, que es

obligatorio en la mayoría y, en caso de ser nombrado, deberá elaborar el informe anual de beneficio. El BD es una persona independiente de la compañía que es designado por la junta directiva (B Lab, 2016), y que tiene la responsabilidad de presentar un informe anual declarando si la BC y sus directores han actuado en cumplimiento del beneficio durante el período pertinente. En caso de que el BD considere que la BC no ha cumplido con los requisitos de la ley, este debe describir dicha situación (B Lab, 2016).

3. ¿LAS BC SE TRADUCEN EN UNA PRIMACÍA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS DIFERENTES A LOS ACCIONISTAS?

En este apartado, se contrastan las características de la primacía del accionista con las características de las BC, con el objetivo de determinar si estas conducen hacia una nueva primacía que desplaza el interés de los accionistas hacia el interés de los demás grupos de interés. La discusión se desarrolla desde tres interrogantes: ¿dónde reside la propiedad y el control en las BC?, ¿cómo se entiende la maximización del valor en las BC? y ¿sobre quién recaen los deberes fiduciarios en las BC?

3.1. ¿En quién reside la propiedad y el control en las BC?

Desde la perspectiva tradicional, el accionista es considerado el propietario de la empresa, dado que tiene el derecho de controlarla y de apropiarse de los beneficios residuales (Hansmann, 1988). Sin embargo, algunos autores plantean que la pretensión de que los accionistas son los propietarios de la empresa es empíricamente incorrecta, ya que estos, aunque tienen el control de la empresa, no son los únicos que tienen intereses residuales (Stout, 2002). En la práctica se evidencia que los accionistas son solo uno de los grupos que esperan recibir beneficios residuales. Por ejemplo, los empleados y los directivos esperan aumentos de salario y estabilidad en el trabajo, los tenedores de bonos esperan un entorno favorable para la empresa, donde el riesgo de insolvencia sea menor. De forma similar a lo que sucede en las empresas tradicionales, en las BC distintas partes mantienen intereses residuales.

En cuanto al control, las BC contemplan los BEP como un mecanismo para controlar las actuaciones de los directores; sin embargo, estos procedimientos solo pueden ser presentados por la misma BC, los accionistas (con ciertos requerimientos de participación accionaria), los

directores y otros grupos de interés (en caso de que se les haya dado prelación en los estatutos de la BC) (B Lab, 2016). De esta forma, aunque en las BC la toma de decisiones implica considerar los posibles efectos en los grupos de interés, el control se mantiene en los accionistas, quienes eligen y controlan a los directores corporativos (Lan, 2015). La importancia de los accionistas en las BC es tal, que en disposiciones para reforzar la figura jurídica, se considera un régimen de mayorías (dos terceras partes) para adoptar y abandonar el estatus de BC. Del mismo modo, cuando una empresa realice una fusión o intercambio de acciones que dé lugar a la creación o desaparición de una BC, estas operaciones deberán recibir la aprobación de sus accionistas en la misma proporción.

En resumen, afirmar que los accionistas son o no los propietarios es una cuestión discutible. Por ejemplo, desde una mirada puramente conceptual y tradicional, los accionistas de una BC son los propietarios de la empresa, ya que detentan el control y el derecho de apropiarse de las ganancias; sin embargo, si consideramos que los accionistas no son los únicos actores con intereses residuales, estos no serían los únicos propietarios. De otra parte, en cuanto al control se tiene que en las BC se modifica la norma de la

primacía del accionistas a través de la decisión voluntaria de los mismos, no obstante, estos retienen todos los derechos de voto, por lo tanto, el accionista mantiene la primacía con respecto a la creación y el control de la BC (Blount & Offei-Danso, 2013).

3.2. ¿Cómo se entiende la maximización de valor en las BC?

La norma de la primacía de los accionistas no solo implica que todos los accionistas reciban un trato igualitario; también exige que sus intereses sean preferibles a los de otros *stakeholders* (Smith, 1998). Por lo tanto, desde la primacía del accionista, la maximización del valor se entiende como maximizar los intereses de los accionistas. Para algunos autores el enfoque en la maximización de valor para los accionistas no debe ser visto como obligatorio en el propósito de la empresa, sino que debe ser entendido como un enfoque por defecto cuando en los estatutos de la empresa no se establece otro (Bainbridge, 2003; Wishnick, 2011).

Esto es diferente en las BC, ya que en sus estatutos se comprometen a maximizar los beneficios de su operación para todos los grupos de interés (B Lab, 2016). Es decir, amplían su propósito más allá de la maximización del valor de los accionistas.

Sin embargo, autores como Brudney y Ferrell (2002), y Fairfax (2006) coinciden en que la retórica de los *stakeholders* es incompatible con la realidad de las prácticas corporativas y, por lo tanto, esto parece reflejar solo un deseo por parte de las corporaciones para presentar una imagen de buenos ciudadanos que realmente esconde el verdadero objetivo de maximizar beneficio del accionista (Fairfax, 2006).

En este sentido, Lan (2015) sugiere que la legislación de las BC presenta tres problemas relacionados con las responsabilidades de los directores, que afectan la concepción de la maximización del valor en estas empresas: a) No orientación, aunque desde la teoría se acepta que la maximización del valor en las BC es entendida como la maximización del bienestar de todos los grupos de interés, esto en la práctica es complicado de alcanzar, por lo tanto, se debe priorizar en alguno o algunos de estos grupos de interés; sin embargo, la legislación de las BC no proporciona ninguna orientación a los directores con respecto a la forma de elegir o priorizar entre los intereses de los diferentes grupos de interés; b) conflicto de intereses ampliado, se pasa de una figura de principal-agente a una de principales-agente. En el primer caso el interés del director debe estar alineado

con el interés de los accionista, mientras que en el segundo caso lo está con los demás principales o grupos de interés, además con el de los accionistas; (c) interés público no representado, el interés de los grupos diferentes de accionistas no está representado, irónicamente quienes puede hacer que la BC persigan el bien social son los accionistas, los directores y la BC en sí misma.

Desde una perspectiva diferente, algunos académicos consideran que la primacía del accionista no es la norma, esto sustentado en casos donde los tribunales han permitido que las empresas beneficien a otros grupos de interés por encima de los propios accionistas, como sucede en las contribuciones a obras de caridad (Fairfax, 2006). No obstante, los defensores de la primacía del accionista sugieren que estos casos son consistentes con la norma, ya que si bien el accionista está renunciando a una parte de su beneficio en el corto plazo, esta acción se realiza con la intención de obtener un beneficio mayor para el accionista en el largo plazo (Fairfax, 2006). Esto se logra a través de la mejora de la imagen de la empresa que procede de estas acciones; adicionalmente, dichas acciones pueden ayudar a aumentar la inspiración de los empleados y la lealtad de los clientes, traduciéndose en mayor beneficio económico

para los accionistas (Chen & Hanson, 2004).

De esta forma, se puede afirmar teóricamente que la concepción de valor en las BC es totalmente diferente a la encontrada en la primacía del accionista. En las BC la maximización del valor se traslada a todos los grupos de interés, mientras que en la primacía del accionista solo se considera a los accionistas como objetivo de la maximización del valor. No obstante, en la práctica es complicado cumplir estos postulados, ya que esto depende exclusivamente de la voluntad de los accionistas, pues las BC mantienen las características de la primacía del accionista, al ser este el que decide el propósito y las políticas fundamentales de la BC, además de mantener el control formal de la misma.

3.3. ¿A quiénes se extienden los deberes fiduciarios en las BC?

El beneficio público general es esencial en las BC. Estas empresas deben crear “un impacto positivo significativo en la sociedad y el medioambiente como un todo” (B Lab, 2016, p. 3). Esto implica que no existe un deber de cuidado hacia un grupo de interés en particular, por el contrario, este se enmarca en el deber de obediencia al beneficio

público general. A primera vista, esto parece contrario a lo que sucede en la norma de la primacía del accionista, donde se da prioridad a los intereses de los accionistas por encima de los intereses de otros grupos de interés (Fairfax, 2006).

A juicio de algunos autores, la visión anterior ha sido malentendida. Si bien es cierto que en las BC se amplían los deberes fiduciarios de los directivos (estos ya no son la maximización de beneficios para los accionistas, sino también para con la sociedad en general y el medio ambiente). Esto no quiere decir que los directores tengan algún tipo de deber fiduciario hacia las personas que son beneficiarias del propósito de beneficio público general y específico (André, 2015). La responsabilidad de cumplimiento en el propósito se mantiene hacia los accionistas, es decir, si los directores no cumplen con el propósito de la BC, estarían incumpliendo a los accionistas (quienes voluntariamente han decidido buscar ganancias económicas pero de forma social y ambientalmente responsables) y no a los demás grupos de interés. Lo que sucede realmente es que existe mayor discrecionalidad y amplitud (pues los directivos incorporan en sus criterios de decisión el beneficio de todos los grupos de interés) para quienes toman las decisiones en las

BC, no obstante, la primacía sigue siendo del accionista.

Para André (2015), la legislación de las BC amplía la misión de la empresa (maximización de valor es igual a beneficiar a todos los demás grupos de interés) sin aumentar la responsabilidad de la misma. Por ejemplo, en la sección 301, literal b del MBCL, se establece que las BC no serán responsables por daños monetarios al tratar de obtener o crear un beneficio público general o específico. De igual forma, en la sección 301, literal c, se exonera de responsabilidades a los directores cuando intentan obtener un beneficio público general o específico.

Aunque en la legislación de las BC se les pide a los directores considerar en sus decisiones a los grupos de interés diferentes a los accionistas (B Lab, 2016), la legislación hace explícito que dichos grupos no pueden castigar a los directores cuando no se cumple con las obligaciones definidas en los estatutos para con ellos (André, 2015). De esta forma, aunque deben servir a los intereses de los grupos de interés diferentes a los accionistas, los directores pueden evadir fácilmente esta responsabilidad, ya que estos grupos de interés no cuentan con herramientas suficientes para garantizar el cumplimiento de dichas

responsabilidades (Munch, 2012). En este sentido, la legislación define los BEP como los mecanismos para garantizar el cumplimiento del propósito de las BC; no obstante, se excluye a los grupos de interés diferentes de los accionistas, como potenciales participantes de este mecanismo, de tal forma que deja la responsabilidad final del cumplimiento de su propósito en manos de los accionistas en forma de derechos de voto y BEP (Blount & Offei-Danso, 2013). Del mismo modo, los accionistas son quienes deciden adoptar o abandonar la forma societaria de una BC, ningún otro grupo de interés lo puede hacer por ellos.

Como puede verse, los directores de una BC tienen un deber fiduciario con sus accionistas y a ellos subordinan todas sus acciones dentro de los límites de la ley. El marco jurídico de referencia de sus actuaciones sigue siendo la maximización de beneficios para los accionistas, solo que en las BC, por voluntad de los accionistas, se pretende esto desde una perspectiva de responsabilidad social y ambiental (Clark & Babson, 2012). Es decir, se busca que la empresa sea rentable económicamente para sus accionistas, pero que a su vez genere un beneficio público importante (Orts, 1992).

CONCLUSIONES

En este trabajo se realiza una comparación entre las características de la primacía del accionista y las BC, con el objetivo de identificar si esta forma jurídica conduce a una nueva primacía basada en el beneficio de los demás grupos de interés o si son simplemente una reafirmación de la primacía del accionista. Esta comparación se hace desde tres interrogantes: a) ¿en quién reside la propiedad y el control?, b) ¿cómo se priorizan los intereses de los diferentes grupos de interés? y c) ¿a quién se extienden los deberes fiduciarios?

Respecto a la propiedad se puede decir que en las BC como en las empresas tradicionales, los accionistas son los propietarios, ya que detentan el control y el derecho de apropiarse de las ganancias. Sin embargo, si no consideramos a los accionistas como los únicos con intereses residuales, estos no serían los únicos propietarios, así que la propiedad de la empresa es una cuestión conceptual que depende desde la perspectiva que se analice. En cuanto al control se evidenció que aunque pareciera que en las BC se modifica la norma de la primacía del accionista por decisión voluntaria de estos, los accionistas en la práctica retienen todos los derechos de voto, por lo tanto, su primacía se

mantiene respecto a la creación y el control de la BC (Blount & Offe-Danso, 2013).

Respecto a la maximización del valor, encontramos que las BC no carecen de un propósito económico, solo que este ha sido redefinido. Al igual que todas las empresas, una BC está destinada a generar un beneficio por sus accionistas, no obstante, esto se consigue desde una perspectiva de responsabilidad social y ambiental (Clark & Babson, 2012). Aunque se reconoce que la maximización del valor en las BC es entendida como la maximización del bienestar de todos los grupos de interés, en la práctica es necesario escoger o priorizar algunos de estos grupos. Sin embargo, no existen criterios para realizar esta priorización, lo que hace de la maximización de valor en las BC una cuestión práctica difícil de alcanzar.

Respecto a los deberes fiduciarios encontramos que en las BC no existe un deber fiduciario hacia los demás grupos de interés, este sigue residiendo en el accionista, solo que es ampliado en cuanto a su propósito (los directores ahora deberán contemplar los posibles efectos de sus acciones en los demás grupos de interés). Esta situación conduce a un conflicto de intereses ampliado, donde se pasa de una figura de principal-

agente a una de principales-agente; esto es resuelto en la legislación de las BC limitando la posibilidad para que otros grupos de interés puedan ejercer los mecanismos de control y verificación para el cumplimiento del propósito de la BC.

Este trabajo permite concluir de forma general que, aunque los accionistas retienen todos los derechos de voto en la empresa, la primacía del accionista se renueva para ampliar la misión de la compañía, de tal forma que esta asuma una posición más dialogante hacia los demás grupos de interés, lo que permite una mejor conexión entre la empresa y la sociedad.

REFERENCIAS

- Adams, R. B., Hermalin, B. E., & Weisbach, M. S. (2010). The Role of Boards of Directors in Corporate Governance: A Conceptual Framework and Survey. *Journal of Economic Literature*, 48(1), 58-107.
- Allen, W. T. (1992). Our Schizophrenic Conception of the Business Corporation. *Cardozo Law Review*, 14, 261-281.
- André, R. (2015). Benefit Corporations at a Crossroads: As Lawyers Weigh in, Companies Weigh their Options. *Business Horizons*, 58(3), 243-252.

- <http://doi.org/10.1016/j.bus-hor.2014.12.002>
- Argandoña, A. (2007). Responsabilidad social y creación de valor para el accionista: objetivos contrapuestos o complementarios. *IESE Occasional Paper*, 3(7), 1-13.
- Bainbridge, S. M. (2003). Director Primacy: The Means and Ends of Corporate Governance. *Northwestern University Law Review*, 97, 547-606.
- B Lab. (2016). *Model Benefit Corporation Legislation*. Recuperado de [http://benefitcorp.net/sites/default/files/Model Benefit Corp Legislation_4_16.pdf](http://benefitcorp.net/sites/default/files/Model%20Benefit%20Corp%20Legislation_4_16.pdf)
- Berle, A. A. (1932). For whom Corporate Managers are Trustees: A Note. *Harvard Law Review*, 45(8), 1365-1372.
- Blount, J., & Offei-Danso, K. (2013). Benefit Corporation: A Questionable Solution to a Non-Existent Problem, *The St. Mary's Law Journal*, 44(1), 617-670.
- Boatright, J. R. (2006). What's Wrong—and What's Right—with Stakeholder Management. *Journal of Private Enterprise*, 22(2), 106-130.
- Brakman, R. D. (2011). Benefit Corporations-A Sustainable Form of Organization. *Wake Forest L. Rev.*, 46, 591.
- Brudney, V., & Ferrell, A. (2002). Corporate Charitable Giving. *The University of Chicago Law Review*, 1191-1218.
- Bulter, H. N., & McChesney, F. S. (1999). Why They Give at the Office: Shareholder Welfare and Corporate Philanthropy in the Contractual theory of the Corporation. *Cornell Law Review*, 84(5), 1195-1226.
- Castro de Cifuentes, M. (1986). La responsabilidad de los administradores de las sociedades comerciales: enfoques del derecho angloamericano y del derecho colombiano. *Revista de Derecho Privado*, (1), 123-141.
- Chen, R., & Hanson, J. (2004). The Illusion of Law: The Legitimizing Schemas of Modern Policy and Corporate Law. *Michigan Law Review*, 103(1), 1-149.
- Clark, W. H., & Babson, E. K. (2012). How Benefit Corporations are Redefining the Purpose of Business Corporations. *William Mitchell Law Review*, 38(2), 817-851.
- Clark, W. H., & Vranka, L. (2013). *The Need and Rationale for the Benefit Corporation: Why it is the Legal Form that Best Addresses the Needs of Social Entrepreneurs, Investors, and, Ultimately, the Public*. Recuperado de http://benefitcorp.net/sites/default/files/Benefit_Corporation_White_Paper.pdf
- Corte Constitucional. (2008). *Sentencia C-1194/08*. Recuperado de <http://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2008/c-1194-08.htm>

- Dodd, E. M. (1932). For Whom Are Corporate Managers Trustees? *Harvard Law Review*, 45(7), 1145-1163.
- Dodge v. Ford Motor Co. (1919). *Dodge v. Ford Motor Co.*, 170 N.W. 668 (Mich. 1919).
- Easterbrook, F. H., & Fischel, D. R. (1983). Voting in Corporate Law. *The Journal of Law & Economics*, 26(2), 395-427.
- Fairfax, L. (2006). The Rhetoric of Corporate Law: The Impact of Stakeholder Rhetoric on Corporate Norms. *Journal of Corporation Law*, 31(3), 675-718.
- Friedman, M. (1953). The Methodology of Positive Economics. En *Essays in Positive Economics* (pp. 3-43). Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*. Recuperado de <http://umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>
- Hansmann, H. (1988). Ownership of the Firm. *Journal of Law, Economics, & Organization*, 4(2), 267-304.
- Hansmann, H. (1996). *The Ownership of Enterprise*. Boston: Harvard University Press.
- Ireland, P. (2005). Shareholder Primacy and the Distribution of Wealth. *The Modern Law Review*, 68(1), 49-81.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Kerr, J. E. (2007). Sustainability Meets Profitability: The Convenient Truth of How the Business Judgment Rule Protects a Board's Decision to Engage in Social Entrepreneurship. *Cardozo Law Review*, 29(2), 623-669.
- Kiarie, S. (2006). At Crossroads: Shareholder Value, Stakeholder Value and Enlightened Shareholder Value: Which Road Should the United Kingdom Take? *International Company and Commercial Law Review*, 17(11), 329-343.
- Kraakman, R. H. (2009). *The Anatomy of Corporate Law: A Comparative and Functional Approach* (2 ed.). New York: Oxford University Press.
- Lan, G. (2015). Benefit Corporations: A Persisting and Heightened Conflict for Directors. *Journal of Law, Business & Ethics*, 21, 113-117.
- Matheson, J. H., & Olson, B. A. (1992). Corporate Law and the Longterm Shareholder Model of Corporate Governance. *Minnesota Law Review*, 76, 1313-1391.
- McDonnell, B. H. (2014). Committing to Doing Good and Doing Well: Fiduciary Duty in Benefit

- Corporations. *Fordham Journal of Corporate & Financial Law*, 20(1), 19-72.
- Mickels, A. (2009). Beyond Corporate Social Responsibility: Reconciling the Ideals of a For-Benefit Corporation with Director Fiduciary Duties in the US and Europe. *Hastings International and Comparative Law Review*, 32(1), 271-293.
- Millon, D. (1993). Communitarians, Contractarians, and the Crisis in Corporate Law. *Washington and Lee Law Review*, 50(4), 1373-1393.
- Munch, S. (2012). Improving the Benefit Corporation: How Traditional Governance Mechanisms can Enhance the Innovative New Business Form. *Northwestern Journal of Law & Social Policy*, 7(1), 170-195.
- Nass, M. (2013). Viability of Benefit Corporations: An Argument for Greater Transparency and Accountability. *Journal of Corporation Law*, 39(4), 875-893.
- Njoya, W. (2007). *Property in Work: The Employment Relationship in the Anglo-American Firm*. Aldershot: Ashgate Publishing.
- Orts, E. W. (1992). Beyond Shareholders: Interpreting Corporate Constituency Statutes. *The George Washington Law Review*, 61(1), 14-135.
- Oswald, L. J. (1998). Shareholders v. Stakeholders: Evaluating Corporate Constituency Statutes Under the Takings Clause. *Journal of Corporate Law*, 24(1), 1-29.
- Palmiter, A. (1996). Deberes fiduciarios de administradores de empresas en los Estados Unidos. En *El Derecho Societario Contemporáneo. Primer Congreso Iberoamericano de Derecho Empresarial* (pp. 55-87). Bogotá: Departamento de Publicaciones, Cámara de Comercio de Bogotá.
- Rawhouser, H., Cummings, M., & Crane, A. (2015). Benefit Corporation Legislation and the Emergence of a Social Hybrid Category. *California Management Review*, 57(3), 13-35. <http://doi.org/10.1525/cmr.2015.57.3.13>
- Reyes, V. F. H. (1996). *Sociedades comerciales en Estados Unidos: introducción comparativa*. Bogotá: Editorial Doctrina y Ley.
- Smith, D. G. (1998). Shareholder Primacy Norm. *The Journal of Corporation Law*, 23, 277-323.
- Smith, N. C., & Rønnegard, D. (2016). Shareholder Primacy, Corporate Social Responsibility, and the Role of Business Schools. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 463-478. <http://doi.org/10.1007/s10551-014-2427-x>
- Stout, L. A. (2002). Bad and Not-So-Bad Arguments for Shareholder Primacy. *Southern California Law Review*, 75, 1189-1209.
- Swanson, C. B. (1996). The Turn in Takeovers: A Study in Public

- Appeasement and Unstoppable Capitalism. *Georgia Law Review*, 30(4), 943-1004.
- Wallman, S. (1991). The Proper Interpretation of Corporate Constituency Statutes and Formulation of Directors' Duties". *Stetson Law Review*, 21, 163-167.
- Wilburn, K., & Wilburn, R. (2014). The Double Bottom Line: Profit and Social Benefit. *Business Horizons*, 57(1), 11-20. <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.10.001>
- Wishnick, D. A. (2011). Corporate Purposes in a Free Enterprise System: A Comment on eBay v. Newmark. *The Yale Law Journal*, 121, 2405-2419.

Generación de rendimientos financieros positivos, dada la divulgación de los contenidos de los códigos de buen gobierno en las organizaciones cotizadas en Colombia

Production of Positive Financial Returns Given the Distribution of Good Governance Codes in Listed Organizations in Colombia

Geração de rendimentos financeiros positivos, dada a divulgação dos conteúdos dos códigos de bom governo nas organizações cotizadas na Colômbia

Jairo Andrés Méndez Beltrán^{*}
Angie Lorena Lugo Romero^{**}
Iván Camilo Valenzuela Melo^{***}

Fecha de recibido: 14 de junio de 2017

Fecha de aprobado: 28 de enero de 2018

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5846>

^{*} Magister en Dirección, Universidad del Rosario. Estudiante Doctorando en Ciencias de la Dirección, Universidad del Rosario. Correo electrónico: jairo.mendez@urosario.edu.co

^{**} Contadora Pública, Universidad de La Salle. Correo electrónico: alugo08@unisalle.edu.co

^{***} Contador Público, Universidad de La Salle. Correo electrónico: ivalenzuela18@unisalle.edu.co

Para citar: Méndez Beltrán, J. A., Lugo Romero, A. L., & Valenzuela Melo I. C. (2018). Generación de rendimientos financieros positivos, dada la divulgación de los contenidos de los códigos de buen gobierno en las organizaciones cotizadas en Colombia. *Universidad & Empresa*, 20(35), 169-196. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5846>

RESUMEN

Este trabajo explica la relación entre el desempeño financiero de las empresas y la divulgación de los códigos de buen gobierno. Una regresión logística se realiza mediante el método de estimación de máxima verosimilitud. Los resultados muestran que la probabilidad de generar un ROA positivo es mayor cuando se divulgan de manera significativa los contenidos de los códigos de buen gobierno. Las investigaciones futuras pueden arrojar luz sobre el impacto del comportamiento directivo en los beneficios económicos y sociales.

Palabras clave: Gobierno corporativo, códigos de buen gobierno, desempeño financiero.

ABSTRACT

This work explains the causal relationship between companies' financial performance and codes of good governance. A logistic regression is estimated through the maximum likelihood estimation method. The results show that the probability of generating a positive ROA is higher as the contents of the code of good governance are published. Future research may shed light on the impact of managerial behavior on economic and social benefits.

Keywords: Corporate governance, codes of good governance, financial performance.

RESUMO

Este trabalho explica a relação entre o desempenho financeiro das empresas e a divulgação dos códigos de bom governo. Uma regressão logística estima-se mediante o método de estimação de máxima verosimilitude. Os resultados mostram que a probabilidade de gerar um ROA positivo é maior quando se divulgam de maneira significativa os conteúdos dos códigos de bom governo. As pesquisas futuras podem lançar alguma luz sobre o impacto do comportamento diretivo nos benefícios econômicos e sociais.

Palavras-chave: Governo corporativo, códigos de bom governo, desempenho financeiro.

INTRODUCCIÓN

A pesar de que Colombia dispone de diversos recursos económicos, naturales y sociales, se presenta un importante desaprovechamiento de estos (Kalmanovitz, 2010). Los precedentes históricos, políticos y culturales han enmarcado en la Nación un escenario de malversación y decisiones equivocadas (Ortíz, 2009). Durante la década del noventa, a partir de la dinamización comercial que surge por la apertura económica, Colombia perdió su impulso de desarrollo debido a la fuerte presión de la competencia (Kalmanovitz, 2010).

Conjuntamente, el incorrecto proceder ético y moral de algunos dirigentes estatales y corporativos, sumado a la carencia de instituciones que reflejen confianza y credibilidad, han desincentivado el crecimiento potencial, ya que la manipulación del poder genera políticas infructuosas que favorecen la negligencia e inoperancia administrativa (Johnson & Greening, 1999). De allí que los grupos de interés, actuando como participantes activos del mercado, reclamen la implementación de nuevos lineamientos que permitan corregir y establecer procesos organizacionales para favorecer la optimización en el uso de los recursos (Freeman, 2007).

En respuesta a este escenario y a la generalizada desregularización de las políticas económicas globales, surge el concepto de gobierno corporativo como alternativa a la teoría organizacional. Según Méndez y Rivera (2015), el gobierno corporativo se define como un sistema directivo que regula las actividades entre los accionistas, la junta directiva y la administración, con el objetivo de fomentar la confianza en los grupos de interés y, por ende, los resultados económicos y de reconocimiento. Este sistema está sujeto a los procesos formativos profesionales, para que los directivos desarrollen los requerimientos y responsabilidades de las organizaciones, así como la divulgación de las prácticas de gobierno corporativo (Mendez & Rivera, 2015).

Sin embargo, la perspectiva de los beneficios que generan las buenas prácticas organizacionales se ha ido perdiendo, sobre todo por las presiones generadas por los accionistas (Hendry, 2001); entonces, cuando surgen los escándalos financieros de grandes corporaciones a principios de siglo XXI, se evidencia la necesidad de monitorear las acciones y los resultados organizacionales, lo que significa que es necesario para las organizaciones adoptar prácticas de gobierno corporativo, con el objetivo de mejorar sus resultados

corporativos (Zabri, Ahmad, & Wah, 2016). En estas se presenta de manera relevante el principio de divulgación de la información, ya que tiene una conexión importante con el buen funcionamiento del gobierno corporativo (Chiang & He, 2010; O'Connor, Priem, Coombs & Gilley, 2006).

Uno de los instrumentos que contribuye al principio de divulgación es el código de buen gobierno, el cual está compuesto por un conjunto de normas básicas que generan los pilares para el buen funcionamiento del gobierno corporativo (Banco de Desarrollo para América Latina, 2013). La construcción y divulgación de estos códigos por parte de las organizaciones en Colombia es un referente para corregir el comportamiento organizacional; además, sirve de ejemplo para aquellas organizaciones que se encuentran en procesos de crecimiento y permite reaccionar frente a las exigencias globales de los mercados.

El propósito de este estudio es explicar la relación existente entre la divulgación de los contenidos de los códigos de buen gobierno y el desempeño financiero. Por una parte, se adopta el modelo propuesto por el Banco de Desarrollo para América Latina (2013), el cual está compuesto por cinco bloques de contenido:

1) Derechos y trato equitativo de accionistas; 2) La asamblea general de accionistas; 3) El directorio; 4) Arquitectura de control y 5) Transparencia e información financiera y no financiera. Por la otra, el desempeño financiero se mide por el indicador Return on Assets (ROA), porque contempla la contribución de las utilidades frente a los recursos utilizados en el desarrollo de la operación particular (García, 2009; Schiff & Schiff, 1968).

A partir de los estudios previos, y dada la información recolectada de los sitios web de las 40 organizaciones que se han clasificado como industriales en la Bolsa de Valores de Colombia, se realiza un tratamiento de datos desde un modelo de regresión logística. Con este se busca evaluar la probabilidad de generar desempeños financieros positivos, dada la divulgación de los contenidos de los códigos de buen gobierno de estas organizaciones.

1. REVISIÓN DE LITERATURA

Los primeros vestigios sobre responsabilidad social empresarial se presentaron en la década de los cincuenta, época en la que la sociedad sentía una latente necesidad de que las organizaciones realizaran acciones desinteresadas (Levitt, 1958). Levitt planteaba la obligación de

construir identidad organizacional a partir de la conciencia, la introspección, la generosidad y la responsabilidad, asuntos que trascienden desde el materialismo hacia el bienestar y la confianza pública.

Sin embargo, a pesar de los continuos estudios en el tema, Friedman (1970) destaca que solo las personas naturales son quienes asumen responsabilidades, ya que esto hace parte de su naturaleza, creencias, ideologías, etc. Entonces, si las organizaciones están catalogadas como figuras que gozan de personería jurídica, se establece que son las personas que las representan y direccionan quienes, obrando según el deber ser, emprenderían acciones de responsabilidad social; en este sentido, la concepción natural de las organizaciones es la de utilizar los recursos disponibles para el diseño y desarrollo de actividades dirigidas a la generación de utilidades (Friedman, 1970).

Partiendo de la interacción social entre el hombre y las organizaciones, se han desarrollado pensamientos que apoyan los postulados de Friedman. Ross (1973), por ejemplo, describe enfáticamente las responsabilidades a las que está supeditado el administrador y el correcto uso de los capitales para la obtención de utilidades. De esta relación se deriva

el principal problema de los accionistas, en el que se observa la divergencia entre sus intereses y los del administrador, para lo cual establece tres cimientos cuyo fin es valorar y sopesar dichos inconvenientes: primero, los costos de transacción; segundo, la separación entre propiedad y gestión, y por último, la asimetría de la información. Con estos se maximizaría la utilidad y se desarrollarían los objetivos establecidos.

Lo anterior se fortalece con los argumentos de Jensen y Meckling (1976), quienes sostienen que el crecimiento y el desarrollo de una organización se puede lograr por medio del trabajo cooperativo entre accionistas y administradores. Esto implica que el principal (accionistas) designa recursos, que le otorguen así mismo y al agente (administrador) una sólida estructura, en donde se brinden herramientas suficientes para la maximización de las utilidades y se ejerza control sobre la actuación del agente, asumiendo los costos de responsabilidad en los que se pueda incurrir durante el desarrollo normal de los negocios.

Eisenhardt (1989) y Nilakant, y Rao (1994), amplían la percepción de Ross, pues además consideran que se deben ejercer controles internos que aumenten las oportunidades en el mercado y en los grupos de interés;

por otra parte, manifiestan que la información es una mercancía que permite la comprensión de los negocios y que debe prevalecer la valoración de resultados por rendimiento. Es por esto que, dado el propósito de la generación de utilidades, no es posible dar a conocer cualquier tipo de información sobre la organización, por lo que estas se deben alejar de lo que la sociedad demande.

Los razonamientos descritos con anterioridad reflejan cómo esos pensamientos impulsan un enfoque utilitarista sobre las organizaciones, en la relación entre el principal y el agente. Pareciera que el desempeño operativo de las organizaciones se debe centrar en la generación de ingresos y de utilidades, pero alejadas del beneficio y la contribución social.

La garantía de obtener éxito en las organizaciones radica en la necesidad de desarrollar relaciones de reciprocidad con los grupos de interés asociados (Freeman, 2007). Esto debido a que los grupos de interés suelen influir o verse influenciados por las decisiones de las organizaciones en la obtención de los objetivos establecidos.

Por ejemplo, Russo y Fouts (1997) describen nuevas perspectivas que impactan a la organización interna y externamente a través de los pro-

cesos ambientales, los cuales generan cambios que se ven reflejados en la inclusión de nuevas tecnologías de producción y en la adopción de políticas de prevención y de control, que generen conciencia social y ambiental. A través de estas modificaciones, las organizaciones persiguen la obtención de activos intangibles tales como el buen nombre y el saber hacer, que contribuyen a la generación de valor y apropian características reputacionales positivas, que suscitan la afinidad con los grupos de interés.

En ese mismo escenario, el de la responsabilidad ambiental, la comunicación se convierte en un aliado que, al ser bien empleado, puede resultar siendo eje fundamental en los proyectos con enfoque hacia la generación de pensamiento, actuación y responsabilidad, partiendo desde los colaboradores hasta la comunidad (Herremans, Welsh, Kane & Bott, 1999). Es así como las organizaciones buscan fortalecer sus equipos de trabajo, con personal especializado que desarrolle una comunicación cercana e influyente dirigida al público. De esta manera, las acciones implementadas se verán reflejadas en informes de dominio público, que expondrán los resultados ambientales de la compañía para obtener una retroalimentación de la percepción

de desempeño vista desde los grupos de interés.

Entonces, al mejorar la percepción de los grupos de interés sobre las acciones desarrolladas por las organizaciones, se generaría una reputación de operación importante que motivaría la generación de ingresos y utilidades. Scott y Walsham (2005) exponen el concepto de riesgo reputacional, desde el cual se reconoce que las organizaciones están expuestas a situaciones vulnerables en cuanto a la reputación, y que, de ser controladas, podrían convertirse en oportunidades de crecimiento estratégico, ya que permiten establecer relaciones de confianza con los grupos de interés.

Así, la participación y el prestigio de una compañía entra a jugar un papel fundamental en la creación de valor, ampliando su participación e influencia en temas comerciales y normativos (Scott & Walsham, 2005). Además, la construcción de una estrategia organizacional con enfoque hacia la administración del riesgo reputacional, le implica responsabilidades sociales y políticas, obligándole a tomar posición en debates de interés público. En palabras de Martins (2005), existen percepciones de impacto estratégico, que son originadas por los resultados de distintas clasificaciones y compara-

ciones sobre la gestión de las organizaciones y su posicionamiento en la industria. Entonces, los grupos de interés resultan siendo influenciados con las tendencias y los resultados que arrojan los *rankings*, generando así reconocimiento en el mercado y, por consiguiente, una ventaja competitiva.

En respuesta a lo que se ha planteado, surge el concepto de gobierno corporativo, el cual se define como un sistema directivo que regula las actividades entre los accionistas, la junta directiva y la administración, con el objetivo de fomentar la confianza en los grupos de interés y, por ende, los resultados económicos y de reconocimiento (Mendez & Rivera, 2015). Con el buen uso de este sistema, se podrían generar grandes influencias en los grupos de interés, dados los diferentes problemas de reputación que surgieron en décadas pasadas.

2. GOBIERNO CORPORATIVO Y CÓDIGOS DE BUEN GOBIERNO

De las complejidades evidenciadas en la interacción de los principales actores del mercado surge la necesidad de proponer un sistema de control direccional definido como gobierno corporativo (Mendez & Rivera, 2015), cuyo fin es definir las responsabilidades sobre la toma

de decisiones encaminadas, inicialmente, a la continuidad en la operación y de esta forma la consecución de los objetivos. En este sentido, el gobierno corporativo deberá actuar desde la estrategia organizacional, para así disminuir el riesgo reputacional y promover mejores prácticas directivas (Pound, 1994).

Es así como se precisa la importancia del criterio de mejores prácticas organizacionales, las cuales optimizan el desempeño de los agentes y demás participantes de la dirección. Para la efectividad y persistencia de dichas prácticas, se considera necesario la implementación de Consejos de Administración que ejerzan control y vigilancia en las actuaciones. Heracleous (2001) expone que los Consejos Administrativos deben estar involucrados activamente en la formulación de la estrategia organizacional y evaluar la gestión de los recursos con el propósito de aportar asesoramiento y orientación. Esto propicia que las acciones ejecutadas por los agentes respondan a las necesidades de los grupos de interés y se cumpla con el objeto social y económico de la organización.

Si bien el cumplimiento de los objetivos es relevante, para que esto se pueda generar se requiere de un alto grado de compromiso de los integrantes directivos. Daily y Dalton

(1994) sugieren que existen tres aspectos fundamentales para considerar en la selección de los integrantes del directorio: la gobernabilidad, la calidad de los miembros y el carácter de los mismos. Con estos, los directivos tienden a ser más hábiles al enfrentar situaciones adversas. Sin embargo, la intensión del gobierno corporativo no se limita al enfrentamiento de crisis organizacionales; por el contrario, la misión del sistema es la búsqueda de oportunidades de mejoramiento continuo y la generación de utilidades económicas y sociales que cobijen a los grupos de interés.

Teniendo en cuenta lo anterior, se debe buscar que el gobierno corporativo contribuya a la transparencia y a la divulgación de la información, con el propósito de incrementar la confianza en los grupos de interés, conducir a un mejor flujo de inversión y fomentar mercados financieros más estables (Mallin, 2002). Por supuesto, esto no es tan apropiado para muchas organizaciones, sobre todo cuando se encuentran en una posición competitiva débil (Perotti & Von Thadden, 2003). No obstante, se ha demostrado que el éxito del gobierno corporativo se da por los altos niveles de transparencia organizacional (Berglöf & Pajuste, 2005; Chiang & He, 2010; Millar, Eldomiaty, Choi & Hilton, 2005).

Dado que los mecanismos que generalmente se utilizan para contribuir en el principio de transparencia del gobierno corporativo son muy útiles para orientar las tendencias del gobierno de las organizaciones (Lozano, 2000), las decisiones que se toman desde el gobierno corporativo son valiosas para los procesos de desarrollo organizacional, sobre todo, para aquellos relacionados con los grupos de interés (Forbes & Milliken, 1999). Además, como lo mencionan Holm y Schøler (2010), el mecanismo más importante del gobierno corporativo es la transparencia, ya que impulsa la reducción en la asimetría de la información en mercados cada vez más globalizados.

Es por esto que las organizaciones desde el gobierno corporativo deben ser radicales en las decisiones que tienen que ver con la transparencia (Durnev, Errunza & Molchanov, 2009; Whittington, Cailluet & Yakis-Douglas, 2011). Brous y Datar (2007) explican que aquellas organizaciones que tienen altos niveles de transparencia en sus informes son premiadas por el mercado. Es por esto que desde la dirección de las organizaciones se deben definir políticas de transparencia (Mittal, Sinha & Singh, 2008), en las que deberán primar la calidad y la cantidad de la información a la que tendrán acceso los grupos de interés

(Baba & HakemZadeh, 2012; Laud & Schepers, 2009).

Entonces, es relevante considerar que la divulgación de las políticas de gobierno corporativo fomentaría beneficios económicos y sociales, ya que, como lo menciona Freeman (2007), las organizaciones se verían favorecidas económicamente porque la reputación de estas se mejoraría por la percepción de sus grupos de interés. Estos últimos, podrán evaluar y analizar la manera en el que las organizaciones administran los recursos y cómo se desarrollaron los procesos para alcanzar los resultados (Católico, 2012).

Una de las herramientas para el fortalecimiento de las relaciones con los grupos de interés es Internet (Católico, 2012; Hansen & Flyverbom, 2015; Pulignano, 2009), ya que les permite a diferentes usuarios consultar información referente a las organizaciones y por supuesto promueve el desarrollo de la transparencia, sobre todo, en lo referente al gobierno corporativo. El mecanismo idóneo para entender las políticas organizacionales en cuanto a gobierno corporativo es el código de buen gobierno, el cual debería publicarse en los sitios web de las organizaciones. Estos intentan mejorar la calidad de la administración

de la junta directiva de las organizaciones y aumentan la dinámica de la rendición de cuentas (Krenn, 2015; Onica, 2013).

Los códigos de buen gobierno pueden presentar una estructura de gobierno organizacional fortalecido, que puede afectar positivamente la probabilidad de generar mejores procesos de divulgación de información (Perego & Verbeeten, 2015). Sin embargo, para el caso de Colombia, a pesar de las mejoras que se han realizado en asuntos de divulgación en los contenidos de los códigos de buen gobierno, las organizaciones no logran los resultados deseados, ya que tienen un enfoque financiero que se aleja de los demás factores de contenido (Romero, Wamunen, & Católico, 2014).

Los códigos de buen gobierno han adquirido un alto grado de relevancia en la estructuración de la estrategia de las organizaciones y en la interacción de los agentes con los grupos de interés (Cuervo & Aguilera, 2009). En este sentido, el Banco de Desarrollo para América Latina (2013) propone códigos de buen gobierno con cinco bloques de contenido: 1) Derechos y trato equitativo de accionistas; 2) La asamblea general de accionistas;

3) El directorio; 4) Arquitectura de control y 5) Transparencia e información financiera y no financiera. Con este contenido, se espera que los grupos de interés puedan evidenciar que las organizaciones generen confianza por el desarrollo de sus operaciones. Por supuesto que esto no lo es todo en términos de operación, pero es un buen punto de partida para demostrar buenas prácticas de gobierno.

Es entonces necesario estructurar modelos culturales que fomenten buenas prácticas organizacionales, partiendo desde el gobierno corporativo y su vínculo con el principio de transparencia, generada a través de la divulgación de información (Turnbull, 1997). Este es un cambio que, según los estudios previos, generará buenos resultados económicos y sociales, y promoverá modelos organizacionales que contribuyan en el desarrollo.

La literatura hace referencia a la conexión existente entre el gobierno corporativo y el desempeño organizacional, especialmente, con los resultados financieros medidos por el indicador ROA (Ahmed & Hamdan, 2014; Cioban, 2016; Huang, Li, Meschke & Guthrie, 2015; Macías & Román, 2014; Moscu, 2015; Mu-

ravyev, 2016; Müller, 2014; Rahim, Mahat, Nassir & Yahya, 2015; Reem, Allam & Wajeeh, 2015; Rose, 2016); algunos análisis de desempeño organizacional evidencian que un mejor ejercicio directivo, medido por los grados de cumplimiento de lo expuesto en la teoría de gobierno corporativo, presentan mejores resultados financieros.

Producto de la revisión literaria y de los estudios previos, para este estudio surgen las siguientes hipótesis:

H_0 : Las organizaciones que más divulgan sus códigos de buen gobierno, no tendrían mayor probabilidad de obtener rendimientos positivos sobre sus activos.

H_1 : Las organizaciones que más divulgan sus códigos de buen gobierno, tendrían mayor probabilidad de obtener rendimientos positivos sobre sus activos.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

Este documento surge desde un posicionamiento positivista, dado que para alcanzar un alto grado de objetividad, la manipulación y

la medición de la información se realiza con datos cuantitativos. En este sentido, se desarrolla un trabajo logístico binomial de carácter transversal, que permite evaluar el grado de asociación existente entre las variables propuestas desde la teoría de gobierno corporativo y su influencia para la generación de rendimientos sobre los activos. Los hallazgos están respaldados por datos cuantitativos, de carácter dicotómico, que buscan la relación existente entre la divulgación de los contenidos de los códigos de buen gobierno y el desempeño financiero medido por la generación de ROA.

3.1. Muestra y datos

Las organizaciones objeto de estudio que se han definido son las que la Bolsa de Valores de Colombia ha catalogado como industriales. En total, son cuarenta organizaciones cotizadas que, del total de las listadas a 22 de marzo de 2017, representan el 57,14 %. Se realizó un trabajo de observación en los sitios web de cada una de las organizaciones, en donde se identificó la existencia o no existencia de los contenidos de los códigos de buen gobierno (tabla 1).

Tabla 1. Contenidos de los códigos de buen gobierno

DERECHOS Y TRATO EQUITATIVO DE ACCIONISTAS	1. Principio de Paridad de trato
	2. Derecho a la no dilución de la Participación en el Capital de la Sociedad
	3. Fomento de la Participación e Información de los Accionistas
	4. Cambio o Toma de Control por otro Grupo
	5. Cláusulas compromisorias de sumisión al arbitraje
LA ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS	6. Función y Competencia
	7. Reglamento de la Asamblea General de Accionistas
	8. Obligación concreta de convocar
	9. Plazo para la convocatoria
	10. Medios de difusión del Anuncio de la convocatoria
	11. El contenido del Anuncio de convocatoria
	12. Capacidad de introducir temas en la Agenda de la Asamblea
	13. Derecho de Información de los Accionistas
	14. El rol de los Inversores Institucionales
	15. El quórum y las mayorías exigibles
	16. Intervención de los Accionistas
	17. La Regulación del Derecho de Voto
	18. La Regulación de la Representación
	19. Asistencia de otras personas además de los Accionistas
EL DIRECTORIO	20. La necesidad de tener un Directorio
	21. Atribución al Directorio de las funciones
	22. Reglamento de Directorio
	23. Dimensión del Directorio
	24. Categorías de Directores
	25. Mayoría de Externos en el Directorio
	26. Nombramiento
	27. Designación
	28. Declaración de independencia de los Directores
	29. Cese de los Directores
	30. Deberes de los Directores
	31. Derechos de los Directores
	32. Conflictos de interés personales
	33. Conflicto de Interés por Actividad
	34. Operaciones con partes vinculadas
	35. Política de Retribución
	36. Transparencia de la Retribución
	37. Presidente del Directorio
	38. El Vicepresidente del Directorio
	39. El Secretario del Directorio
	40. El Ejecutivo Principal y Alta Gerencia
	41. Dinámica del Directorio
	42. Comité de Auditoría
	43. Comité de Nombramientos y Retribuciones
	44. Comité de Riesgos
ARQUITECTURA DE CONTROL	45. El ambiente de control
	46. La gestión de riesgos
	47. El sistema de control interno
	48. La información y comunicación de la administración de riesgos y sistema de control
	49. Labor de Auditoría interna en la arquitectura de control
	50. Labor de Auditoría externa en la arquitectura de control
TRANSPARENCIA E INFORMACIÓN FINANCIERA Y NO FINANCIERA	51. Política de revelación de Información
	52. Estados Financieros
	53. Información a los Mercados
	54. Información sobre acuerdos entre accionistas
	55. Información a incorporar en el Informe anual sobre gobierno corporativo

Fuente: elaboración propia a partir de Banco de Desarrollo para América Latina (2013).

3.2. Construcción del Índice de divulgación de los códigos de buen gobierno

Para el desarrollo del estudio se ha propuesto como argumento básico el Índice de divulgación de los códigos de buen gobierno (IDC), el cual es sustentado por los hallazgos de las variables dummy, dadas las observaciones de los sitios web de las organizaciones objeto de estudio. Las variables independientes están compuestas por los contenidos propuestos por el Banco de Desarrollo para América Latina (2013) para los códigos de buen gobierno. En total son 55 factores que se deben considerar, los cuales se encuentran distribuidos en cinco grupos (tabla1): 1) Derechos y trato equitativo de accionistas; 2) La asamblea general de accionistas; 3) El directorio; 4) Arquitectura de control, y 5) Transparencia e información financiera y no financiera. Este índice se presenta con la siguiente notación:

$$IDC = \sum_{i=m}^n X_i / n$$

De ahí que se configure un resultado que se genera en términos porcentuales. Por ejemplo, si una organización divulga en su sitio web 43 de las variables dicotómicas, al dividir este

resultado por 55, número que representa el total de factores de estudio, se obtendría un IDC de 79,19 %.

3.3. Medición estadística mediante análisis de datos

Para el desarrollo del estudio, se utilizaron medidas de carácter logístico con el fin de evidenciar la eficiencia financiera de las organizaciones, dada su divulgación de los contenidos de los códigos de buen gobierno. La eficiencia técnica se mide a través del modelo IDC y, a partir de esto, se realiza una verificación de la eficiencia técnica y su relación con la eficiencia financiera, relación que teóricamente se ha presentado y que es consistente con los estudios previos.

3.4. Razones para utilizar un modelo de regresión logística

El modelo de regresión lineal no se ajusta con el procesamiento de los datos, ya que la variable dependiente es de carácter binario. Igualmente, en términos de comprensión del tratamiento de los datos, este tipo de modelo evalúa la probabilidad de éxito como función lineal de las variables independientes (Wooldridge, 2010). Dado este caso, el R cuadrado que se debe considerar tiene la denominación de Pseudo R cuadrado, el cual da respuesta a la razón de

verosimilitud en donde se busca un grado importante de significancia. Esto también se puede explicar con la bondad de ajuste, en donde se espera un bajo nivel de significancia. El tratamiento de los datos requiere de al menos 3 resultados de Pseudo R cuadrado para poder tomar aquel que explique mejor las estimaciones de parámetro, bajo un intervalo de confianza del 95 %.

3.5. Razones para utilizar el indicador ROA como medida de desempeño financiero

El creciente interés que se ha presentado sobre el impacto que generan las buenas prácticas de gobierno corporativo, que para este caso hace referencia a la eficiencia técnica, requiere de una medición en términos de desempeño financiero (Tariq & Abbas, 2013; Tehrani, 2016). Yoo y Jung (2015) sugieren que la productividad financiera se puede mejorar, cuando se adoptan mecanismos de gobierno corporativo en donde la divulgación sea parte fundamental del cambio de perspectiva; además, el ROA resulta siendo una medida eficaz, dado que los procesos de decisión se deben evaluar, no solo por el incremento de las ventas, las cuotas de mercado o las ganancias, sino también porque se debe contemplar cómo contribuyen en las utilidades frente

a los recursos utilizados en el desarrollo de la operación particular (Schiff & Schiff, 1968).

3.6. Medición del rendimiento financiero de la organización

El rendimiento sobre los activos (ROA) se ha calculado teniendo en cuenta las utilidades operacionales y el total de los activos de cada una de las organizaciones. La notación utilizada es:

$$ROA = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Total de los activos}}$$

Este indicador da cuenta de la contribución de la utilidad con respecto a los recursos utilizados en la operación de cada una de las organizaciones objeto de estudio.

3.7. Variables de control

Dadas las características que pudieran estar relacionando a las sociedades, las variables de control ayudan a neutralizar los efectos sobre las variaciones de otras organizaciones. Esto se presenta de esta forma, porque estas variables no hacen parte del diseño de la investigación y podrían ejercer presión sobre los resultados de la variable dependiente. Con fundamentación en la revisión literaria y en los estudios previos, se utilizan

el total de los activos, la antigüedad y el sector industrial al que pertenecen. Con esto se espera reducir el efecto que se pueda generar sobre el rendimiento financiero de las organizaciones.

3.9. Modelo econométrico

Las variables utilizadas en el modelo, para efectos de evaluar la probabilidad de éxito de la función lineal, se explican en la tabla 2:

Tabla 2. Resumen de variables y significados

Variable	Símbolo	Elemento para	Operacionalización
<i>Dependiente</i>			
Rendimiento sobre los activos	ROA	Desempeño financiero	$ROA = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Total de los activos}}$: (ROA $\geq 0 \rightarrow 1$) $\vee$ (ROA $< 0 \rightarrow 0$)
<i>Independientes</i>			
Total de los activos	TA	Tamaño de la organización	Registro de los activos totales
Antigüedad	EDAD	Curva de aprendizaje	Número de años de operación
Sector industrial	SI		
Índice de divulgación	IDC	Índice de divulgación de los códigos de buen gobierno de cada organización	Resultado de divulgación en términos porcentuales como se ha explicado en el numeral 3.2

Fuente: elaboración propia.

3.8. Modelo de desempeño financiero

$$P(y = 1 | x) = \beta_0 + \sum_{i=m}^n \beta_i X_i + \varepsilon,$$

en donde P es la probabilidad de generar rendimientos sobre los activos para las organizaciones, a partir del comportamiento de las variables independientes.

4. ANÁLISIS DE DATOS, RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Este apartado se divide en dos aspectos: el primero, un análisis descriptivo sobre el comportamiento de las organizaciones objeto de estudio, con respecto a la divulgación de los contenidos de los códigos de buen gobierno, y el segundo, un análisis econométrico sobre la probabilidad

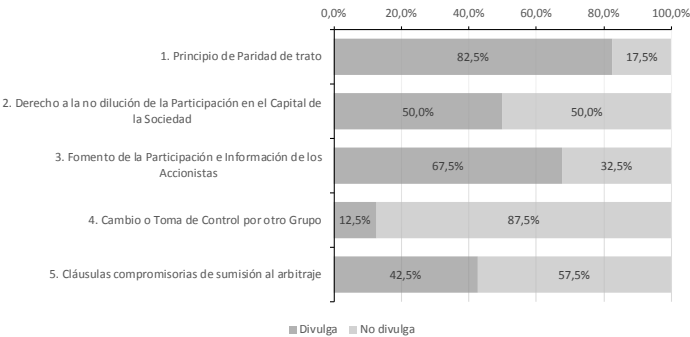
de generar resultados financieros positivos, dadas las variables independientes que se han presentado en la metodología.

4.1. Análisis descriptivo

Es relevante establecer el comportamiento de las organizaciones objeto de estudio, con respecto a los dere-

chos y trato equitativo de los accionistas. Los hallazgos en este tema, presentan un grado de divulgación importante frente al principio de paridad de trato, el cual alcanza un resultado de 82,5 % en las observaciones. Por otra parte, tan solo un 12,5 % de las organizaciones divulgan información referente al cambio o toma de control por otro grupo (figura 1).

Figura 1. Derechos y trato equitativo de accionistas



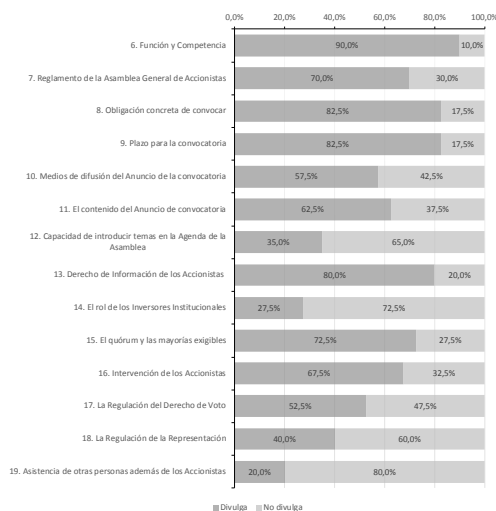
Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los temas relacionados con la asamblea general de accionistas, el factor más representativo es el de función y competencia de la asamblea, con un 90 % de divulgación. Este resultado es coherente con lo planteado en la revisión literaria, puesto que se puede generar un alto grado de confianza en los inversionistas y en los posibles inversionistas; sin embargo, los resultados no son prometedores con respecto al rol de los inversionistas institucionales, ya que se presentan con tan solo

un 27,5 % y de igual manera, con un 20 %, los asuntos relacionados con la asistencia de otras personas, además de los accionistas (figura 2).

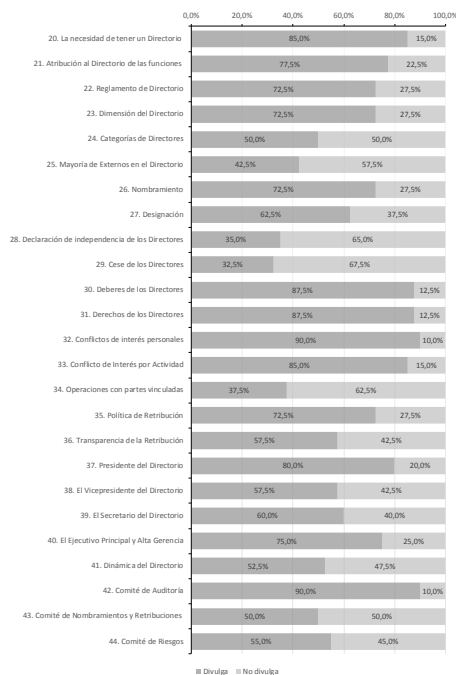
Los criterios de evaluación que en esta sección del estudio se han revisado son significativos, ya que pueden promover dinámicas de capitalización importantes que le permitirían a la organización reaccionar frente a las fuerzas que motivan la globalización y a las coyunturas que en las economías se presentan.

Figura 2. La asamblea general de accionistas



Fuente: elaboración propia.

Figura 3. El directorio



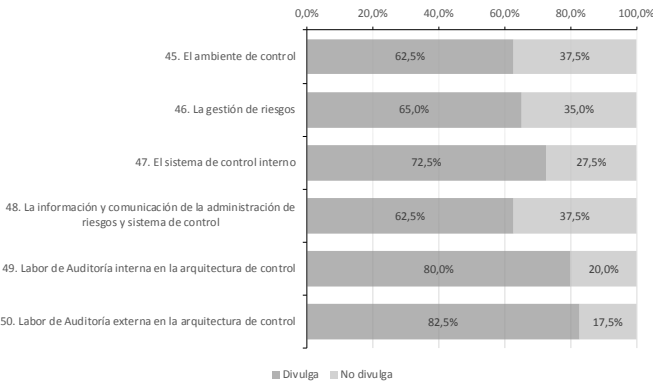
Fuente: elaboración propia.

En la figura 3 se puede observar que se encuentra la mayor cantidad de factores de observación del estudio; en total son 22 factores evaluados, en los cuales se presentan resultados que en promedio alcanzan el 65,6 % de divulgación. El resultado general es limitado. A pesar de reconocer la necesidad de tener un directorio (85 %), informar sobre los conflictos de interés personales (90 %) o definir los derechos y deberes de los directores (87,5 %), no se presta especial atención a la divulgación de asuntos como la declaratoria de independencia de los directores (35 %); las instrucciones sobre las operaciones con partes vinculadas (37,5 %) o el cese de actividades de los directores (32,5 %). La percepción que se presenta con esta medición es que la organización desea mantener niveles elevados de control

sobre el directorio, asunto que se vincula directamente con los postulados tradicionales de la teoría de la agencia, tal y como se discutió en la revisión literaria.

Con respecto a la arquitectura de control (figura 4), existe una relación parcialmente coherente con el hallazgo representado en el figura 3, que es la de comité de auditoría (90 %). A las organizaciones les atrae divulgar información concerniente con la auditoría interna (80 %) y externa (82,5 %); sin embargo, pareciera que fuese un asunto trivial, dado que la divulgación de los contenidos sobre el ambiente de control (62,5 %), la gestión de riesgos (65 %) o la comunicación sobre la administración de riesgos (62,5 %) son bajos frente a lo que se esperaría de este tipo de organizaciones.

Figura 4. Arquitectura de control

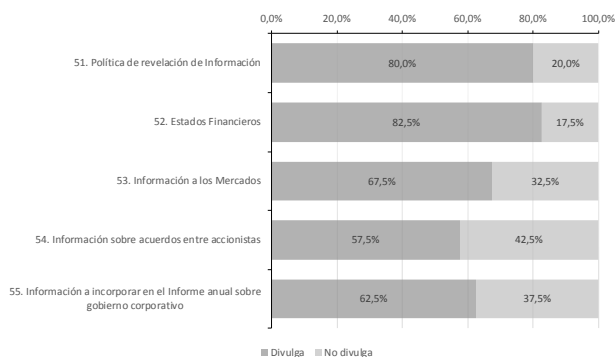


Fuente: elaboración propia.

Con respecto a los asuntos relacionados con la transparencia e información financiera y no financiera (figura 5), los resultados son esperanzadores. Las organizaciones presentan un nivel de divulgación promedio del

70 %, tomando los cinco factores del bloque de análisis; en este sentido, los más relevantes son la política de revelación de información (80%) y los asuntos relacionados con los estados financieros (82,5).

Figura 5. Transparencia e información financiera y no financiera



Fuente: elaborado por los autores

Desde una perspectiva integral, donde se consideran los 55 factores que se han evaluado, el promedio de divulgación las organizaciones alcanzan el 63,8%. Conforme a lo que teóricamente se revisó, se esperaba que las organizaciones divulgaran en mayor medida los temas relacionados con el gobierno corporativo, ya que estarían en capacidad de incrementar la probabilidad para alcanzar mejores resultados operacionales.

4.2. Análisis multivariado

A partir de un análisis de regresión logística, se han construido dife-

rentes tablas que hacen referencia a las observaciones realizadas a la muestra en un período de tiempo transversal. Igualmente se ha especificado, para este trabajo, un modelo de efectos principales para el tratamiento de las covariables y de los factores. Dentro de los parámetros estadísticos, las estimaciones y el contraste de razón de verosimilitud, se realizaron con un intervalo de confianza de 95 %.

La tabla 3 representa la codificación que se le ha asignado a la distribución de la industria y los resultados del ROA en las organizaciones

objeto de estudio. De las cuarenta observaciones, cinco obtuvieron resultados negativos en cuanto a la eficiencia financiera, por este moti-

vo, para efectos del desarrollo del modelo econométrico, se le asignó la variable dicotómica de 0.

Tabla 3. Distribución de la industria y resultados del ROA

		Código	Nº	%Part
Sector industrial	Energético y minero	1	11	27,50%
	Alimentos	2	9	22,50%
	Construcción	3	6	15,00%
	Otros sectores	4	14	35,00%
	Casos válidos		40	100,00%
	Casos perdidos		0	
ROA		0	5	12,50%
		1	35	87,50%
Total			40	100,00%

Fuente: elaboración propia

El test de verosimilitud que se ha desarrollado (tabla 4) presenta un grado de significancia de 0,04, situación por la cual se distingue que las variables seleccionadas aportan en la explicación sobre la probabilidad de generar rendimientos finan-

cieros positivos. Este argumento se fortalece con la representación de la bondad de ajuste de la tabla 4, donde se espera que las significancias de Pearson y Desvianza sean mucho mayores a 0,05.

Tabla 4. Información de ajuste de los modelos

Modelo	Criterios de ajuste de modelo	Contraste de la razón de verosimilitud		
	Logaritmo de la verosimilitud -2	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Sólo interceptación	30,14			
Final	16,79	13,36	6	0,04

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Bondad de ajuste

	Chi-cuadrado	gl	Sig.
Pearson	22,975	33	,904
Desvianza	16,785	33	,991

Fuente: elaboración propia.

En combinación con la tabla 4 y la tabla 5, se interpretan los resultados Pseudo R cuadrado de la tabla 6. El Pseudo R cuadrado de Nagelkerke es el que mejor predice los resultados encontrados en la regresión logística, ya que concluye que la probabilidad de obtener resultados financieros positivos se puede explicar en un 54 % con las variables independientes utilizadas.

Igualmente, se puede inferir para las organizaciones que, por el resultado de -3,95 del β en el IDC, al divulgar

menos información referente a los códigos de buen gobierno, se tiene una mayor probabilidad de tener rendimientos financieros negativos. Como se puede observar en el Exponente β , el tamaño de la organización con resultado 1,00 es la variable que más contribuye en la probabilidad de tener resultados financieros positivos o negativos. Además, la prueba estadística de Wald para cada una de las variables independientes comprueba la existencia de relación para la categoría de referencia dado que es diferente de 0.

Tabla 6. Estimaciones de parámetro y Pseudo R cuadrado

ROA	B	Error estándar	Wald	Exp(B)	Pseudo R cuadrado		
					Cox y Snell	Nagelkerke	McFadden
Interceptación	4,53	3,30	1,88				
IDC	-3,95	2,62	2,26	0,02			
EDAD	-0,06	0,05	1,83	0,94			
TA	0,00	0,00	0,02	1,00	0,28	0,54	0,44
[SI=1,00]	-2,90	2,68	1,17	0,06			
[SI=2,00]	-3,46	2,45	1,99	0,03			
[SI=3,00]	-21,00	0,00		0,00			
[SI=4,00]	0 ^b						

a. La categoría de referencia es 1,00

b. El parámetro se establece en 0 porque es redundante

Fuente: elaboración propia.

Tal y como se presentó en la revisión literaria, la hipótesis nula (H_0) se debe rechazar porque la significancia de las diferentes variables es inferior a 0,05. En este sentido, el cuerpo directivo de las organizaciones objeto de estudio tendría

que desarrollar un conjunto de actividades que estén a favor de la divulgación de sus códigos de buen gobierno, puesto que pueden incrementar la probabilidad de obtener desempeños financieros positivos.

Tabla 6. Ficha técnica del estudio

Información	Descripción
Población	40 organizaciones catalogadas por la Bolsa de Valores de Colombia como industriales
Ámbito geográfico	Colombia
Fuente de información	Sítios Web de las Organizaciones
Período analizado	Para los cálculos del ROA, estados financieros a 2015
Período de recolección de datos	Entre el 6 de noviembre de 2016 y el 31 de enero de 2017
Método de obtención de información	Observación de los sitios Web de cada organización
Tamaño de la muestra	40 organizaciones catalogadas por la Bolsa de Valores de Colombia como industriales
Tratamiento de la información	Análisis explicativo, por un modelo econométrico de regresión logística multinomial
Software utilizado	SPSS 22

Fuente: elaboración propia.

Es relevante comprender que las actividades directivas, fundamentadas en buenas prácticas organizacionales, deberán estar enfocadas al principio de transparencia informativa. En este caso, al estructurar y divulgar los contenidos de sus códigos de buen gobierno, estas organizaciones fomentarán la disminución del riesgo reputacional, con lo cual generarían beneficios sociales y económicos. Entonces existe una fuerte relación entre la divulgación de los códigos de buen gobierno y el desempeño financiero de las organizaciones.

CONCLUSIONES

Las acciones desinteresadas de las organizaciones, pueden fomentar el bienestar y la confianza pública. Estas organizaciones deben crear relaciones de reciprocidad con sus grupos de interés, ya que estos influ-

yen en la obtención de los objetivos establecidos. Sin embargo, algunos autores, alejándose de estos pensamientos, manifiestan que las organizaciones deben concentrarse en su desempeño operativo y en la generación de ingresos y de utilidades.

Por otra parte, también se ha planteado que la obtención de ingresos y de utilidades se puede facilitar cuando se presenta un fortalecimiento de los equipos directivos, dado que por la comunicación cercana e influyente que generan, se mejora la percepción del desempeño de las organizaciones. Esto se presenta porque existe control sobre el riesgo reputacional y porque se genera confianza en los grupos de interés. Las mejoras sobre las percepciones de operación, al ser consideradas de carácter estratégico, fortalecen el reconocimiento del mercado y, por ende, la ventaja competitiva.

Es por lo anterior que el Gobierno corporativo, al actuar desde la estrategia organizacional, mejora las prácticas directivas fomentando la transparencia y la divulgación de la información, para incrementar la confianza en los grupos de interés. En este sentido, las organizaciones podrían alcanzar buenos resultados económicos dados los buenos resultados sociales. Sin embargo, en Colombia, las organizaciones no logran los resultados deseados en términos de transparencia y de divulgación de información, sobre todo, en los asuntos que tienen que ver con sus procesos directivos.

Los códigos de buen gobierno son un instrumento apropiado para dar a conocer las estructuras y los procesos directivos. Con estos, los grupos de interés pueden evidenciar las prácticas de gobierno en las organizaciones y pueden ejercer control social. En este sentido es coherente, estudiar la conexión entre la divulgación de estos códigos y su relación con el desempeño financiero en las organizaciones. Estudios previos han demostrado que existe una relación directa entre las buenas prácticas de Gobierno corporativo y la generación de rendimientos financieros.

Para el desarrollo de esta investigación se tomó como objeto de estudio el total de las 40 organizaciones pertenecientes al sector industrial que cotizan en la Bolsa de Valores de Colombia. De estas, se extrajeron desde sus sitios Web, información de carácter financiero y de divulgación de sus códigos de buen gobierno. Estos datos fueron consolidados de acuerdo al modelo propuesto por el Banco de Desarrollo para América Latina, el cual se compone de 5 bloques de contenido (ver anexo 1).

Para la información recolectada se aplica un modelo de regresión logística, con el cual se busca explicar la hipótesis de si las compañías que en mayor medida revelan sus prácticas de buen gobierno, obtienen resultados positivos sobre el rendimiento de sus activos. La hipótesis nula se ha rechazado, producto de la significancia que se suscitó con el modelo econométrico, situación que fortalece lo que en gran parte del documento se ha explicado, existe una fuerte relación entre la divulgación de los códigos de buen gobierno y el desempeño financiero de las organizaciones.

REFERENCIAS

- Ahmed, E., & Hamdan, A. (2014). The Impact of Corporate Governance on Firm Performance: Evidence From Bahrain Bourse. *International Management Review*, 11(2), 21-37.
- Baba, V., & HakemZadeh, F. (2012). Toward a Theory of Evidence Based Decision Making. *Management Decision*, 50(5), 832-867.
- Banco de Desarrollo para América Latina. (2013). *Lineamientos para un Código Latinoamericano de Gobierno Corporativo*. Caracas: Corporación Andina de Fomento.
- Berglöf, E., & Pajuste, A. (2005). What do Firms Disclose and Why? Enforcing Corporate Governance and Transparency in Central and Eastern Europe. *Oxford Review of Economic Policy*, 21(2), 178-197.
- Brous, P., & Datar, V. (2007). The Value of Transparency: Evidence from Voluntarily Recognizing the Expense Associated with Employee Stock Options. *Business and Society Review*, 112(2), 251-269.
- Católico, D. (2012). Revelación y divulgación de la información financiera y no financiera de las universidades públicas en Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, 20(1), 57-76.
- Chiang, H. T., & He, L. J. (2010). Board Supervision Capability and Information Transparency. *Corporate Governance: An International Review*, 18(1), 18-31.
- Cioban, A. (2016). The Influence of the Corporate Governance Mechanisms and Audit Fees on the Financial Performance Measured with ROA. *Annals of the Constantin Brâncuși. University of Târgu Jiu, Economy Series*, 1(5), 20-31.
- Cuervo, A., & Aguilera, R. (2009). Codes of Good Governance. *Corporate Governance*, 17(3), 376-387.
- Daily, C., & Dalton, D. (1994). Bankruptcy and Corporate Governance: The Impact of Board Composition and Structure. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1603-1617.
- Durnev, A., Errunza, V., & Molchanov, A. (2009). Property Rights Protection, Corporate Transparency, and Growth. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1533-1562.
- Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, 57-74.
- Forbes, D., & Milliken, F. (1999). Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors as Strategic Decision-Making Groups. *Academy of Management Review*, 24(3), 489-505.

- Freeman, E. (2007). Managing for Stakeholders. En D. Arnold, T. Beauchamp, & N. Bowie, *Ethical Theory and Business* (pp. 57-68). Boston: Pearson.
- Friedman, M. (13 de Sep de 1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, pág. 32.
- García, O. (2009). *Administración financiera: fundamentos y aplicaciones*. Cali: Prensa Moderna Impresores S. A.
- Hansen, H., & Flyverbom, M. (2015). The Politics of Transparency and the Calibration of Knowledge in the Digital Age. *Organization*, 22(6), 872-889.
- Hendry, J. (2001). Missing the Target: Normative Stakeholder Theory and the Corporate Governance Debate. *Business Ethics Quarterly*, 11(1), 159-176.
- Heracleous, L. (2001). What is the Impact of Corporate Governance on Organisational Performance? *Corporate Governance*, 9(3), 165-173.
- Herremans, I., Welsh, C., Kane, D., & Bott, R. (1999). How an Environmental Report can Help a Company 'learn' About its Own Environmental Performance. *Eco-Management and Auditing*, 6, 158-159.
- Holm, C., & Schøler, F. (2010). Reduction of Asymmetric Information through Corporate Governance Mechanisms. The Importance of Ownership Dispersion and Exposure Toward the International Capital Market. *Corporate Governance: An International Review*, 18(1), 32-47.
- Huang, M., Li, P., Meschke, F., & Guthrie, J. (2015). Family Firms, Employee Satisfaction, and Corporate Performance. *Journal of Corporate Finance*, (34), 108-127.
- Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
- Johnson, R., & Greening, D. (1999). The Effects of Corporate Governance and Institutional Ownership Types on Corporate Social Performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 564-576.
- Kalmanovitz, S. (2010). *Nueva Historia Economica de Colombia*. Bogotá: Taurus Editorial.
- Krenn, M. (2015). Understanding Decoupling in Response to Corporate Governance Reform Pressures: The Case of Codes of Good Corporate Governance. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 23(4), 369-382.
- Laud, R., & Schepers, D. (2009). Beyond Transparency: Information Overload and a Model for Intelligibility. *Business and Society Review*, 114(3), 365-391.

- Levitt, T. (1958). The Dangers of Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 36(5), 41-50.
- Lozano, J. (2000). The Spanish Code for Good Corporate Governance (Olivencia Report): An Ethical Analysis. *Journal of Business Ethics*, 27(1/2), 175-180.
- Macías, A., & Román, F. (2014). Consecuencias económicas de la reforma de gobierno corporativo en un mercado de capitales emergente. *El trimestre económico*, 81(2), 357-412.
- Mallin, C. (2002). The Relationship between Corporate Governance, Transparency and Financial Disclosure: Editorial. *Corporate Governance: An International Review*, 10(4), 253-255.
- Martins, L. L. (2005). A Model of the Effects of Reputational Rankings on Organizational Change. *Organization Science*, 701-720.
- Mendez, J., & Rivera, H. (2015). Relación entre Gobierno Corporativo y Posicionamiento Organizacional. *Educación y Educadores*, 18(3), 434-455.
- Millar, C., Eldomiaty, T., Choi, C., & Hilton, B. (2005). Corporate Governance and Institutional Transparency in Emerging Markets. *Journal of Business Ethics*, 59(1), 163-174.
- Mittal, R., Sinha, N., & Singh, A. (2008). An Analysis of Linkage between Economic Value Added and Corporate Social Responsibility. *Management Decision*, 46(9), 1437-1443.
- Moscu, R. (2015). Study on Correlation between CEO Duality and Corporate Performance of Companies Listed on the Bucharest Stock Exchange. *Journal of Social & Economic Statistics*, 4(1), 46-53.
- Müller, V.-O. (2014). Do Corporate Board Compensation Characteristics Influence the Financial Performance of Listed Companies? *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 109, 983-988.
- Muravyev, A. (2016). *Boards of Directors in Russian Publicly Traded Companies in 1998-2014: Structure, Dynamics and Performance Effects*. Bonn: IZA, Institute of Labor Economics.
- Nilakant, V., & Rao, H. (1994). Agency Theory and Uncertainty in Organizations: An Evaluation. *Walter de Gruyter GmbH & Co. KG*, 649-672.
- O'Connor, J., Priem, R., Coombs, J., & Gilley, M. (2006). Do CEO Stock Options Prevent or Promote Fraudulent Financial Reporting? *Academy of Management Journal*, 49(3), 483-500.
- Onica, M.-C. (2013). Corporate Governance Codes: Examples of Good Practice. *International Conference: Risk in Contemporary Economy* (pp. 172-178).

- Galati: Dunarea de Jos, University of Galati.
- Ortiz, C. (2009). La Desaceleración Económica de Colombia: se cosecha lo que se siembra. *Revista de Economía Institucional*, 11(21), 107-140.
- Perego, P., & Verbeeten, F. (2015). Do 'Good Governance' Codes Enhance Financial Accountability? Evidence from Managerial Pay in Dutch Charities. *Financial Accountability and Management*, 31(3), 316-344.
- Perotti, E., & Von Thadden, E.-L. (2003). Strategic Transparency and Informed Trading: Will Capital Market Integration Force Convergence of Corporate Governance? *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 38(1), 61-85.
- Pound, J. (1994). Corporate Governance Affects Corporate Strategy. *Corporate Board*, 15(87), 1-6.
- Pulignano, V. (2009). International Cooperation, Transnational Restructuring and Virtual Networking in Europe. *European Journal of Industrial Relations*, 15(2), 187-205.
- Rahim, S., Mahat, F., Nassir, A., & Yahya, M. (2015). Re-thinking: Risk Governance? *Procedia Economics and Finance*, 31, 689-698.
- Reem, K., Allam, M., & Wajeih, E. (2015). The Relationship between Ownership Structure Dimensions and Corporate Performance: Evidence from Bahrain. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 9(4), 37-55.
- Romero, L., Wanumen, L., & Católico, D. (2014). Revelación de lineamientos sobre responsabilidad social en los códigos de buen gobierno de las empresas cotizadas en Colombia. *Cuadernos de Contabilidad*, 15(38), 599-624.
- Rose, C. (2016). Firm Performance and Comply or Explain Disclosure in Corporate Governance. *European Management Journal*(34), 202-222.
- Ross, S. (1973). The Economic Theory of Agency: the Principal's Problem. *American Economic Review*, 63(2), 134 - 139.
- Russo, M. V., & Fouts, P. (1997). A Resource Based Perspective on Corporate Environmental Performance and Profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534 -559.
- Schiff, J., & Schiff, M. (1968). New Sales Management Tool: ROAM. *Harvard Business Review*, 45(4), 59-66.
- Scott, S. V., & Walsham, G. (2005). Reconceptualizing and Managing Reputation Risk in the Knowledge Economy: Toward Reputable Action. *Organization Science*, 16(3), 308-325.
- Tariq, Y., & Abbas, Z. (2013). Compliance and Multidimensional Firm Performance: Evaluating the Efficacy of Rule-Based Code

- of Corporate Governance. *Economic Modelling*, 35, 565-575.
- Tehrani, N. (2016). Investigating the Effects of Corporate Governance System Quality on Company Performance. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 3(7), 444-452.
- Turnbull, S. (1997). Corporate Governance: Its Scope, Concerns and Theories. *Corporate Governance*, 5(4), 180-205.
- Whittington, R., Caillaud, L., & Yakis-Douglas, B. (2011). Opening Strategy: Evolution of a Precarious Profession. *British Journal of Management*, 22(3), 531-544.
- Wooldridge, J. (2010). *Introducción a la econometría: un enfoque moderno* (4 ed.). México D. F.: Cengage Learning.
- Yoo, T., & Jung, D. (2015). Corporate Governance Change and Performance: The Roles of Traditional Mechanisms in France and South Korea. *Scandinavian Journal of Management*, 31, 40-53.
- Zabri, S., Ahmad, K., & Wah, K. (2016). Corporate Governance Practices and Firm Performance: Evidence from Top 100 Public Listed Companies in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 35, 287-296.

Algunas implicaciones del pensamiento nietszcheano para las organizaciones y administración^{*}

Some Implications of the Nietzschean Philosophy for Organizations and Management

Algunas implicações do pensamento nietschiano para as organizações e a gestão

Diana Minerva Idarraga Vallejo^{**}
José Gabriel Carvajal Orozco^{***}

Fecha de recibido: 14 de julio de 2017

Fecha de aprobado: 31 de enero de 2018

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5942>

Para citar: Idarraga Vallejo, D.M., & Carvajal Orozco, J.G. (2018) Algunas implicaciones del pensamiento nietszcheano para las organizaciones y administración. *Universidad & Empresa*, 20(35), 197-219. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5942>

RESUMEN

El presente artículo de reflexión muestra los resultados del análisis sobre algunos planteamientos de Friedrich Wilhelm Nietzsche y lo que ellos implican para las organizaciones y su administración. Se destaca la posibilidad de justificar que, desde los postulados

^{*} Este artículo es producto del proyecto Programa de Fortalecimiento del Grupo de Investigación en Filosofía y Teoría en Administración (2010-2012), financiado por la Universidad Nacional de Colombia.

^{**} Magíster en Administración, Universidad Nacional de Colombia (2015). Profesional de apoyo del Centro Editorial y coeditora de la revista *Novum*, de la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Integrante del Grupo de investigación en Filosofía y teoría en Administración. Correo electrónico: dmidarragav@unal.edu.co

^{***} MSc en Ciencias de la Organización, Universidad del Valle (2006). Profesor Asociado de la Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Coordinador del Grupo de investigación en Filosofía y teoría en Administración. Integrante Red de Estudios Organizacionales Colombianos REOC. Correo electrónico: jgcarvajalo@unal.edu.co

del filósofo alemán, se puede proponer una visión de corte humanista para la gestión del talento humano en las organizaciones; además, se plantea que concebir las organizaciones como un medio para favorecer el avance de sus integrantes hacia el *superhombre* es una concepción valiosa y que ellas son espacios propicios para que los seres humanos, a partir del trabajo, generen condiciones desde lo individual para la realización de sus potencialidades. También se abordan los temas sobre las *‘transformaciones del espíritu’*, la *‘voluntad de poder’* y el *‘eterno retorno’* y se busca acercar la filosofía al campo de la administración, para enriquecer la discusión sobre sus problemas fundamentales, que superan el nivel meramente técnico predominante en la comunidad de interesados en la relación filosofía-administración.

Palabras clave: Nietzsche, gestión empresarial, filosofía en administración, humanismo.

ABSTRACT

This paper shows the results of the analysis of some of the ideas of the German philosopher Friedrich Wilhelm Nietzsche and its implications in organizations and management. Emphasis is put on the possibility of justifying that, taken from the German philosopher, a view of humanist cut for human resources management in organizations can be proposed. It is stated that thinking organizations as a mean to favor the development of its members towards the “superhuman” (Übermensch) is a valuable conception. In addition, organizations are proper places for human beings to develop their conditions, ranging from individuality to the accomplishment of their own potentiality. The thesis revolved around the “spiritual transformation”, the “will of power” and the “eternal return”. The objective is to approach philosophy in management matters in order to contribute to the discussion of its fundamental problems that go beyond the technical level that dominates the interested community.

Keywords: Nietzsche, management, philosophy in management, humanism.

RESUMO

O presente artigo de reflexão, mostra os resultados da análise de algumas abordagens do filósofo alemão Friedrich Wilhelm Nietzsche e, o que elas implicam para as organizações e a sua gestão. Destaca-se a possibilidade de justificar que, desde o filósofo alemão, se pode propor uma visão de corte humanista para a gestão do talento humano nas organizações; propõe-se que, conceber as organizações como um meio para favorecer o avanço de seus integrantes para o *super-homem* é uma concepção valiosa; e que elas, são espaços propícios para que os seres humanos a partir do trabalho gerem condições desde o individual para a realização de suas potencialidades. Abordam-se os temas sobre *‘as transformações do espírito’*, a *‘vontade de poder’* e o *‘eterno retorno’*. Se busca aproximar a filosofia ao campo da gestão para enriquecer a discussão sobre os seus problemas fundamentais, que superam o nível meramente técnico predominante na comunidade de interessados na relação filosofia-gestão.

Palavras-chave: Nietzsche, gestão empresarial, filosofia em gestão, humanismo.

INTRODUCCIÓN

Desde el siglo XIX se identifican críticas al sistema de producción industrial capitalista, fundamentadas desde las ciencias sociales¹ y también desde los actores de la industria² entre otros. En el siglo XX se desarrollan estas críticas desde la sociología³ y la psicología,⁴ configurando líneas de pensamiento científico e ideológico sobre la sociedad capitalista y sus organizaciones. En el contexto contemporáneo, y siguiendo esta misma línea, los *estudios organizacionales* despliegan una postura crítica y comprensiva que empieza a tener un impacto importante en la formación en áreas empresariales.⁵ En general, se discute entre otros aspectos, sobre las condiciones de deterioro de lo humano en las organizaciones, el impacto ambiental de la producción industrial y el de la acumulación ilimitada de capital sobre la demanda agregada, que coloca en jaque al propio capitalismo.⁶ Son visibles entonces los esfuerzos por sistematizar esta reali-

dad y proponerle alternativas. Entre ellos pueden mencionarse los trabajos que intentan acercar la reflexión filosófica al campo de las organizaciones.

En esta perspectiva filosófica se encuentran aproximaciones desde los empresarios y las escuelas de administración. En epistemología, algunos de sus productos se apoyan en una filosofía de la ciencia poco consolidada o “que no ha sido suficientemente comprendida [...] cuyos conceptos se trasladan de manera descuidada y errónea” (García Duque, 2009, p. 111). Frente a la ética en las empresas, Lozano (1999) afirma que el trabajo de los filósofos no alcanza a llegar a empresarios y escuelas⁷ y los enunciados producto del trabajo de estos últimos no alcanza un nivel filosófico propiamente dicho;⁸ además, argumenta que es necesario “reconvertir” ambas fuentes; los filósofos interesados deberían acercarse un poco más a la realidad y al conocimiento existente sobre organizaciones y administración,

1 Entre estas críticas se en encuentra la que realizó Karl Marx en *El Capital*.

2 Los trabajos de Robert Owen (Escocia) documentados en (Claude, 1972) y (Gordon, 1993).

3 Destaca el trabajo de Max Weber en las críticas al ideal de organización burocrático.

4 Entre los estudios psicológicos se encuentran los realizados por Elton Mayo (Mayo, 1945; 1972).

5 Ver Gonzales-Miranda (2014), Saavedra (2009), Sanabria, Saavedra y Smida (2013; 2015).

6 Si los más pobres no obtiene ingresos no podrán demandar bienes y servicios: Manfred Max Neff (1986; 1994) y Omar Aktouf (1988).

7 Sus productos alcanzan un nivel y utilizan un lenguaje poco comprensible para una comunidad con formación especialmente tecnológica.

8 En general, en esto se identifica una falta de preparación filosófica y científica de sus autores.

lo que favorecería que sus productos descendieran al plano de la realidad de las compañías, mientras los empresarios y administradores interesados deberían formarse en filosofía. Esta reconversión es un trabajo interdisciplinar que aumenta el potencial de obtener resultados en la discusión sobre los problemas filosóficos en las organizaciones.

En este proceso de reconversión se identifican esfuerzos que con desigual resultado e impacto se han aplicado sobre ética y epistemología. En ética destacan acercamientos a la postura aristotélica (Solomon, 2001), al utilitarismo (Snoeyenbos & Humber, 2001) y a Kant (Bowie, 1999; Carvajal, 2009). En epistemología, se encuentran trabajos como el de Muñoz (2011) y Sepúlveda (2014). Este artículo muestra los resultados de un esfuerzo que pretende contribuir a la construcción de la discusión descrita, acercando trabajos del filósofo alemán Friedrich Wilhelm Nietzsche al contexto de las organizaciones y la administración.

Nietzsche es considerado uno de los filósofos con mayor influencia en el siglo XX, controvertido, admirado, temido y diversamente interpretado.⁹

El valor de su producción en el contexto del sistema de producción industrial capitalista, del cual se ocupa en algunos apartes de su obra, permite justificar su estudio para acercar el pensamiento filosófico a empresarios y administradores y enriquecer la discusión sobre problemas filosóficos de las organizaciones y su administración.

1. METODOLOGÍA

El artículo muestra los resultados de la fase exploratoria del estudio de algunos postulados del filósofo alemán. La interpretación desplegada en la segunda parte y las inferencias desarrolladas en la tercera constituyen un resultado controvertible, que espera encontrar eco para contribuir a la configuración de un discurso académico sobre problemas filosóficos en las organizaciones.

Para acercar esta tradición filosófica a la comunidad de áreas empresariales, se ha operado de manera deductiva. Así, se desarrollaron inferencias desde la reconstrucción de los conceptos de *superhombre*, *voluntad de poder* y *eterno retorno nietzscheanos*. Además, se revisó

9 Su obra, marcadamente irreverente, es considerada referente filosófico de la escuela postmoderna (Deleuze, 1994).

parte de la obra de Nietzsche en diversas traducciones y ediciones,¹⁰ al igual que documentos desde la filosofía, la sociología, la antropología, el arte y la administración.

2. DESARROLLO

2.1. Superhombre, Voluntad de Poder y Eterno Retorno: Generalidades

Nietzsche invita al examen de todo lo tradicional, en especial de los modelos sociales y las instituciones. En sus ideas se halla una discusión sobre la realización del ser, donde lo creativo e instintivo alcanzan el mayor valor. Se empeña en hablar de un sistema de valores diferente y opuesto al de la modernidad; en su propuesta filosófica, la conciencia del “yo quiero” se impone sobre el “yo debo”.

Para él, la transformación del espíritu del ser humano hacia el *superhombre* supone un camino o condición necesaria: la *voluntad de poder*, la cual representa la capacidad individual para actuar en busca de un mejoramiento constan-

te hacia el desarrollo del potencial libertario. Por su parte, el *eterno retorno* se interpreta como un criterio de decisión, que invita a reflexionar sobre el supuesto de que cada acción propia y sus consecuencias se repiten una y otra vez eternamente. A continuación, se documentan los citados conceptos.

2.2. Transformaciones del espíritu, superhombre y organización

La comprensión de los conceptos mencionados se facilita en conocimiento de que ellos surgen del malestar que al autor le genera la moral. Nietzsche plantea el desacierto de la humanidad con la invención de las morales: la “moral de nobles” y la “moral de esclavos”. En la primera, “la discriminación entre los valores morales nació de una raza dominante que saboreaba con plena conciencia el placer de saberse diferente de la raza dominada [...]” (Nietzsche, 2000e, pp. 899–900). Así, la jerarquía de los nobles y el control que ejercen sobre quienes consideran inferiores por nacimiento y designio divino es un símbolo

10 Se abordaron: *El origen de la tragedia en el espíritu de la música* (1872), *Humano demasiado humano* (1878), *El caminante y su sombra* (1880), *Aurora. Reflexiones sobre prejuicios morales* (1881), *La gaya ciencia* (1882), *Así habló Zaratustra. Un libro para todos y para ninguno* (1886), *Más allá del bien y del mal* (1886), *La genealogía de la moral* (1887), *Ecce homo o cómo se llega a ser lo que se es* (1889).

de superioridad otorgado, mediante el cual ejecutan el poder, establecen las normas sociales y determinan qué acciones son buenas o malas para estar en sociedad. En la segunda, “[...] el ‘malo’ es quien inspira temor” (Nietzsche, 2000e, pp. 899-900); y lo bueno se encarna en el individuo tímido, complaciente y humilde, cuyas acciones implican inferioridad y mantenimiento del orden jerárquico de quienes los dominan. Con los esclavos se asocia un imaginario opuesto a la virtud de la nobleza, como negación de los ideales de un buen espíritu humano.

En su crítica de la moral del noble y la del esclavo, Nietzsche busca generar un camino no condicionado por las morales heredadas: “[...] la sumisión a las leyes de la moral puede ser provocada por el instinto de la esclavitud o por la vanidad [...]. Puede ser un acto de desesperación o la sumisión a la autoridad [...]” (2000b, p. 987). Aquí, buscar ser dominador o admitir de manera absoluta la dominación, resultan objetables; sin buscar conciliación entre estas dos morales, Nietzsche documenta su ideal de *superhombre*, que es posible mediante un cambio de los valores predominantes y del pensamiento moderno.

Para lograrlo, el espíritu debe pasar por varios estados: “os indico las tres transformaciones del espíritu: la del espíritu en camello, la del camello en león y la del león en niño”¹¹ (2000a, p. 502).

La fase de camello hace referencia al espíritu sometido culturalmente; la del león apunta a una conciencia que le permite al individuo reconocer el cansancio de llevar sobre sí la presión de su cultura. Por último, la transformación del león en niño apunta a lograr un espíritu libre, autónomo, un estado propicio para la creación, que solo se logra cuando el león consciente logra revelarse. A continuación, algunas implicaciones de esto.

La transformación del espíritu en camello desde la perspectiva de las organizaciones, se puede relacionar con el rol de los dirigentes y los dirigidos. En esta transformación, los hombres doblegados por su cultura buscan ser mucho más fuertes y no dudan sacrificarse para ser aceptados, “[...] Muchas cosas pesadas hay para el espíritu fuerte, sufrido y reverente; apetece su fuerza lo pesado, lo más pesado”. Así, el espíritu que se sacrifica, sin importar cuál sea la carga que hay que llevar,

11 A su vez, el término “niño” puede entenderse como “superhombre”.

pregunta “¿Qué es lo más pesado? [...] para que yo cargue con ello y goce de mi fuerza” (Nietzsche, 2000a, p. 500). En esta etapa, la respuesta de los dirigentes señala la necesidad humana de sobresalir en un entorno, de sentir grandeza y poderío; dicha consideración deviene de una concepción tradicional en la cual se considera que si individuo asume la dirección de una organización, incrementa su valor en la sociedad. Por su parte, los dirigidos, al subordinar su acción, sobreviven y son valorados como sujetos productivos dentro y fuera de la organización, en la medida en que también asuman ese tipo de condición. Es así como ambos se entregan a un rol determinado, de dominador o dominado.

Nietzsche cuestiona el espíritu del camello que se da por vencido en la medida que se sacrifica para adaptarse, renuncia a su querer y a su individualidad, y por tanto su voluntad de poder es ahora parte del todo, de la masa, ya no le pertenece; esta condición es para Nietzsche una humillación. En el Zarathustra se pregunta “¿No es esto: humillarse uno para herir su soberbia? [...] Con todo esto carga el espíritu sufrido; como el camello cargado se interna en el desierto, se interna él en su desierto” (Nietzsche, 2000a, p. 500). Este desierto en voz de Za-

rathustra supone un estado de soledad y dolor, que puede continuar en igual condición o que puede permitir que el individuo logre un estado de introspectivo, en el cual evalúe sus acciones frente a sí mismo.

Cuando el individuo se encuentra en ese estado introspectivo (desierto), es posible la segunda transformación del espíritu en león. Él representa a quien ha conquistado su libertad y es dueño de sí, de sus actos, y continúa con el proceso que ha iniciado, “va en busca de su amo último, decidido a enfrentarse con él y su Dios último, a luchar por la victoria con el gran dragón” (Nietzsche, 2000a, p. 502). Este personaje metafórico es el “¡Tú debes!”. Y el león en su sentir va en busca del “¡Yo quiero!” (Nietzsche, 2000a, p. 502), que es una forma de liberación del conjunto de normas y valores establecidos por la cultura y que doblegan su individualidad libertaria. Para Nietzsche, el individuo león, en camino hacia el *superhombre*, representa el potencializar la *voluntad de poder* del hombre libre, “el conquistador de libertad para nuevas obras” (Nietzsche, 2000a, p. 501). La transformación en león es la posibilidad de “fijar valores nuevos”.

Conquistada la libertad llega el momento de la transformación del

espíritu de león en niño. Nietzsche pregunta “¿Por qué tiene que transformarse en niño el león rapaz?” (Nietzsche, 2000a, p. 502). En esta metáfora, él plantea cómo el niño es aquel que olvida y comienza de nuevo cuantas veces sea necesario en búsqueda de la conquista de propia vida, sin miedo a la equivocación y haciendo su camino según su voluntad, una voluntad de poder libre y creadora, que está en función del desarrollo del individuo. Jaspers (1963) interpreta esta figura como aquel individuo capaz de ser en sus acciones creador y obra. Ser para sí mismo: un querer y meta de toda existencia.

La metáfora de las transformaciones que Nietzsche presenta en *Zarathustra* se puede conectar con algunos tipos de relaciones posibles en la estructura de las organizaciones, que representan retos diferenciados para quienes las integran. A continuación, se exponen dichas conexiones.

2.2.1. Relaciones de tipo burocrático: El espíritu del hombre camello

El camello simboliza el deber. En el tipo de organización en la que predominan empleados camello se favorecen condiciones para la presencia de estructuras mecanicistas, donde prevalecen las relaciones burocráti-

cas. El tipo burocrático fue estudiado por Max Weber (Weber, 1997) como el ideal de organización en el contexto de la racionalidad organizacional capitalista. Su rasgo predominante es la previsibilidad del comportamiento y de los resultados. Aquí las relaciones responden a una concepción mecanicista de las organizaciones y el hombre, donde se controla estrictamente la acción en términos de las normas establecidas.

Las relaciones burocráticas se caracterizan por la excesiva centralización, la rigidez y la formalización. Como lo expone Moran, “privan de toda iniciativa y todo sentido de la responsabilidad a quienes no pueden sino obedecer, mientras que un exceso de especialización aísla a cada agente en su compartimento y en su conducta, sin incitarlo a ejercitar su inteligencia” (2003, p. 113). Para Morán, una descripción del peso de la burocracia sobre el individuo es homologable con el peso que la cultura ejerce sobre el hombre en estado de camello, pues en ambas se limita la autonomía, la justicia individual, su consciencia de la responsabilidad consigo y el desarrollo de sus capacidades.

En la organización en la que predominan empleados en situación de camello, tanto empleador como empleado terminan por ser presos del

deber, que se convierte en lo más importante y termina estando por encima de todas las cosas, aún de la felicidad individual. La condición de camello para el empleado implica un actuar desde el deber, desde el cumplimiento de las labores y desde la exigencia personal por cumplir con todo lo que se les asigne, porque cargar las cargas más pesadas implica para ellos estabilidad en la organización; aceptan estas condiciones por el bajo nivel de conciencia frente a su propia humanidad o porque requieren solventar alguna de las necesidades básicas, lo que implica estar de acuerdo con condiciones precarias de contratación o con un trato inadecuado, como si fuera un objeto más de la organización, un recurso que tiene un precio y representa un costo.

El grupo de trabajo integrado por camellos resulta fácil de dirigir. En él, la dominación resulta central en las relaciones, empleador-empleado y empleado-empleado. Allí, como Nietzsche describe, el castigo es la forma de remediar comportamientos no autorizados, situación que es bien vista en la medida que cada individuo desea cargar una pesada carga.

Desde Nietzsche, la presencia de relaciones de tipo burocrático reta a dirigentes y dirigidos a superar la posición de dominados y dominado-

res, a partir de la condición de león, que favorece internarse en el desierto (el estado introspectivo), desde el cual se proverán de condiciones que les permitan la transformación de su espíritu. En este camino, la búsqueda de estructuras y prácticas de administración, participativas o democráticas, se convierte en el reto a alcanzar.

2.2.2. Relaciones de tipo democrático: el espíritu del hombre león

Las estructuras mecanicistas resultan viables en contextos en los que los dirigidos son incapaces de resistir o mostrar oposición al sistema formal. Empleados dependientes exclusivamente de su trabajo, en contextos de altas tasas de desempleo, altos niveles de pobreza y bajos niveles de formación académica, entre otras, son condiciones que favorecen la permanencia de este tipo de organización. Pero cuando estas condiciones varían, ya sea porque el empleado diversifica sus fuentes de ingresos, su formación académica le ha permitido el desarrollo de sus capacidades racionales y emotivas o porque su nivel de conocimiento o experiencia hace que se reduzcan las condiciones que hacen posible el dominio del empleador, el empleado al que se dirige es otro.

La lucha del empleado león se traduce en demandas más allá del mecanicismo. En la estructura mecanicista, empleado y empleador se encuentran en estado de camello, su *voluntad de poder* los puede conducir a avanzar en su transformación en león o dejarlos estáticos en el rol que ya se encuentran. En el primer caso, aparecen retos para los dirigentes que administran a hombres en esta transformación, ya que los leones ejercen presión sobre ellos, de lo que emerge un doble reto. El primero puede describirse como el llamado a que el espíritu del dirigente emule a su empleado y avance en su transformación en león, y el segundo puede describirse como el afrontar el conflicto que surge de la presión de los dirigidos leones por obtener condiciones para realizar y buscar su querer, es decir, su *voluntad de poder*.

Aquí las estructuras democráticas representan un valor instrumental para dirigentes y dirigidos, ellas permiten superar algunas limitaciones de la burocracia en términos del desarrollo humano de los integrantes, de su racionalidad y de su moralidad, pues admiten su participación efectiva en el diseño de objetivos y medios para alcanzarlos; además, sus intereses y opiniones (su querer) son considerados en el proceso decisorio (se subordina menos su

querer). Según Hermosa Andujar (1986), en este tipo de organización hay un particular interés por los asuntos humanos y por las construcciones normativas propuestas desde lo individual, que logran acordarse y aceptarse en la colectividad como objetivo común.

Puede postularse desde la reconstrucción presentada que el empleador, dirigente o administrador de una organización burocrática tome la iniciativa de flexibilizar su estructura organizativa para que ella tienda a favorecer la participación de los integrantes, reduzcan las condiciones de dominación y restricción que impone la racionalidad burocrática y se aumente el grado de libertad de dirigentes y dirigidos, con la intención de generar las condiciones para que los integrantes de la organización que tenga la *voluntad de poder* se interesen por la transformación de León en Niño o en otros términos, generar condiciones favorables al avance hacia el superhombre.

2.2.3. Relaciones de libertad (Anarquía organizada): El espíritu del hombre niño

Las estructuras democráticas sirven de puente o son un estadio intermedio hacia la transformación del espíritu de león en niño; en ellas,

tanto los dirigentes como los dirigidos en estado de León encontrarán mejores condiciones para avanzar en su transformación en niño, partir de su *voluntad de poder*.¹²

El niño simboliza al superhombre, un individuo libre, creador y consciente de sus actos. En la relación con empleados niño, las tensiones serán más frecuentes y de mayor intensidad. Aquí puede postularse el favorecimiento de la presencia de estructuras flexibles, que permitan mayor libertad a aquellas personas. Un tipo que parece acercarse a estas condiciones de organización con integrantes niño, es aquel de estructuras orgánicas, “autodisñadoras”, como las anarquías organizadas.

Este tipo se refiere a organizaciones de procesos muy flexibles, que permiten rápida adaptación al cambio y con condiciones internas que se adaptan a sus integrantes, situación totalmente distinta a lo que pasa en una organización burocrática, con prevalencia de integrantes en estado de camello. En las anarquías organizadas, si bien hay un objetivo rector que permite un mínimo de cohesión en la acción, las metas derivadas de él no siempre resultan claras y pueden resultar ambiguas.

El flojo acoplamiento puede llevar a describir las acciones desarrolladas como de bajo valor instrumental frente al objetivo rector. El poder, el control y la toma de decisiones son altamente descentralizados, lo que resulta en una dinámica anárquica, caótica, cercana a la lúdica, en la que prima el azar. Los resultados son el producto de la interacción de personas que desarrollan soluciones para los problemas de su interés (Duncan, 1991, p. 76).

Lograr la última transformación del espíritu de león en niño requiere un estado revolucionario del primero. Como se ha dicho, el león se encuentra en la condición de buscar su querer; frente a dirigidos-niño, la exigencia para quienes dirigen anarquías organizadas es mayor que para aquellos que dirigen organizaciones burocráticas o democráticas. Los dirigentes camello o león se enfrentan a su propia transformación y a la transformación de las estructuras de sus organizaciones. Una concepción nueva de ellas implica que sean ambientes adecuados para que los individuos que la conforman no sacrifiquen su querer por el deber. Así, la realización de los acuerdos entre las partes, dirigente y dirigido no será una obli-

12 Una voluntad de poder revolucionaria, que tiende a acciones menos sujetas a lo normativo.

gación sino un disfrute, un camino para el crecimiento y la satisfacción individual.

El *superhombre* no es ser dominador ni dominado, condición que puede facilitarse en las anarquías organizadas, lo que implica que el dirigente de una organización de estas características busque el equilibrio entre las condiciones que facilitan el camino hacia el *superhombre* y las condiciones que garantizan la permanencia de la organización,¹³ la cual se aleja mucho más de la racionalidad administrativa tradicional burocrática porque contradice las lógicas de la racionalidad moderna.

Desde una mirada nietzscheana, este tipo de estructura es adecuado para permitir la realización de individuos niño, pues superan las condiciones de dominio y su flexibilidad favorece la autodeterminación de los dirigidos y de los dirigentes. Sin embargo, es importante señalar que la acción colectiva al parecer siempre requiere un mínimo de sacrificio del “Yo quiero”, la importancia radica en la habilidad y necesidad de ciertos individuos por alcanzar esta última transformación, aun sabien-

do que no es una condición que será alcanzable para todos.

2.3. Voluntad de poder y organización: una interpretación

Para Nietzsche (1997), la *voluntad de poder* existe tanto en los fuertes como en los débiles; la de los primeros los hace libres, la de los segundos los hace ser parte de la masa. Está anclada a la libertad y solo la pueden lograr aquellos hombres capaces de ‘sanar las heridas’ que su cultura les ha heredado, logrando ‘vivir a causa de su propia alegría y de ningún otro fin’. La libertad es alcanzar por los propios medios la satisfacción de su querer y su búsqueda nace de la individualidad y desde allí debe asumirse.

2.3.1. Hacia el superhombre en la organización

En las organizaciones, la *voluntad de poder* se despliega en cada uno de los individuos en distinto grado, ello dependerá de los diferentes niveles de responsabilidad que acuerdan las partes en el contrato, los diferentes niveles de necesidades y

13 Los dirigentes deberían proveer siempre condiciones mejores para que los empleados desarrollen su *voluntad de poder*, pero parece que esta provisión encuentra un límite, el cual es no colocar en riesgo la permanencia de la organización, siempre y cuando las decisiones que en ella se tomen no restrinjan significativamente el camino de desarrollo de cada individuo.

la capacidad de desarrollo individual que se dan en el desempeño.

Entendida la *voluntad de poder* como el ánimo de avanzar hacia el *superhombre*, desde la perspectiva organizacional se encuentra cercanía y relación con los desarrollos sobre motivación humana en el trabajo. Desde algunos de ellos se apunta a avanzar en la satisfacción de necesidades de nivel superior (Maslow, 1991), a buscar y proveer condiciones motivadoras como plantea Herzberg (2007) o a alcanzar los fines adultos de la persona (Argyris, 1979). Estas propuestas explican condiciones de realización del ser que superan las condiciones del *deber*, lo que permite conectarlas con el *superhombre* nietzscheano. Se esperaría que las organizaciones estuvieran diseñadas con unas características que favorecieran el avance de sus integrantes hacia la satisfacción de las necesidades superiores, el ofrecimiento de factores motivadores o el logro de fines adultos; esto se traduce a que el empleado requiere un ir más allá de la superación de las necesidades básicas para que su *voluntad de poder* sea “estimulada” y se logren condiciones adecuadas para el desarrollo de su ser a partir de lo que quiere hacer.

Como ya lo hemos dichos, esto implicaría que tanto los dominadores

como los dominados olvidaran estas denominaciones, para que ambos, ya en condición de individuo-niño, busquen trabajos con mejores condiciones, en organizaciones en las que puedan desarrollar sus capacidades creativas, su espíritu de libertad y el disfrute de las labores, o demandarán de la organización las condiciones para tal satisfacción.

2.4. Eterno retorno y gestión: una interpretación

Este concepto es clave en Nietzsche y en la argumentación del presente documento como criterio para la toma de decisiones. Para desplegarlo, se recurre a algunos fragmentos de la metáfora. El primero, pregunta:

¿Qué ocurriría si día y noche te persiguiese un demonio en la más solitaria de tus soledades, diciéndote: Esta vida, tal como al presente la vives, tal como la has vivido, tendrás que vivirla otra vez y otras innumerables veces, y en ellas nada habrá de nuevo; al contrario, cada dolor y cada alegría, cada pensamiento y cada suspiro, lo infinitamente grande y lo infinitamente pequeño de tu vida se reproducirá para ti, ¿por el mismo orden y en la misma sucesión? (Nietzsche, 2000d, p. 341).

Aquí, Nietzsche, en palabras del demonio, coloca en términos prácticos o de vivencia la idea del *eterno*

retorno, como ese acontecer en el que la acción presente se va a repetir infinitas veces en el transcurso de la propia vida y de la eternidad si ella fuera posible.

Posteriormente, el filósofo plantea algunas consecuencias para el individuo derivadas de aceptar la idea del *eterno retorno*. “Si este pensamiento arraigare en ti, tal como eres, tal vez te transformaría, pero acaso te aniquilará: la pregunta ¿Quieres esto otra vez e innumerables veces más?” (Nietzsche, 2000d, p. 341). Aquí la responsabilidad recae fulminante sobre la persona preguntada, cuántas veces puedes soportar vivir lo que vives una y otra vez, se esperaría que la respuesta a este cuestionamiento lograra transformar el actuar de ese individuo o, en caso contrario, sería para el mismo una excusa dudar sobre la continuidad de su existencia, lo que estaría mal visto desde una postura nietzscheana.

“¡Cuánto necesitarías amar entonces la vida y amarte a ti mismo para no desear otra cosa que esta suprema y eterna confirmación!” (Nietzsche, 2000d, p. 341). En esta consecuencia el desafío más importante que requiere asumir el individuo está en función de su propia existencia y en la capacidad para aceptar todos los acontecimientos de su vida, aun

si estos fueran, en efecto, los más dolorosos. En términos de Vásquez-Sánchez (2010) “es un llamado a la responsabilidad del hombre”, en el sentido que la vida y el devenir son tan inciertos que todo lo que el individuo hace o dice recae sobre sí mismo.

Eterno retorno es un término que surge sin distinción en todos los individuos, al igual que la *voluntad de poder*. Su comprensión e importancia dependerá del grado de conciencia y responsabilidad que los individuos tienen de sí mismos, contando en ella la habilidad de tomar sus propias decisiones y el conocimiento de los límites de sus acciones. Se enfrentan a la consigna: “las consecuencias de nuestras acciones nos agarran inexorablemente por los cabellos siéndoles indiferente que en el intervalo de tiempo nos hayamos corregido” (Nietzsche, 2000e, p. 825).

Así que actuar con responsabilidad demanda para el individuo una especial atención sobre los hechos en el mundo, las acciones y sus consecuencias desde una visión contextual o panorámica de cada situación, lo que indica que sus decisiones serán justas sí y solo sí tienen “la sutil sensibilidad de una balanza”, capaz de tomar decisiones y emprender acciones luego de haber equilibrado “su poder y derecho” (Nietzsche, 2000e, pp. 995-996).

Lo planteado por Nietzsche adquiere importancia para nuestra discusión en la medida que el administrador es un gestor que debe actuar sobre sus propias decisiones, que es consciente que toda decisión que tome podría retornar junto con sus consecuencias, de manera infinita en el tiempo (De Mulder Duclos & Ortiz Ibarz, 2001).

2.4.1. El Eterno Retorno y la toma de decisiones

Para la administración, el *eterno retorno* puede interpretarse como criterio para el proceso de toma de decisiones en las organizaciones si parte de la pregunta ¿hay certeza de que la acción que se va a realizar puede producir consecuencias que resulte deseable que se repitan una y otra vez sin un límite de tiempo? Contestar esa pregunta puede tener múltiples respuestas; sin embargo, se esperaría desde una postura nietzscheana que se enfocaran en acciones potencilizadoras de la capacidad del individuo por hacerse consciente, por lograr una autorrealización más allá de la satisfacción de las necesidades básicas. Con ello se esperaría que el administrador esté más alejado de algún tipo de vulneración a otros y a sí mismo, acercándose a un estado de justicia en las decisiones, traducible en bienestar para él como individuo,

para los integrantes de la organización y para la sociedad, en general.

Si el dirigente de la organización hace permanentemente una evaluación de los objetivos de la compañía y de sus objetivos individuales en la misma, buscará alcanzarlos teniendo como lineamiento que es en los procesos decisorios donde se analizan los problemas, se diseñan alternativas y se elige la que represente un mayor valor instrumental frente a tales objetivos, de manera que, las apuestas realizadas sean para él, para quienes integran la organización y para aquellos que no, algo que pueda repetirse una y otra vez en el tiempo sin la culpa de la decisión incorrecta.

2.4.2. Implicaciones respecto a los objetivos de la organización

En el capitalismo se plantea que los objetivos de organizaciones que persiguen lucro se sintetizan en permanencia, crecimiento y rentabilidad; ellos no están en competencia sino que son subsidiarios en el tiempo. La permanencia resulta necesaria para el crecimiento y, este a su vez, es condición necesaria de la rentabilidad; además, implica pensar en el corto plazo, crecer en el mediano plazo y ser rentable a largo plazo (Sallenave, 1985). Por otra parte, cabe preguntar si estos objetivos

responden a las condiciones que favorezcan el camino hacia el Superhombre.

Desde lo ambiental, las condiciones desfavorables derivadas del avance hacia los objetivos están articuladas por acciones humanas inadecuadas frente a la apropiación, uso y renovación de los recursos naturales necesarios e impactados por el funcionamiento de las organizaciones. Desde Nietzsche resulta necesario, en el camino hacia el *superhombre*, la supervivencia, siempre y cuando ella no atente contra la naturaleza; en esto es vital tener en cuenta que las acciones realizadas no deben colocar en riesgo las condiciones ambientales de su supervivencia y la de los otros; que sus acciones no deben traspasen el límite del desarrollo del propio ser y ni limitar el de los demás en sus búsquedas individuales, ya sea en la búsqueda de tener una condición camello, una condición león o una condición niño.

Desde lo socioeconómico, la acumulación de riqueza resulta correcta hasta cierto punto. En el capitalismo acumular por medios legales no encuentra oposición, es consistente con tal espíritu; el problema resulta

del incumplimiento de las organizaciones con la sociedad y en la inequitativa distribución de la riqueza que se genera. La pobreza resulta en una limitante para el despliegue de la voluntad de poder camino al superhombre, porque múltiples factores que de ella se derivan niegan las condiciones de buena existencia.

Desde lo humano, un aspecto que permite cuestionar los tres objetivos enunciados de las organizaciones es la comisión de actos inhumanos. Ellos se entienden como los que niegan total o parcialmente la humanidad, la naturaleza del otro (Rojas, 2003); lo inhumano hace parte del conjunto de condiciones como la injusticia, la violencia y el infringir sufrimiento. Desde una interpretación nietzscheana, con esto se atenta contra las condiciones mínimas¹⁴ de felicidad y satisfacción necesarias en el camino para avanzar hacia el ideal de Superhombre.

2.5. Otros elementos de Nietzsche con implicaciones para las organizaciones y su administración

En un primer acercamiento a la obra de Nietzsche, el sistema de producción industrial capitalista y

14 Acciones inhumanas como engaño frente a las condiciones pactadas en el contrato de trabajo generan sentimientos de desconfianza ante el empleador.

la sociedad de organizaciones parecen ser temas irrelevantes, pero en la revisión de los textos, se encuentran elementos explícitos que se acercan a esta problemática, como lo son el contrato y la subordinación y el trabajo como fin y no solo como medio.

2.5.1. Implicaciones respecto a la concepción del trabajo: el trabajo como fin, no como medio

En la obra de Nietzsche el trabajo es un elemento explícito relacionado con organizaciones y administración: “en los países civilizados casi todos los hombres trabajan para ganar un salario” (Nietzsche, 2000d, p. 213), pero entre ellos se identifican diferencias importantes. Unos venden su trabajo a cambio de retribuciones con las que pueden adquirir mercancías y servicios; “para ellos el trabajo es un medio, no un fin y por eso no se muestran delicados en la elección de trabajo, con tal de que les proporcione buena retribución”(Nietzsche, 2000d, p. 213). En ellos prevalece la realización del deber, un estado camello; sus esfuerzos se orientan a satisfacer lo estrictamente formal del contrato.

Para otros individuos, el trabajo es un fin en sí mismo que hace posible su desarrollo personal, por lo que

son cuidadosos al escoger su trabajo, ya que lo consideran un ‘fin’, que se traduce en su autodeterminación. Además, son excepcionales porque “prefieren perecer a trabajar en cosas que no les deleitan; son minuciosos y difíciles de contentar y no les basta con ganar mucho si el trabajo no es por sí mismo la ganancia de las ganancias” (Nietzsche, 2000d, p. 213). Sus oficios se equiparan con metas de su vida y con su desarrollo personal; trabajan desde motivaciones personales, intrínsecas, de gusto por la actividad, lo que genera bienestar integral, es decir, que va más allá del material. Por otra parte, encuentran un estado de mayor libertad en el que la subordinación se asume por voluntad propia, como “consecuencia de un contrato recíproco, partiendo siempre del interés personal” (Nietzsche, 2000c, p. 1683).

Lo que desde Nietzsche le queda al empleado, en la medida en que el contrato permite satisfacer lo básico de subsistencia, es colocarse en actividad para mejorar sus condiciones en el trabajo y avanzar en la búsqueda de su autorrealización, si est fuera realmente importante para él, es decir, si tiene la *voluntad de poder* para ello. Ahora, al empleador puede pedirle responder ¿cómo es posible permitir el camino hacia el *superhombre* de sí mismo y de los

demás que participan en su organización a través del trabajo? Desde Nietzsche esto se permitiría en la medida en que se dieran las siguientes condiciones para quien tiene la *voluntad de poder*:

- a. Que la subordinación sea de elección libre y genere beneficio.
- b. Que apoye la autonomía y permita desplegar la *voluntad de poder*.
- c. Una remuneración suficiente para desarrollar las capacidades y deseos individuales más allá del nivel básico.
- d. Que no convierta al hombre en una pieza material dentro de un sistema de producción.¹⁵

Los que no tengan la *voluntad de poder* continuarán en su estado camello, en apología al trabajo por deber e integrando lo que Nietzsche denomina ‘sociedad de comerciantes’, en la que se tiene por alma el ‘comercio’ y donde “se informa de la relación entre la oferta y la demanda acerca de todo lo que se produce, a fin de poder determinar por sí mismo el valor de cada cosa [...]” (2000b, pp. 1035-1036). Esta sociedad está en función de saber

cómo y qué consumen y brinda una zona confortable que sacrifica lo individual al masificar las tendencias y las formas de trabajo; esta situación es lamentable, ya que “gasta la fuerza nerviosa en proporciones extraordinarias, y quita esta fuerza a la reflexión, a la meditación, a los ensueños, a los cuidados, al amor y al odio [...] y otorga satisfacciones fáciles y regulares” (Nietzsche, 2000b, p. 1035). Desde Nietzsche se esperaría que el trabajo fuera un fin para quienes lo realizan, no solo un medio.

2.5.2. Una mirada al contrato desde Nietzsche: Contrato y subordinación

Nietzsche, en cabeza de los alemanes comunes de su tiempo, critica la posición de subordinación, que por conveniencia asume el hombre cuando ella le brinda seguridad, certeza y una vida tranquila. El que es incapaz de actuar sin estar condicionado por otro no se esfuerza más allá de lo necesario, desperdicia parte de su gran potencial, teme ‘depender solo de sí mismo’ e ‘improvisar’ al tomar decisiones (Nietzsche, 2000b, p. 1059), pero cuando la certeza y la confianza se debilitan y

¹⁵ Un antecedente de esta deducción se encuentra, entre otros, en Pereira Jardim (2008). Desde su formación en ciencias sociales describe el trabajo como la máxima expresión del logro humano, desde el que se da un estrecho vínculo entre las personas, la organización y la sociedad.

amenazan la vida tranquila, se ve obligado a actuar por su iniciativa, a tomar decisiones y utilizar más de su potencial. Quienes actúen así estarán a la ‘altura de grandes cosas’ (Nietzsche, 2000b, p. 1059).

En el contexto del estudio de la subordinación, Nietzsche expone su punto de vista sobre las relaciones contractuales. Dirá que las personas ‘solo’ pueden ‘subordinarse’ cuando existe por medio un ‘contrato’ adquirido por voluntad propia del cual se derivan beneficios para las partes (2000c, p. 1683). Ésta subordinación, sin importar la condición en la que se encuentren las partes (camello, león y niño) requiere alcanzar y mantener un ‘punto de equilibrio’ en el desarrollo de la relación contractual, ya que de este equilibrio depende que pueda asegurarse una posición de protección y quien es protegido podrá asegurarse una forma aceptable de vida (Nietzsche, 1971). La búsqueda de ese equilibrio no debilita la comprensión que el fin último de la relación contractual sea prestar servicios al otro, en condiciones de asimetría, teniendo como finalidad contribuir al bienestar de las personas que celebran el contrato, dado que hay un intercambio en el cual “el protector halla ventaja en tratar bien a sus sometidos, porque estos

pueden, no solo alimentarse, sino también alimentar al dominador” (Nietzsche, 1971, p. 20).

Sin embargo, ante una situación de conflicto los contratados encuentran dos posibilidades de acción: “unirse ellos mismos y formar una potencia equivalente, o bien [...] someterse a un hombre capaz de contrarrestar esta potencia” (Nietzsche, 1971, p. 21). En la primera, por medio de la asociación con iguales, se puede establecer una condición de fuerza que les permita recuperar lo que desde el contrato inicial pueden reclamar como legítimo; reconoce Nietzsche que este esfuerzo puede tener éxito como puede no tenerlo. En esto logra equiparar la fuerza de quien contrata o resignar su aspiración al no lograrlo. Es importante señalar que estos argumentos son sostenibles en la medida en que dirigente y dirigido (quien subordina y quien es subordinado), como mínimo, hayan respetado las condiciones iniciales del contrato.

3. DISCUSIÓN FINAL

A continuación, se sintetizan los principales hallazgos de esta investigación exploratoria sobre las posibles implicaciones del pensamiento nietzscheano para las organizaciones y la administración.

Las transformaciones del espíritu del hombre hacia el *superhombre* encuentran correspondencia con distintos tipos de relaciones al interior de las estructuras de organización. Como se ha propuesto, desde Nietzsche cada transformación del espíritu a la luz de la organización representa retos para dirigentes y dirigidos.

Se esperaría que los dirigentes impulsaran y favorecieran el desarrollo de los integrantes de la organización si el querer de ellos fuera alcanzar el estado de *superhombre*, es decir, de niño. En esto resulta lógico que se interesen y ocupen de la satisfacción de las necesidades superiores de los individuos que laboran en la organización (auto-realización y autonomía); también se esperaría que los dirigidos con la *voluntad de poder* demanden de los dirigentes acciones que conduzcan a tales resultados.

De las organizaciones se esperarían estructuras, y de los administradores, prácticas que faciliten el camino de ellos mismos y de sus dirigidos hacia el *superhombre*, si eso fuese lo importante, si tuvieran *voluntad de poder* para ello. En esto, deberían existir en las organizaciones condiciones para el desarrollo de su ser, de su humanidad; así, laborar resulta una acción clave

para avanzar en las transformaciones del espíritu.

Resulta necesario para todos los involucrados tomar conciencia del valor del trabajo no solo como un medio para su supervivencia, sino como un fin en sí mismo. Desde Nietzsche resultan reprochables las técnicas de división extrema del trabajo, que conducen a la mecanización y la alienación del hombre. Es posible proponer prácticas de enriquecimiento de las labores y refinamientos en los procesos de selección y ubicación de los dirigidos en la estructura de la organización.

La administración de organizaciones se traduce en un continuo proceso de toma de decisiones. Desde Nietzsche puede pedirse a los administradores el considerar como criterio de decisión las implicaciones de la idea de *eterno retorno* como posibilidad para el desarrollo de la capacidad de actuar de manera libre y justa. Alcanzar esto en las organizaciones requiere capacidades y habilidades de sus integrantes, que tengan como punto de referencia el *eterno retorno*, lo que resulta valioso desde la perspectiva metodológica; además, se espera que se reduzca la posibilidad de hacer daño a los otros, ya que conduce a reflexionar constantemente sobre las consecuencias de cada decisión,

proceso que exige una constante inspección y una evaluación de las acciones que se realizan, para que se acepten con el menor conflicto posible las consecuencias de los actos decididos.

Las decisiones de los administradores se orientan al logro de los objetivos organizacionales. Desde una perspectiva nietzscheana resulta posible evaluar los objetivos tradicionalmente aceptados para las organizaciones y justificar las críticas a los impactos negativos sobre el medioambiente, los desequilibrios socioeconómicos y el deterioro de lo humano. En esto, concebir las organizaciones como un medio para el avance de sus integrantes hacia el *superhombre* es una concepción valiosa, ya que ellas son espacio propicio para que los seres humanos desarrollen condiciones vitales adecuadas, individuales y colectivas para la realización de su potencial a partir del trabajo.

REFERENCIAS

- Aktouf, O. (1988). *La Administración: entre tradición y renovación*. Cali: Univalle.
- Argyris, C. (1979). *El individuo dentro de la organización*. Barcelona: Herder.
- Bowie, N. (1999). *Business Ethics. A Kantian Perspective*. Oxford: Blackwell.
- Bowie, N. (1999). *Business Ethics: A Kantian Perspective*. Oxford: Blackwell Publisher.
- Carvajal Orozco, J. G. (2009). *La racionalidad práctica kantiana y su contribución a la ética empresarial*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- Claude, S. G. (1972). *Historia del Pensamiento Administrativo*. México: Prentice Hall.
- de Mulder Duclós, E., & Ortiz Ibarz, J. M. (2001). *Ética para seguir creciendo*. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Duncan, J. W. (1991). *Grandes ideas en dirección de empresas. Lecciones de los fundadores y de los fundamentos de la práctica directiva*. Madrid: Diaz de Santos.
- García Duque, C. E. (2009). ¿Qué significa hacer “pensamiento contable”? Elementos para una comprensión de los problemas teóricos. *Lumina*, 10, 98-114.
- Gonzales-Miranda, D. R. (2014). Los Estudios Organizacionales. Un campo comprensivo para el estudio de las organizaciones. *Innovar*, 24(54), 43-58.
- Gordon, P. (1993). Robert Owen. *Perspectivas: revista trimestral de educación comparada*, XXIV, (1-2), pp. 279 – 297.

- Hermosa Andujar, A. (1986). El camino de Rousseau. De la democracia directa a la democracia representativa. *Revista de Estudios Políticos Nueva Época*, 50, 101-141.
- Lozano, J. M. (1999). *Ética y Empresa*. Valladolid: Editorial TROTTA.
- Marx, K. (2014). *El capital*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Diaz de Santos.
- Max-Neff, M. (1986). *La economía descalza: Señales desde el mundo invisible*. Buenos Aires: CEPAUR, NORMAN.
- Max-Neff, M. (1994). *Desarrollo a escala humana: Conceptos, aplicaciones y reflexiones*. Barcelona: Icaria Editorial.
- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Cambridge: Harvard University Press.
- Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva visión.
- Moran, E. (2003). *Introducción al pensamiento complejo*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Muñoz Grisales, R. (2011). *Formar en Administración: por una nueva fundamentación filosófica*. Medellín: Siglo del Hombre Editores.
- Nietzsche, F. W. (1971). *El viajero y su sombra*. Medellín: Editorial Bedout.
- Nietzsche, F. W. (1997). *De mi vida. Escritos autobiográficos de juventud*. (Trad.) L. F. Moreno Claros. Madrid: Waldemar Editores.
- Nietzsche, F. W. (2000a). Así hablaba Zarathustra, En *Obras inmortales* (pp. 487-751). Barcelona: Edicomunicación, S.A.
- Nietzsche, F. W. (2000b). Aurora. En *Obras inmortales* (pp. 935-1158). Madrid: Edicomunicación, S.A.
- Nietzsche, F. W. (2000c). Humano demasiado humano. En *Obras Inmortales* (pp. 1491-1854). Barcelona: Edicomunicación, S.A.
- Nietzsche, F. W. (2000d). La gaya ciencia. En *Obras inmortales* (pp. 164-411). Barcelona: Edicomunicación, S.A.
- Nietzsche, F. W. (2000e). Más allá del bien y del mal. In *Obras inmortales* (pp. 755-924). Barcelona: Edicomunicación, S.A.
- Pereira Jardim, L. (2008). Teoría social y concepción del trabajo: una mirada a los teóricos del siglo XIX. *Gaceta Laboral*, 14(1), 81-101. Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-85972008000100004&script=sci_arttext
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Diaz de Santos.
- Rojas, W. (2003). *Modernidad y Inhumanidad. Lo inhumano en la organización y en el trabajo*. Cali: Universidad del Valle.

- Saavedra, J. (2009). Descubriendo el lado oscuro de la Gestión: Los Critical Management Studies o una nueva forma de abordar los fenómenos organizacionales. *Revista de La Facultad de Ciencias Económicas de La Universidad Militar Nueva Granada*, 17(2), 45-60.
- Sallenave, J. P. (1985). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma S.A.
- Sanabria, M., Saavedra, J. J., & Smida, A. (2013). *Los estudios organizacionales (organization studies): fundamentos, evolución y estado actual del campo*. Bogotá D.C: Universidad del Rosario.
- Sanabria, M., Saavedra, J. J., & Smida, A. (2015). Los estudios críticos en administración: origen, evolución y posibilidades de aporte al desarrollo del campo de los estudios organizacionales en américa latina. *Revista de La Facultad de Ciencias Económicas de La Universidad Militar Nueva Granada*, 23(1), 209-234.
- Sánchez, P. V. (2010). Hacia un horizonte del pensamiento de Nietzsche para entender al humano. *Educación Y Sociedad*, 11, 3-16.
- Sepúlveda Fernández, R. (2014). *Discusiones filosóficas en los paradigmas de formación administrativa estudio comparativo en programas de administración del Eje Cafetero Colombiano*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Snoeyenbos, M., & Humber, J. (2001). El utilitarismo y la ética en los negocios. En *La ética en los negocios* (pp. 20-34). Mexico: Oxford University Press.
- Solomon, R. C. (2001). La ética en los negocios y la virtud. En *La ética en los negocios* (pp. 35-44). Mexico: Oxford University Press.
- Weber, M. (1997). *Economía y Sociedad*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.

La información accesible sobre RSE en Sudamérica en los campos de la universidad, la administración y las empresas

Accessible Information on CSR in South America in the Fields of University, Management and Enterprise

A informação acessível sobre RSE na América do Sul nos campos da universidade, a administração e as empresas

Carme Ferré-Pavia*
Cristie Hiyo Tamba**

Fecha de recibido: 29 de agosto de 2017

Fecha de aprobado: 30 de enero de 2018

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6028>

Para citar: Ferré-Pavia, C., & Hiyo Tamba, C. (2018). La información accesible sobre RSE en Sudamérica en los campos de la universidad, la administración y las empresas. *Universidad & Empresa*, 20(35), 221-249. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6028>

RESUMEN

La difusión de la RSE se ha mostrado como clave en la consideración de las organizaciones. Con el objetivo de dilucidar si es accesible la información sobre RSE en Sudamérica, esta investigación parte de una revisión de los datos difundidos en cinco grandes campos:

* Doctora en Comunicación y profesora de la Facultad de Comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona (España). Correo electrónico: Carme.Ferre@uab.cat

** Magíster de la Facultad de Comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona (España), con estudios en Medios, Comunicación y Cultura. Correo electrónico: cristie2806@gmail.com

administración, estudios universitarios, artículos académicos, centros de estudio o difusión y adhesiones al Pacto Mundial. La muestra comprende diez países analizados. De los 2.000 datos finalmente computados, Brasil aparece como líder en difusión de su RSE en contenidos totales, con Colombia con resultados similares. La correlación entre resultados obtenidos y población y PIB del país se rompe en diferentes casos. Se trata de un artículo de investigación original, descriptivo y exploratorio para dar bases a la creación de un estado de la cuestión actualizado sobre la información centrada en la RSE difundida en América Latina y el Cono Sur.

Palabras clave: Comunicación de la RSE, RSE, responsabilidad social, Sudamérica.

ABSTRACT

CSR dissemination became a key element for the reputation of enterprises and institutions. The objective of this study is to clarify if the information about CSR in South American countries is accessible to their audiences and academy, therefore this research focuses on the analysis of the information published in five wide fields: university studies, academic journals papers, information dissemination centers and reports to the Global Compact. The sample applied has been of ten countries. With 2,000 indexed data after revising thousands of them, Brazil appears to be the leader in disseminating CSR contents, followed by Colombia. The parallelism between the obtained results and the GNP and population is broken in different cases, as it is in Chile and Venezuela. This original research paper wants to collaborate in establishing an up-to-date state of art about the dissemination of CSR information in Latin America and the South Cone.

Keywords: CSR communication, CSR, social responsibility, South America.

RESUMO

A difusão da RSE se tem mostrado como chave na consideração das organizações. Com o objetivo de dilucidar se é acessível a informação sobre SER na América do Sul, esta pesquisa parte de uma revisão dos dados difundidos em cinco grandes campos: administração, estudos universitários, artigos acadêmicos, centros de estudo ou difusão e adesões ao Pacto Mundial. A amostra compreende dez países analisados. Entre os 2000 dados finalmente computados dos milhares revisados, o Brasil aparece como líder em difusão de seu SER em conteúdos totais, com a Colômbia com resultados similares. A correlação entre resultados obtidos e população e PIB do país rompe-se em diferentes casos. Trata-se de um artigo de pesquisa original, descritivo e exploratório para dar bases à criação de um estado da questão atualizada sobre a informação centrada na SER difundida na América Latina e o Cone Sul.

Palavras-chave: Comunicação da RSE, RSE, responsabilidade social, América do Sul.

INTRODUCCIÓN

El estudio que se presenta ofrece una perspectiva inicial y exploratoria de una mirada transnacional al estado de acceso a información sobre la regulación, promoción y formación de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en el cono sur de América. Los países elegidos son Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. El tema de la RSE no ha dejado de evolucionar en la academia y en la sociedad, ni tampoco en América Latina (Jáuregui, 2008; Salomon, 2010). Después de unas décadas de debate y divulgación muy intensas, esta investigación se propone algo ambicioso y por fuerza limitado: mapear comparativamente diez países sudamericanos en cuanto a la imagen global sobre la extensión de la información sobre RSE accesible en cada uno de ellos.

La perspectiva internacional no es la más frecuente en las investigaciones, por la dificultad de crear equipos en áreas geográficas distantes (Maira, 2015), pero hay algunos antecedentes que actúan de referentes en este campo. En el caso de la RSE en América Latina, el manual coordinado por Antonio Vives y Estrella Peinado (2011) supone una herramienta útil para ayudar a las

empresas a implementar su responsabilidad; por su parte, Korin (2011) plantea un recorrido completo por la RSE entre 2000 y 2009, con entrevistas en 17 países, y antes que él, Correa, Flynn y Amit (2004) habían abordado la de Argentina, Brasil, Chile, Guatemala, México, Panamá y Perú, en cuanto a iniciativas empresariales en cada nación.

Algunos estudios, siendo comparativos, se centran en aspectos concretos de la RSE en Sudamérica, por ejemplo, en las políticas públicas (González-Morales & León, 2013), la credibilidad de los informes empresariales (Sierra-García, García-Benau y Zorio, 2014), los reportes de las universidades (Alonso, Marimon, Casani & Rodríguez, 2015) o las definiciones conceptuales de valores y modelos políticos (Reffico & Ogliastri, 2010; Cuevas, 2011; Herrera, 2011).

Otro aspecto que define algunas investigaciones multinacionales es el sector económico en el que se centran, como la industria licorera (Pantani et al, 2017), las extractivas (Suescun, Lindsay & Du Monceau, 2015) o el de producción eléctrica (Escudero & García Lama, 2014).

En un momento en que el liderazgo en RSE aparece como una ventaja competitiva para las empresas

de países en entornos compartidos (Castro, 2014), la exploración en campos diversos puede equilibrar la percepción de la presencia o extensión de la RSE en un estado concreto. Por ejemplo, en abril de 2017 la Subsecretaría Nacional de Responsabilidad Social de Argentina declaró que esta nación era líder en RSE en América Latina porque cuenta con el mayor número de certificaciones GRI,¹ aunque la misma periodista admite en el cuerpo del texto que “es difícil de cuantificar y medir el nivel de compromiso real con la Responsabilidad Social”.

Con las limitaciones que se imponen, esto es, que lo real no es científica y exactamente equiparable a lo que es difundido y viceversa, el análisis de lo informado y accesible en diversos campos puede dar una imagen balanceada de en qué lugar se coloca cada país del área del cono sur americano.

1. MARCO TEÓRICO

En este marco es necesario comentar que los términos Latinoamérica, América Latina, Iberoamérica y Sudamérica se superponen según hayan sido usados por los autores de referencia. Iberoamérica suele

incluir a España y Sudamérica a Brasil, pero hablando de Latinoamérica algunos autores también se refieren a Brasil (Kowszyk, 2015); del mismo modo, los países caribeños son incluidos en América Latina, aunque a veces se distribuyen como zona Caribe (Forum Empresa-CEAL, 2013).

1.1. El estado de la RSE en Sudamérica

Según Canessa y García (2005), en América Latina las primeras manifestaciones de responsabilidad social se impulsaron en los años sesenta del pasado siglo, pero fue en los ochenta cuando empezó a tener más protagonismo.

En los noventa comienzan a aparecer una serie de instituciones promotoras del tema, como Perú 2021 (ingresa en el tema 1996), el Instituto Ethos, de Brasil (1998), Acción RSE (2000) y Fundemás, de El Salvador (2000), entre otras. En 1997 un grupo de 150 empresarios y líderes civiles representantes de diferentes regiones de las Américas se reunieron en un congreso pionero en Miami, donde se lanzó la idea de una alianza hemisférica de organizaciones empresariales de RSE y

1 Ver Goldschmit, O. (2017). “El país lidera la RSE en América Latina”. Recuperado de <http://www.lanacion.com.ar/2015021-el-pais-lidera-la-rse-en-america-latina> (consultado 24/04/ 2017).

otras (ONG, Universidades e Instituciones Públicas), consiguiendo así la creación del Forum Empresa 12 (Canessa y García, 2005, p. 22).

Para Forum Empresa, “existe consenso en los beneficios que trae ser socialmente responsable: mayor reputación y confianza, calidad y productividad, así como una mayor lealtad de los colaboradores, mayor adaptación al cambio y por supuesto un aporte al desarrollo sostenible” (Forum Empresa-CEAL, 2013, p. 6). Esta percepción puede explicar por qué existe el gran porcentaje de empresas que integran en su gestión la RSE y por qué emplean las estrategias de RSE como un valor agregado. Las compañías con operaciones en América y el Caribe afirmaban en un 97,8 % que su empresa contaba con prácticas de responsabilidad social (Forum Empresa-CEAL, 2013).

A pesar de la poca presión por parte de los gobiernos que denuncian algunos autores (Vives, 2010), el informe *El Estado de la RSE 2011*, que describía las percepciones de consumidores y ejecutivos de empresas sobre el estado de la RSE en América Latina (Kowszyk, Covarrubias y García, 2011), sustentaba que el 71 % de los encuestados era consciente del significado de la palabra “responsabilidad social

empresarial”, lo que mostraba la popularidad del término. De la misma forma, el informe exponía que sólo el 47 % de los encuestados publicaban reportes de sustentabilidad, es decir, menos de la mitad, y el 68 % se basaban en la metodología GRI. Esto demostraba, por un lado, que existían muchas empresas comprometidas con realizar acciones responsables, pero no con difundirlas a través de reportes, lo cual finalmente era una debilidad, por los beneficios que trae consigo divulgarlas (Herranz, 2004; Vargas, 2006; Álvarez y Vargas, 2011).

Hasta donde alcanza nuestra información, estos datos no han sido actualizados a nivel regional a 2017.

1.2. La relación de la RSE con la comunicación estratégica

Comunicar las acciones de responsabilidad social es una estrategia primordial dentro de las empresas por ser una herramienta que generará reputación en los diversos grupos de interés (Kim, 2011; Orozco y Ferré-Pavia, 2017) y porque es una manera de direccionar a la empresa hacia un objetivo, mostrando transparencia al comunicar las acciones responsables que se realizan dentro de la empresa (Villagra, Cárdena y San Román, 2016).

Ahora bien, las empresas deben informar lo que hacen en materia de RSE, porque lo que no se comunica hace que todas las acciones realizadas y el esfuerzo de la organización pasen desapercibidos (Suárez, 2007). Asimismo, divulgar las diversas acciones que realizan las organizaciones en temas de RSE y buenas prácticas fortalece y promueve tanto la identidad como la imagen corporativa (Briceño, Mejías & Moreno, 2010), convirtiendo esta comunicación en una estrategia para generar reputación. De acuerdo a Castaño:

Tanto la comunicación como la RSE hay que planearlas para lograr óptimos resultados, la idea es lograr un modelo comunicativo que integre a todos los públicos, que sea eficiente y oportuno y que tenga como principal característica la retroalimentación, esto con el fin de que se den las herramientas para llegar a la satisfacción de las expectativas y percepciones tanto de la empresa como de sus interesados (Castaño, 2011, p. 180).

Por ello, esta comunicación debe hacerse de manera estratégica, ya que lo que se comunique generará un impacto, una opinión y una postura ante la empresa en la mentalidad de los grupos de interés (Ramiro, 2009; Lee, Park & Lee, 2013). De acuerdo con Orozco y Ferré-Pavía

(2013), anteriormente las empresas se comunicaban con sus grupos de interés a través de la publicidad y la comunicación corporativa; sin embargo, hoy en día la difusión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) ha colaborado a que una nueva forma de diálogo sea a través de la comunicación de las acciones de responsabilidad social. En consecuencia, es primordial comprender que la comunicación no es solo una herramienta dentro de la empresa (Orjuela, 2011), sino una estrategia que generará grandes beneficios.

Existen diversas formas de comunicar la RSE y distintas herramientas a utilizar, pero un punto en que convergen las organizaciones es en lo previo a la difusión de la información. Para comunicar eficazmente debe haber una planificación previa, que incluya ideas de cómo disseminar información veraz, dirigida a los intereses del grupo al que se destina (Marín, 2008; Ferrer, 2012); además, debe ser una comunicación estratégica que incluya un diseño planificado en torno a un contenido integral. En consecuencia, la comunicación estratégica es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto

de vista de sus intereses y objetivos (Tironi & Cavallo, 2011).

Dentro de esta planificación y bajo estos parámetros es necesario que el equipo tenga identificado y sienta como suyos los valores de la empresa, con el fin de direccionar hacia un mismo objetivo los esfuerzos (Pizozolante, 2006; Aterhortúa, 2008). La correcta difusión y la efectividad de la comunicación son el único camino para evaluar posteriormente el retorno social de lo que se haya invertido en una gestión estratégica y socialmente responsable (Sáenz & Ventura, 2014).

1.3. La comunicación de la RSE en Sudamérica

Siendo Brasil un país de referencia en la implementación de la RSE y tomando el resto de cono sur como Latinoamérica, vimos cómo el momento de expansión de los parámetros de RSE se produjo en los años ochenta. Desde el punto de vista académico, fue sobre todo en la primera década del nuevo siglo cuando la investigación por parte de estudiosos latinoamericanos de la comunicación de la RSE se di-

fundió más profusamente; ejemplo de ello es el caso de la argentina María Eugenia Etkin (2009), que en una publicación vinculada a la Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial,² publicó sobre RSE y Comunicación institucional. También la presencia de multinacionales en Latinoamérica despertó el interés de los estudiosos (Polo, 2011; Jiménez, 2014; Lopeze & Fornes, 2015).

Tomando como referencias el citado informe de Forum Empresa CEAL (2013), el 69 % de las 89 empresas de América y el Caribe encuestadas afirman comunicar sus acciones de RSE al público interno y externo, mientras que el 24,4 % solo lo hacen al interno. La herramienta informativa es sobre todo el informe anual de sostenibilidad; el 32,2 % cita que usa metodologías estatales o internacionales estandarizadas; el 36,8 %, propias, y el 31 %, ninguna. Así, lo poco extendido es la aplicación de herramientas evaluables a nivel global.

Si nos centramos en las empresas de comunicación que elevan informes al Pacto Mundial, vemos cómo en

2 Esta red se creó en 2007 como propuesta del PNUD y la Agencia Española de Cooperación Internacional, con la participación de universidades de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela.

2011 las empresas de comunicación adheridas fueron 51 en el caso del continente americano (que incluye Estados Unidos) mientras que en los países europeos fueron 119, aunque la gran mayoría solo contaban con una carta de intenciones y no con informes completos cuando se accedía (Orozco & Ferré-Pavia, 2011). Esto significa que en el campo de la comunicación aún falta extensión de la herramienta, más si tenemos en cuenta que solo España y Francia sumaban 59, mientras que países como Suecia tenían siete, al mismo nivel que Argentina.

2. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. Objetivos de la investigación

El objetivo general de este trabajo es tener una imagen cuantitativa y cualitativa sobre la información accesible sobre RSE en cada país de Sudamérica estudiado (10 países), en el período comprendido entre los años 2010-2016, a través de cinco ámbitos de análisis que incluyen la academia, la administración y las empresas.

Los objetivos específicos de la investigación serán:

- Confeccionar un mapeo exploratorio en cuanto al estado del

acceso a la información sobre RSE en Sudamérica en los ámbitos citados.

- Realizar una comparación entre los países de Sudamérica con el fin de inferir el grado de sistematización y visibilidad de cada país en el tema de RSE, en relación a la información localizada.

2.2. Herramienta metodológica y muestra

Se aplicó una metodología heurística a través de la recopilación de datos de fuentes primarias y secundarias (bases de datos) que tenían relación con el tema de la RSE, con el fin de ofrecer datos cuantitativos y parcialmente analíticos. Para esta recopilación se emplearon en la búsqueda las siguientes palabras (en inglés e español) y conceptos como indicadores aplicados a cada país:

- Corporate Responsibility, Responsabilidad Corporativa, Responsabilidad Social, Responsabilidad Social Corporativa, Responsabilidad Social Empresarial, CSR, RS, RSC, RSE.
- Ética corporativa, Ética empresarial.
- Identidad, Identidad corporativa, Social identity.
- Imagen, Imagen corporativa, Imagen empresarial.
- Socialmente responsable.

Para la muestra, se eligieron diez países de Sudamérica (cono sur): Argentina, Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela, y se seleccionaron cinco ámbitos a estudiar que conforman gran parte de los campos implicados en la RSC de un país, como son la universidad, los gobiernos y las empresas:

- **Estudios universitarios de grado y postgrado:** principales universidades en cada país de Sudamérica que imparten carreras de grado y dentro de su plan de estudios o malla curricular incluyan estudios relacionados con la RSE. Asimismo, cuál es la cantidad de maestrías, diplomados y estudios de especialización en RSE que las universidades y escuelas imparten y de qué ámbito son. Se seleccionaron las diez primeras universidades de cada país, a través del Ranking Mundial de Universidades en la web del Laboratorio de Cibermetría, que pertenece al Centro Superior de Investigaciones Científicas de España (CSIC) y se indagó en la página oficial de cada universidad. Los estudios se dividen en los campos de Comunicación y Humanidades, Ciencias Económicas y de Ges-

tión, Ciencias Políticas y Derecho, e Ingeniería, con el ánimo de facilitar las explicaciones en un espacio limitado.

- **Artículos de investigación:** publicaciones accesibles que traten la RSE en estos países. La búsqueda se limitó a los artículos publicados entre los años 2010 y 2016 en repositorios de artículos, lo que no implica que se hayan podido localizar todas las publicaciones. Además, el nombre del país o área debía constar en el título o palabras clave para agilizar la lectura. En este caso, será una indicación aproximada de la visibilidad de la investigación de cada país.
- **Grupos y centros de difusión:** en cada país de Sudamérica se encuentran diversos centros reconocidos por difundir la RSE; cabe destacar que en este ámbito no se han incluido fundaciones dependientes de una empresa.
- **Ministerios y delegaciones:** con el propósito de conocer el grado de implicación en la administración de los temas de RSE, se incluyeron los ministerios y delegaciones que velan por este tema, incluidos en las páginas oficiales de los gobiernos de cada país.
- **Empresas adheridas al pacto mundial:** las empresas de los

países adheridos al Pacto Mundial de cada país de la muestra.

Posteriormente, se realizó un análisis comparativo de los países con el fin de ponderar el grado de visibilidad de la información con qué cuenta la RSE en cada ámbito y en cada país de Sudamérica. Para co-tejar la muestra se aplicó una doble revisión de los datos recopilados, un total de 2.000 elementos finales indexados de los miles que se revisaron.³

3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Resultados por países

En esta sección de la investigación se muestran los resultados divididos por países para tener una visión de la situación de la difusión de la RSE en cada área territorial y en cada ámbito analizado. Asimismo, es importante mencionar que los países están presentados en orden alfabético y a través de gráficos.

3.1.1. Argentina

Figura 1. Resultado global de Argentina



Fuente: elaboración propia.

De los 17 estudios universitarios localizados, la mayoría de los grados universitarios (7) están en el ámbi-

to de las Comunicaciones y Humanidades (4 carreras), seguido de las Ciencias Económicas y de Gestión

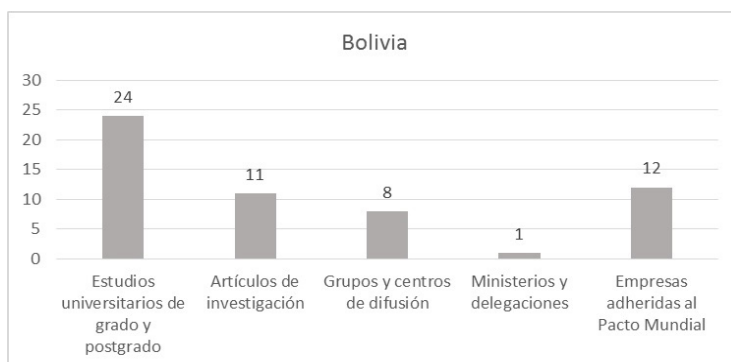
3 Agradecemos la colaboración en la recolección de datos a Sonia Cadevall, Daniel Cruz, Jeanne-Marie Ebenezzer, María Elisa Espín, Júlia Fabregó, Marta Font, Erika Hidrovo, Olena Kramarenko, Frederic Pahisa y Conghui Zhu.

(2). En cuanto a los grupos de difusión del tema (16), solo uno está vinculado a la universidad y el resto son de organizaciones públicas o privadas. Los ministerios que se ocupan de la RSE en la Argentina son el Ministerio de Desarrollo Social y el Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Si pasamos a los resultados del Pacto Mundial, 265 organizacio-

nes están activas (informan) y son sobre todo fundaciones y asociaciones. Hemos de tener en cuenta que la población argentina es de unos 43 millones de personas y su PIB (Producto Interior Bruto), de 490.000 millones de euros,⁴ para ir estableciendo la dimensión de cada país en aras de situar su importancia relativa en la implicación con la RSE.

3.1.2. Bolivia

Figura 2. Resultado global de Bolivia



Fuente: elaboración propia.

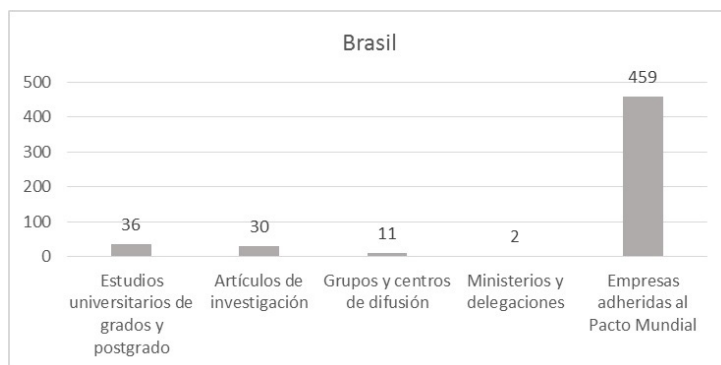
En el caso de los estudios, de los 24 hallados de grado y postgrado, 12 son grados y 12 postgrados, situados sobre todo en el ámbito de las Ciencias Económicas y de Gestión (9). Los artículos localizados fueron relativamente pocos y solo el Ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social vela por la RSE. Como veremos, Bo-

livia es uno de los países menos desarrollados de este sector. Posee un PIB aproximado de 30.000 millones de euros y una población estimada de 10 millones de habitantes, siendo el país con menor población del estudio y también una de las naciones con la menor cantidad de recursos encontrados en la investigación.

4 Los datos están tomados del Fondo Monetario Internacional, aunque en otras fuentes, tanto población como especialmente PIB, pueden variar.

3.1.3. Brasil

Figura 3. Resultado global de Brasil



Fuente: elaboración propia.

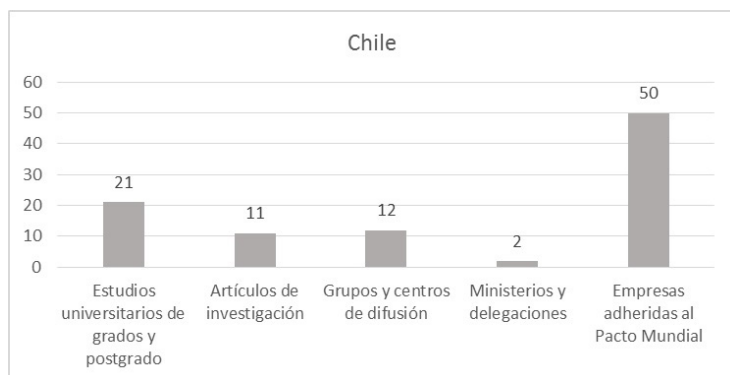
Son 36 los grados, maestrías y diplomados sobre RSE localizados y 13 de ellos son estudios de grado, que recaen en el área de Ciencias Económicas y de Gestión (12). Los artículos de investigación centrados en el país identificados han sido 30, lo que, teniendo en cuenta las limitaciones para acceder a ciertos contenidos, es un buen resultado. A partir de 2012 es cuando se localiza un repunte remarcable de publicaciones. En cuanto a los centros de divulgación del tema, se dividen al 50 % los que son universitarios y los que pertenecen a asociaciones públicas o privadas. Los ministerios y delegaciones encargados de promover la RSE en Brasil son el Ministério do Trabalho e Previdência Social y la delegación de la Secretaria Especial da Micro e Pequena Empresa,

de la Presidencia. Las 459 empresas activas en el Pacto Mundial a día de la revisión final (2016) pertenecen a 37 ámbitos distintos.

Brasil tiene un PIB aproximado de 1,6 billones de euros y una población estimada de 200 millones de habitantes, lo que lo sitúa como el país con el PIB más alto de Sudamérica, con la mayor población entre los países de esta investigación y con la mayor cantidad global de resultados (541). De esta forma, Brasil muestra ser un país proporcional entre su PIB, habitantes y resultados globales y hace gala a ser considerado por la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) como el país más comprometido de Latinoamérica (Correa, Flynn & Amit, 2004).

3.1.4. Chile

Figura 4. Resultado global de Chile



Fuente: elaboración propia.

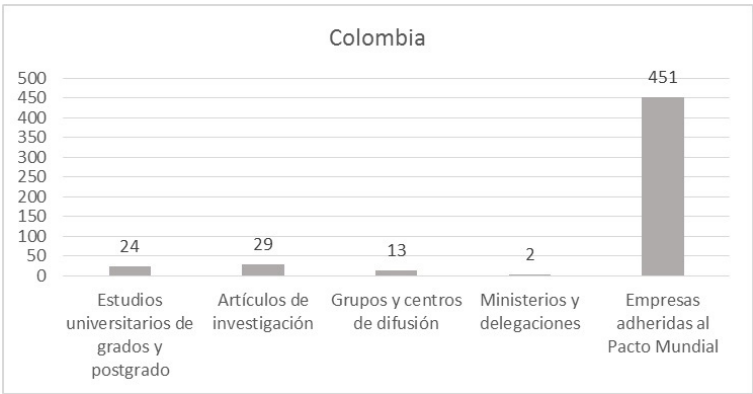
De los 21 estudios hallados en Chile, 12 son carreras universitarias del ámbito de las Comunicaciones y Humanidades (5) y de Ciencias Políticas y Derecho (4). Los artículos académicos localizados son relativamente pocos (11) y en cuanto a los centros de difusión (12), son más los que no están vinculados a la universidad (7). El Ministerio de Desarrollo Social y el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo se ocupan de los temas de RSE en el país. A 2016, las empresas adheridas al Pacto Mundial eran 50, una cifra por debajo de países con un PIB menor. Chile posee un PIB aproximado de 230.000 millones de euros por encima del promedio de los países del estudio y una población estimada de 18 millones de habitantes.

De los 24 resultados en cuanto a estudios universitarios, 13 son grados, auspiciados sobre todo por facultades de Comunicaciones y Humanidades (6). Los artículos de investigación accedidos son 29, aún más en castellano que en inglés. La mayoría de grupos de difusión (12 de 13) son organizaciones no universitarias. En Colombia son dos las entidades gubernamentales que se ocupan de la RSE: el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y el Ministerio de Trabajo. Tiene un PIB aproximado de 250.000 millones de euros, aproximadamente 6 veces menor que el de Brasil (1,6 billones de euros) y una población de 48 millones de habitantes. Sin embargo, con estas características, posee aproximadamente la misma

cantidad de resultados globales que Brasil, lo que la sitúa como el segundo país que más resultados globales acumula en esta investigación.

3.1.5. Colombia

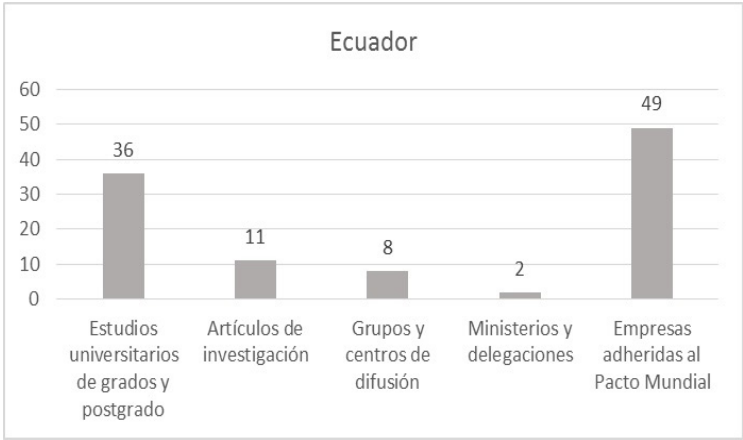
Figura 5. Resultado global de Colombia



Fuente: elaboración propia.

3.1.6. Ecuador

Figura 6. Resultado global de Ecuador



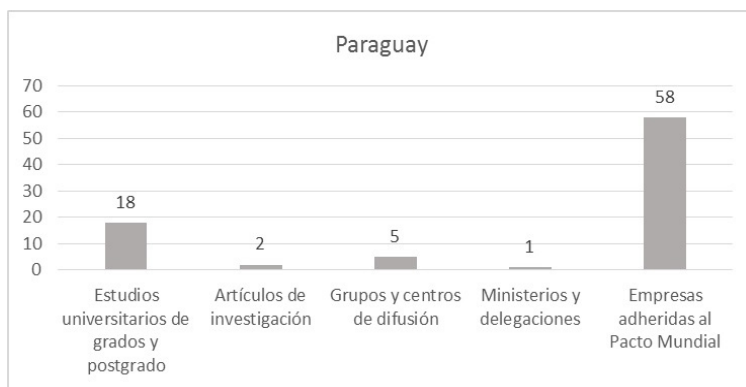
Fuente: elaboración propia.

En los estudios universitarios (36), el peso recae en los grados (29), adscritos fundamentalmente a las Ciencias Económicas y de Gestión (19), seguidos de los de Comunicaciones y Humanidades (7). Se localizan relativamente pocos artículos (11) y en cuanto a los grupos divulgativos (8), solo 2 están vinculados a la universidad. En Ecuador también son dos los ministerios encargados de promover la RSE: el Ministerio

Coordinador de Desarrollo Social y el Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. Medio centenar de organizaciones (49) están activas en Global Compact. El país posee un PIB aproximado de 90.000 millones de euros y una población estimada de 16 millones de habitantes, siendo el séptimo país con mayor población en Sudamérica y uno de los sectores geográficos con menor PIB.

3.1.7. Paraguay

Figura 7. Resultado global de Paraguay



Fuente: elaboración propia.

De los 18 estudios de las universidades paraguayas centrados en RSE, 16 son grados, centrados básicamente en las Ciencias Económicas y de Gestión (10). Los artículos localizados que se fijan en la RSE del país han sido extremadamente pocos, solo 2, lo que concuerda

con el poco número de estudios de postgrado, que normalmente evoluciona en investigación doctoral y publicaciones. También los resultados son casi nulos en lo concerniente a los grupos de difusión, con solo 1 grupo localizado. El ministerio encargado de promover

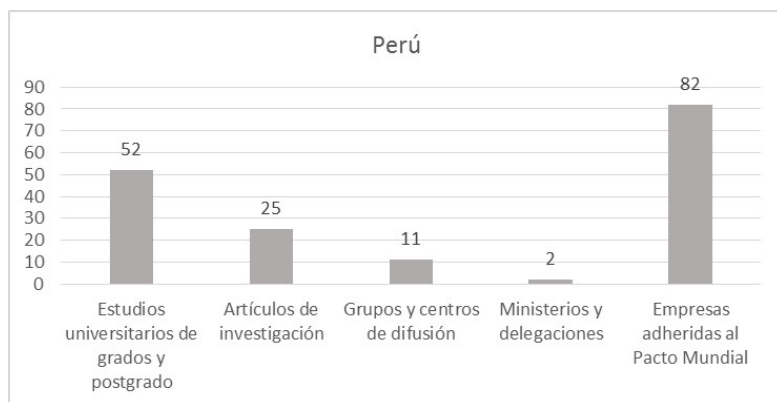
la RSE en Paraguay es el Ministerio del Trabajo, Empleo y Seguridad Social.

Las empresas adheridas al Pacto Mundial muestran más actividad, ya que son 58 de 19 sectores em-

presariales distintos. Hay que tener en cuenta que Paraguay posee un PIB de 24.000 millones de euros y una población estimada de 6 millones de habitantes, siendo el país del estudio con menor población, después de Uruguay.

3.1.8. Perú

Figura 8. Resultado global de Perú



Fuente: elaboración propia.

En Perú, la mayoría de estudios universitarios de RSE (52) son grados (31) relacionados con las disciplinas de Comunicaciones y Humanidades (12), mientras que 21 son maestrías y diplomados. Los artículos de investigación accesibles han sido 25, la mayoría en castellano. De grupos de difusión del tema se localizan 11, de los cuales 8 son independientes de las universidades.

Dos ministerios peruanos atienden a la RSE: el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.

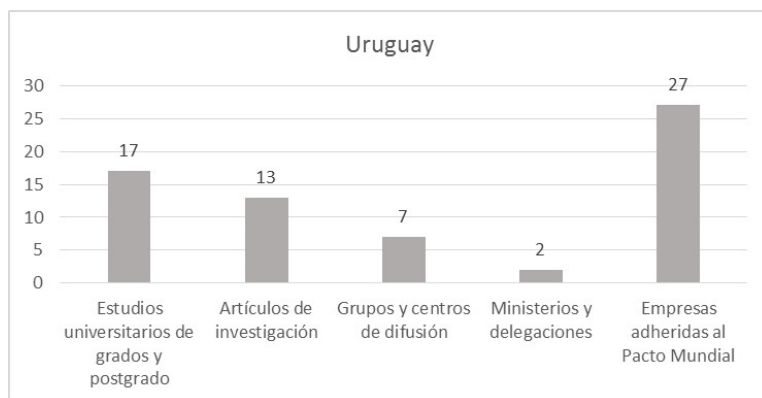
El número de empresas que comunican al Pacto Mundial es destacable (82), de 22 sectores empresariales distintos. Perú alcanza un PIB de 170.000 millones de euros y cuenta

con una población de 31 millones de personas. Es el cuarto país con mayor población de la muestra y

paralelamente el cuarto con mayor cantidad de resultados globales en los cinco ámbitos analizados.

3.1.9. Uruguay

Figura 9. Resultado global de Uruguay



Fuente: elaboración propia.

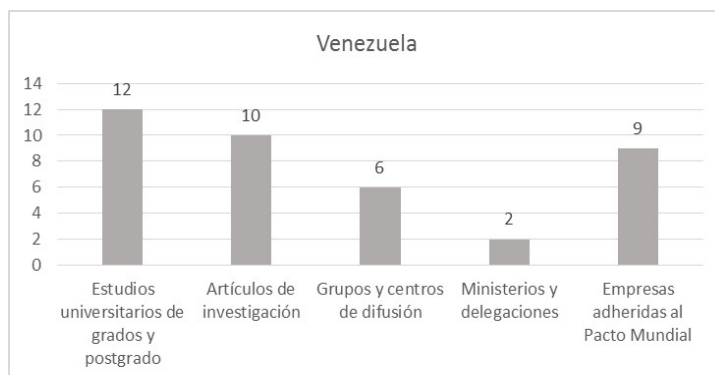
Entre los estudios universitarios, 17 ofertan contenidos de RSE en el país, de los cuales 12 son grados de Ciencias Económicas y de Gestión (6) y de Comunicaciones y Humanidades (5). En lo que respecta a la divulgación en forma de artículos de investigación, han sido 13 los localizados en el periodo 2010-2016. Los centros de difusión (7) son de organismos públicos y privados no universitarios. Por otra parte, los mi-

nisterios encargados de promover la RSE en Uruguay son dos: el Ministerio de Desarrollo Social y el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

Envían reportes al Global Compact 27 organizaciones activas. Este país posee un PIB aproximado de 50.000 millones de euros y una población estimada de 3 millones de habitantes, siendo así el país menos poblado de todos los investigados.

3.1.10. Venezuela

Figura 10. Resultado global de Venezuela



Fuente: elaboración propia

En Venezuela, los estudios universitarios sobre RSE (12) se ligan a maestrías y postgrados (7), mientras que los estudios de grado están sobre todo dentro de las Comunicaciones y Humanidades (3 de 5). Los artículos hallados centrados en la RSE de Venezuela han sido 10, un resultado bajo que concuerda con solo 6 grupos de divulgación del tema en dicho país. Los ministerios que velan por la responsabilidad empresarial son el Ministerio del Poder Popular para el Proceso Social del Trabajo y el Ministerio del Poder Popular para las Comunas y Protección Social.

Venezuela atesora un PIB aproximado de 235.000 millones de euros y contabiliza una población de 31 millones de habitantes; a pesar de

estar en una posición promedio respecto al número de habitantes y ser el cuarto país con el mayor PIB, aparece como el último en los resultados globales hallados.

3.2. Comparación de países por ámbitos

En esta sección se muestran los resultados divididos por ámbitos con el fin de visualizar cuál es el grado de difusión de la Responsabilidad Social Empresarial en cada área geográfica, con una finalidad comparativa.

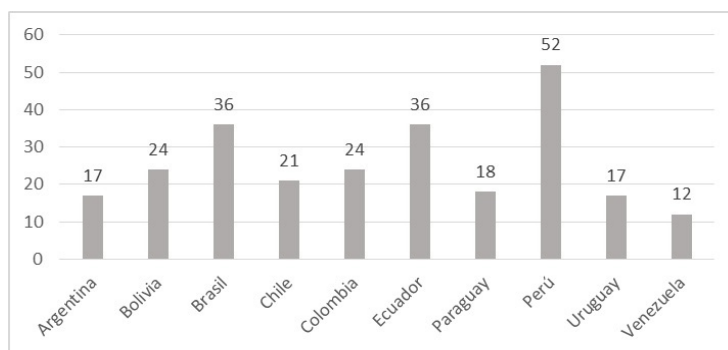
3.2.1. Estudios universitarios de grado y postgrado

Respecto a los resultados encontrados en este campo, el país con más

estudios universitarios de grado y postgrado es Perú, con 52 y en segunda posición se encuentran Brasil y Ecuador, con 36 resultados res-

pectivamente. Por su parte, el país que menos estudios tiene es Venezuela, con 12 resultados.

Figura 11. Estudios universitarios de grado y postgrado



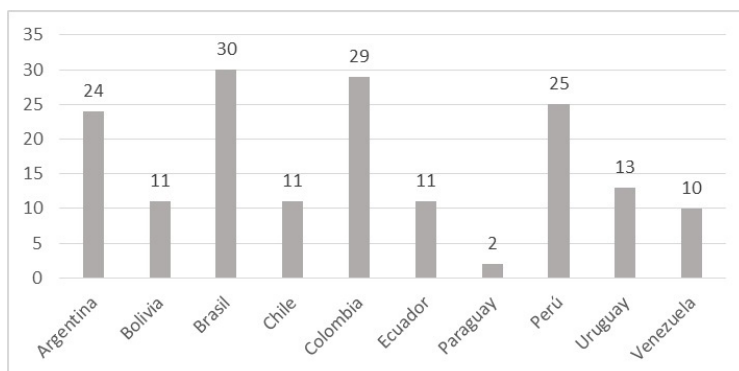
Fuente: elaboración propia.

3.2.2. Artículos de investigación

Respecto a los resultados encontrados bajo esta categoría, el país con más artículos de investigación localizados es Brasil, con 30 re-

sultados; en segunda posición se encuentra Colombia, con 29 resultados, y en la tercera Perú, con 25 resultados. El país que menos estudios ofrece es Paraguay, con 2 artículos.

Figura 12. Artículos de investigación



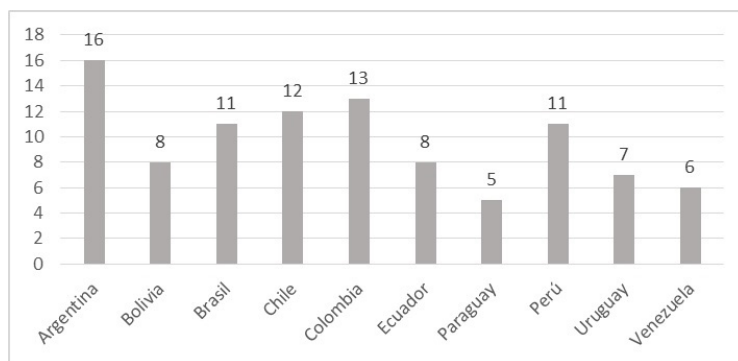
Fuente: elaboración propia.

3.2.3. Grupos y centros de difusión

Respecto a los resultados encontrados en este campo, el país con más grupos y centros de difusión es Argentina, con 16 resultados, seguido de Colombia, con 13 resultados. El

país con menos resultados encontrados en este ámbito es Paraguay (5 resultados). La tónica general en el cono sur es que se trate de organizaciones, públicas o privadas, pero en su mayoría estas no están vinculadas a los centros universitarios.

Figura 13. Grupos y centros de difusión



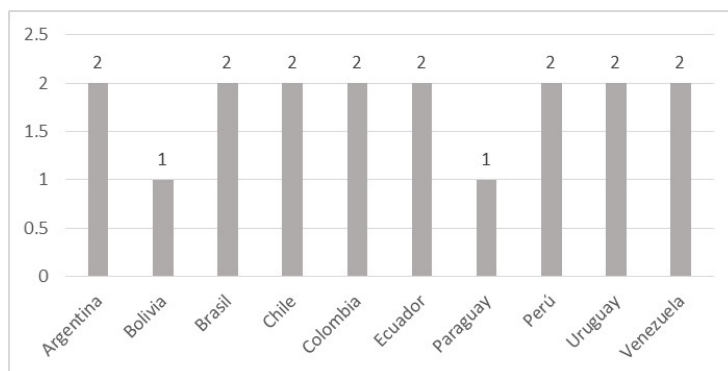
Fuente: elaboración propia.

3.2.4. Ministerios y delegaciones

De los resultados encontrados en este ámbito, casi la totalidad de países de esta investigación cuentan principalmente con 2 ministerios y delegaciones que difunden la RSE, excepto Bolivia y Paraguay, que solo lo rigen a través de uno. En todos los casos se trata de los ministerios que se ocupan del trabajo, el empleo y el desarrollo

social. Cabe destacar que en el caso de Colombia se incluye el ámbito del medioambiente en el cuidado de la RSE y en el de Perú, el de las mujeres y poblaciones vulnerables. También, en el caso de Brasil se encuentran delegaciones en otros ministerios con temática medioambiental y de sostenibilidad individual (por ejemplo, en el Ciencia y Tecnología, el de Salud o el de Minas).

Figura 14. Ministerios y delegaciones



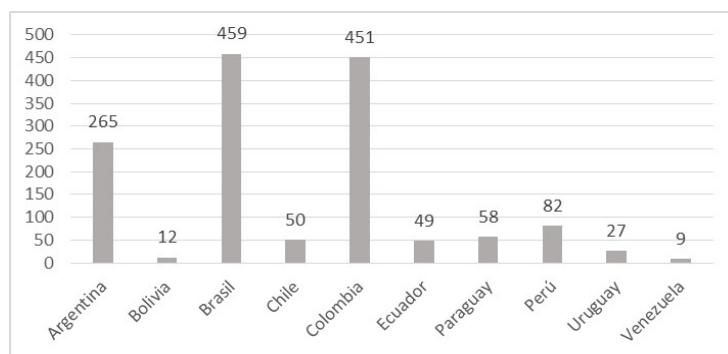
Fuente: elaboración propia.

3.2.5. Empresas adheridas al Pacto Mundial

Respecto a los resultados encontrados en este ámbito, el país con más empresas adheridas al Pacto Mundial y con una gran diferencia en compa-

ración con los otros países, es Brasil, con 459 resultados, mientras que en segunda posición se ubica Colombia, con 451 resultados. Por último, cabe destacar que el país con menos resultados encontrados en este ámbito es Venezuela, con 9.

Figura 15. Empresas adheridas al Pacto Mundial



Fuente: elaboración propia

3.3. Análisis de la comparativa

Respecto al ámbito de los estudios universitarios encontrados, en la sección de carreras de grado es importante resaltar que se han localizado tanto carreras que poseían cursos de RSE directamente, como otras que contaban con asignaturas relacionadas con la temática de la RSE y no solo centradas en ella, como por ejemplo Ética profesional, Responsabilidad pública, Prácticas sociales, Ética con la persona, Promoción de actividades comunitarias, Comunicación social, Ética y Deontología y Responsabilidad pública, entre otras. Como hemos visto, en globalidad, el 60 % de los estudios aproximadamente son de grado, mientras que el postgrado concentra el 40 % de la oferta, con maestrías y cursos o módulos de postgraduación.

Las carreras del ámbito de las Comunicaciones concentran la mayor parte de la oferta universitaria, seguidas por las de Ciencias Económicas y de Gestión. Tan solo en un país esos contenidos se ofrecen en segundo lugar en grados de Ciencias Políticas y Derecho, lo que sitúa esta área y las ingenierías como muy secundarias en cuanto al interés y difusión de la RSE en toda Sudamérica.

En el hallazgo de los artículos de investigación es importante remarcar

que la mayoría de los artículos de los países analizados tienen como eje principal la responsabilidad social de las empresas de cada país, con pocos resultados comparativos o plurinacionales. En cuanto a temas, hay menor presencia de responsabilidad ambiental y responsabilidad universitaria.

Los grupos del tercer sector o privados que promueven o divulgan temas de RSE suelen tener más anclaje social sin estar vinculados a las universidades o en todo caso, el acceso a la información y visibilidad de estos grupos es mayor. El número de grupos tiene una cierta correlación al de población y PIB del país, pero con Argentina, Chile y Colombia por encima de Brasil, lo que deja abierto un estudio del origen de estas diferencias.

Excepto Paraguay y Bolivia, en todo el cono sur dos ministerios de cada país se ocupan de dar reconocimiento a las empresas por incluir prácticas éticas y responsables con sus trabajadores, la comunidad, el estado y el medioambiente, además de promover las prácticas responsables. Como vimos, se localizan dos casos que salen del patrón habitual del ministerio dedicado al Trabajo o a lo Social: Colombia cuenta con el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible para atender a los

temas medioambientales y Perú con el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, con algunos temas susceptibles de controlar el campo de la ética.

En lo que atañe a las adhesiones al Pacto Mundial o Global Compact, solo Brasil, Colombia y Argentina exhiben un número de adhesiones a 2016 que demuestre difusión de esta plataforma de rendición de cuentas. Aun así, Argentina tiene casi la mitad de adhesiones que los otros dos países.

En el caso de Chile, destaca el bajo número de comunicaciones a la plataforma en comparación con otros campos de difusión o promoción de la RSE, en los cuales se encuentra en la media. Tratándose de un país donde las industrias extractivas son tan importantes pero delicadas a la hora de reportar seguridad laboral y sostenibilidad ambiental, debería enfocarse un estudio en este campo. Otra perspectiva a abordar es el cambio cultural y de valores empresariales entre sistemas de economía ultraliberal y los de protección social.

La correlación entre baja población y PIB y pocos resultados se cumple, pero también se rompe en algunos casos. Por ejemplo, Bolivia cuenta con el mismo número de estudios universitarios del tema que Colom-

bia, o bien Chile y Ecuador tienen relativamente pocos artículos académicos localizados; por su parte, Venezuela es el país con menos resultados globales encontrados pese a tener más población y PIB que otros.

Mientras que si nos fijamos en un campo concreto, como por ejemplo la oferta universitaria en Perú, este país aparece como el más destacado, la media de resultados en los campos analizados resulta favorable a Brasil y Colombia, que están en la franja alta para todos los ámbitos analizados. De todo el cono sur, Brasil, Colombia, Perú y Argentina son los países donde globalmente la RSE aparece como difundida y accesible en la mayoría de las áreas abordadas en esta investigación.

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

En primer lugar, es necesario recorrer las limitaciones de la investigación. El acercamiento a la información accesible en cada país puede inferir la importancia que va adquiriendo el tema, aunque no es automático que lo divulgado sea lo existente. En segundo lugar, en relación con los campos analizados en cada nación y los que están implicados en la RSE, se abordaron tres de los más importantes (empresas, universidad-academia y gobiernos), mientras que medios-tecnologías de

comunicación y ciudadanía quedaron desatendidos; esto solo se debe a la capacidad de trabajo en un equipo reducido, ya que todos los datos han sido anotados y doblemente revisados. Un total de 2.000 datos se han registrado entre los miles revisados en todos los países y campos observados.

En el ámbito de las universidades, hay que resaltar que en algunas no se podía descargar la malla curricular o el plan de estudios debido a que no estaban en proceso de admisión ni de inscripción o el enlace al que derivaban era inutilizable. Así, algunas quedaron descartadas de la investigación por la dificultad al acceso de la información. Se podría decir como limitación, pero al mismo tiempo como una conclusión de este estudio que en muchos campos la información se encuentra dispersa, poco sistematizada y escasamente accesible.

La información recopilada en el estudio es mucha y el enfoque ha sido más cuantitativo en aras de un mapeo transnacional, mientras que un análisis relacionado al contexto de cada país requeriría de otros espacios y tiempos adicionales para interpretar y divulgar los resultados con que ya se cuenta. De todos modos, los bajos resultados de Chile en el Global Compact, o de Venezuela

comparativamente a su población y PIB ofrecen un enfoque futuro de la investigación.

La importancia de difundir la RSE queda patente en este estudio, ya que solo lo que es accesible a la información pública puede ser computado por los investigadores, máxime en un estudio de largo alcance geográfico. Las empresas no solo deben informar de sus prácticas y acciones de RSE dentro de la empresa, sino que deben hacerlas públicas. De esta manera y con ayuda de los medios de comunicación y las redes, será posible una expansión mayor de esa información. Así se logrará una visión hacia el exterior, un alcance a los diversos *stakeholders* y una mejor percepción de la empresa por parte del público y la academia.

Dentro del área geográfica analizada, Brasil es el país con el mayor PIB, la nación con la mayor población y muestra ser un estado comprometido con la RSE, por contar con el mayor número de empresas adheridas al Pacto Mundial. Pero, además de mostrar los mayores resultados en el Global Compact, cuenta con el mayor número de resultados a nivel general de esta investigación (en la suma total de resultados de los campos). Colombia, por su parte, está en la franja alta en todos los ámbitos sin excepción —con unas cifras de

población y PIB muy distantes de Brasil—, lo que confirma una mejora paulatina de difusión del tema. En el recorrido de Korin (2011), Brasil, Perú, Chile y México (no analizado en esta investigación) fueron los países que contaron con más iniciativas a principios de década de 2000, mientras que para este estudio lo son Brasil, Colombia, Perú y Argentina, en ese orden.

Brasil, desde los inicios de la divulgación de la RSE, ha sido un referente de la responsabilidad social según diversos autores (Villafañe, 2005), lo cual se ha visto confirmado con los hallazgos de este estudio. Según Canessa y García (2005), en 1965 aparecen las primeras organizaciones de responsabilidad social brasileñas. Posteriormente, cuando la responsabilidad social en América Latina empezaba a tener mayor protagonismo en los años noventa, surge el Instituto Ethos de Brasil (1998). Vives y Peinado (2011) confirman que los países de Latinoamérica han tenido como referente a este instituto. Colombia y Perú, por su parte, evidencian un avance muy destacable en los últimos años, si comparamos con los estudios de referencia anteriores.

Esta investigación puede ser útil para futuras investigaciones, tanto por la necesidad del análisis del

contexto, como porque ofrece una perspectiva multinacional. De igual manera, el mapeo es útil para que organizaciones responsables de la RSE evalúen el estado de difusión de su Responsabilidad Social en comparación con otros y diagnostiquen si sus esfuerzos están siendo visibles y suficientes.

Toda información inaccesible se convierte en inexistente o frustrante por parte de los consumidores, *stakeholders* o ciudadanos. También los esfuerzos públicos de las administraciones se pueden basar en un estudio exploratorio pero serio y no solo en actividades publicitarias sin perspectiva internacional.

REFERENCIAS

- Alonso, M., Marimon, F., Casani, F., & Rodríguez, J. (2015). Diffusion of Sustainability Reporting in Universities: Current Situation and Future Perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 1(106), 144-154.
- Álvarez, M., & Vargas, R. (2011). Beneficios que trae para las empresas la incorporación de la RSE en sus objetivos corporativos: caso colombiano. *Revista Contaduría Universidad de Antioquia*, 58-59, 55-71.
- Atehortúa, F. A. (2008). Responsabilidad Social Empresarial: entre

- la ética discursiva y la racionalidad técnica. *Revista EAN*, 62, 125-140.
- Briceño, S., Mejía, I., y Moreno, F. (2010). La comunicación corporativa y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)". *Revista Daena: International Journal of Good Conscience*, 5(1), 37-46.
- Canessa, G., & García, E. (2005). *El ABC de la Responsabilidad social empresarial en el Perú y en el mundo*. Lima: Perú 2021.
- Castaño, E. (2011). Comunicar la responsabilidad social, una opción de éxito empresarial poco explorada. *Revista Lasallista de Investigación*, 8(2), 173-186.
- Castro, J. (2014). Comunicación RSE 2.0, ¿para qué? *Diario La República*. Recuperado de <http://www.sumarse.org.pa/2014/02/20/comunicacion-rse-2-0-para-que/>
- Correa, M. E., Flynn, S. y Amit, A. (2004). *Responsabilidad social corporativa en América Latina: una visión empresarial*. CEPAL, Serie Medio Ambiente y Desarrollo, 85. Recuperado de: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5621/S044214_es.pdf?sequence=1
- Cuevas, R. (2011). *Ética y responsabilidad social en las empresas. La nueva cultura de la época de la globalización*. México: Porrúa.
- Escudero, M., & García Lama, J. (2014). *La responsabilidad social empresarial y la creación de valor en América Latina*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Etkin, M. (2009). *La responsabilidad comunicativa. RSE y comunicación institucional*. *Red Iberoamericana de Universidades por la Responsabilidad Social Empresarial*. Recuperado de <http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/849/140731%20RSE%20y%20comunicacion%20-%20Eugenia%20Etkin.pdf> (02/06/2017).
- Ferrer, A. (2012). La responsabilidad social de las empresas y la necesidad del diálogo social. En L. López (Coord.), *Autonomía y heteronomía en la responsabilidad social de la empresa* (pp. 995-1016). Granada: Editorial Comares, S.L.
- Forum Empresa CEAL (2013). *Estudio sobre Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial de las empresas afiliadas al Consejo Empresarial de América Latina*. Recuperado de <http://social.ceal.co/wp-content/uploads/2014/12/Informe-Final-encuesta-RSE-CEAL-diagramado.pdf> (15/02/2017).
- González-Morales, M. O., & León, M. F. (2013). Responsabilidad Social Empresarial: Aproximación a las Líneas de Actuación Públicas de la Unión Europea, América

- Latina y el Caribe. *Actualidad Económica*, 23(79), 7-17.
- Herranz, J. (2004). La comunicación que fortalece la imagen y la reputación corporativa. En J. HERRANZ & F. SALINAS (Eds). *La comunicación en el ámbito de la economía social*, (pp. 163-186). Ávila: Universidad Católica de Ávila.
- Herrera Romero, W. R. (2011). Crítica del modelo liberal de empresa: un análisis de la RSE desde la idea de Estado social de derecho. *Cuadernos de Administración*, 24(43), 157-176.
- Jáuregui, R. (Coord.). (2013). *América Latina, España y la RSE: Contexto, perspectivas y propuestas*. Madrid: Fundación Carolina.
- Jiménez Peña, G. (2014). "Multinacionales y responsabilidad social empresarial en la construcción de paz en Colombia". *Cuadernos de Administración*, 27(48), 67-96.
- Kim, H. (2011). A Reputational Approach Examining Publics Attributions on Corporate Social Responsibility Motives. *Asian Journal of Communication*, 21(1), 84-101.
- Kowszyk, Y., Covarrubias, A., & García, L. (2011). *El estado de la responsabilidad social empresarial en América Latina 2011. Percepciones de consumidores y ejecutivos de empresas*. Recuperado de <http://www.empresa.org/doc/estado-rse-2011-libro.pdf>
- Kowszyk Y., Haddad, I.; Maher, R., y Meneses, G. (2015). *La Responsabilidad Social Empresarial en el contexto de la relación entre la Unión Europea y la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños*. Recuperado de https://eulacfoundation.org/es/system/files/EU_LAC_RSC_ES.pdf
- Korin, M. (Ed.). (2011). *En busca de la sostenibilidad. El camino de la Responsabilidad Social Empresarial en América Latina y la Contribución de la Fundación AVINA*. Buenos Aires: AVINA. Recuperado de <http://www.asocam.org/biblioteca/files/original/489db8dab27a9073fe5a71ce4ec96585.pdf>
- Lee, E., Park, S., & Lee, H. (2013). Employee Perception of CSR Activities: Its Antecedents and Consequences. *Journal of Business Research*, 66, 1716-1724.
- Lopez, B., & Fornes, G. (2015). Corporate Social Responsibility in Emerging Markets: Case Studies of Spanish MNCs in Latin America". *European Business Review*, 27(2), 214-230.
- Maira, M. (2015). *La dimensión internacional de la responsabilidad social empresarial: actores y disputas en el contexto de la economía neoliberal globalizada*. Valencia: Editorial Bomarzo.

- Marín, F. (2008). *Responsabilidad Social corporativa y comunicación*. Madrid: Editorial Fragua.
- Orjuela, S. (2011). La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. *Revista Correspondencias y Análisis*, 1, 137-156.
- Orozco, J. A., & Ferré-Pavia, C. (2011). Los *stakeholders* de las empresas de comunicación en el ámbito de la RSC. *Folios*, 25, 107-125.
- Orozco, J. A., & Ferré-Pavia, C. (2013). La comunicación estratégica de la Responsabilidad Social Corporativa. *Razón y Palabra*, 83. Recuperado de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N83/V83/20_OrozcoFerre_V83.pdf.
- Orozco, J. A., & Ferré-Pavia, C. (2017). “La percepción de la reputación corporativa de los *stakeholders* de una empresa de comunicación: cómo afecta a Televisió de Catalunya comunicar una acción de responsabilidad social corporativa”. *Palabra Clave*, 20(2), 473-505.
- Pantani, D.; Peltzer, R.; Cremona, M.; Robaina, K.; Babor, T., & Pinsky, I. (2017). The Marketing Potential of Corporate Social Responsibility Activities: The Case of the Alcohol Industry in Latin America and the Caribbean”. *Addiction*, 112(1), 74-80.
- Pizzolante, Í. (2006). *El Poder de la Comunicación Estratégica*. Caracas: Editorial CEC.
- Polo, J. (2011). *La RSC de las grandes empresas españolas con presencia en América Latina*. Madrid: Fragua.
- Ramiro, P. (2009). Las multinacionales y la responsabilidad social corporativa: de la ética a la rentabilidad. En J. Hernández, & P. Ramiro, *El negocio de la responsabilidad: crítica de la responsabilidad social corporativa de las empresas transnacionales* (pp. 47-78). Barcelona: Icaria.
- Reficco, E., & Ogliastri, E. (2009). Enterprise and Society in Latin America: An Introduction”. *Revista Latinoamericana de Administración*, 43, 1-25.
- Sáenz Acosta, C. y Ventura Egoávil, J. (2014). El retorno social de la inversión: ¿se puede medir el impacto de la difusión de un proyecto de responsabilidad social empresarial? *Universidad & Empresa*, 16(26), 31-64.
- Salomon, L. M. (2010). *Rethinking Corporate Social Engagement: Lessons from Latin America*. Stirling: Kumarian Press.
- Sierra-García, L., García-Benau, M., & Zorio, A. (2014). Credibilidad en Latinoamérica del Informe de responsabilidad social corporativa. *Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 28-38.

- Suárez, J. (2007). "Relaciones entre organizaciones y *stakeholders*: necesidad de una interacción mutua entre los diversos grupos de interés". *Innovar*, 17(30), 153-158.
- Suescún Pozas, M. C., Lindsay, N. M., & Du Monceau, M. I. (2015). Corporate Social Responsibility and Extractives Industries in Latin America and the Caribbean: Perspectives from the Ground". *The Extractive Industries and Society*, 2(1), 93-103.
- Tironi, E., & Cavallo, A. (2011). *Comunicación estratégica. Vivir en un mundo de señales*. Santiago de Chile: Penguin Random House.
- Vargas, J. (2006). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE) desde la perspectiva de los consumidores*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Villafañe, J. (2005). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Villagra, N., Cárdbaba, M., & San Román, J. (2016). Comunicación de RSC: una revisión de las tesis clásicas sobre la coherencia entre la acción de RSC y la actividad organizacional. *Comunicación y Sociedad*, 29(2), 133-149.
- Vives, A. (2010). *La responsabilidad social de las empresas: Enfoques ante la crisis*. Madrid: Fundación Carolina.
- Vives, A., & Peinado, E. (Eds). (2011). *La responsabilidad social de la empresa en América Latina*. Washington: Cumpetere.

Influencia del *marketing* social y prácticas de RSE en la intención de compra de los millennials

Influence of Social Marketing and CSR Practices of csr in the Millennials Purchase

Influência do *marketing* social e práticas de RSE na intenção de compra dos millennials

Irma Marcela Martínez Escareño^{*}

María Fernanda Casillas Racurello^{**}

Carlos Manuel Nuñez Alfaro^{***}

Ángelica Dayana González Galindo^{****}

Andrea Elizabeth Aguilera Valdez^{*****}

Luis Portales^{*****}

^{*} Licenciada en Mercadotecnia Internacional, Universidad de Monterrey, San Pedro Garza García, Nuevo León, México. Filiación institucional: Universidad de Monterrey, Centro de Estudios para el Bienestar. Cargo: Asistente de Investigación. Correo electrónico: marce.mtzes@gmail.com

^{**} Licenciada en Mercadotecnia Internacional, Universidad de Monterrey, San Pedro Garza García, Nuevo León, México. Filiación institucional: Universidad de Monterrey, Centro de Estudios para el Bienestar. Cargo: Asistente de Investigación. Correo electrónico: mafer.c93@gmail.com

^{***} Licenciado en Mercadotecnia Internacional, Universidad de Monterrey, San Pedro Garza García, Nuevo León, México. Especialidad en Marketing Internacional, Instituto de Estudios Bursátiles de Madrid. Filiación institucional: Universidad de Monterrey, Centro de Estudios para el Bienestar. Cargo: Asistente de Investigación. Correo electrónico: carlosnzo66@gmail.com

^{****} Licenciada en Mercadotecnia Internacional, Universidad de Monterrey, San Pedro Garza García, Nuevo León, México. Filiación institucional: Universidad de Monterrey, Centro de Estudios para el Bienestar. Cargo: Asistente de Investigación. Correo electrónico: andy_aguileraav@hotmail.com

^{*****} Licenciada en Mercadotecnia Internacional, Universidad de Monterrey, San Pedro Garza García, Nuevo León, México. Filiación institucional: Universidad de Monterrey, Centro de Estudios para el Bienestar. Cargo: Asistente de Investigación. Correo electrónico: dayannagonnzalez@gmail.com

^{*****} Doctor en Ciencias Sociales (Negocios, Ciencias Sociales y Humanidades) del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México. Profesor Investigador en la Universidad de Monterrey. Correo electrónico: portales.luis@gmail.com

Fecha de recibido: 30 de agosto de 2017

Fecha de aprobado: 13 de diciembre de 2017

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6034>

Para citar: Martínez Escareño, I. M., Casillas Racurello, M. F., Nuñez Alfaro, C. M., González Galindo, A. D., Aguilera Valdez, A. E., & Portales, L. (2018). Influencia del marketing social y prácticas de RSE en la intención de compra de los millennials. *Universidad & Empresa*, 20(35), 251-280. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6034>

RESUMEN

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es considerada como una práctica funcionalista que genera ventajas competitivas para las empresas. El *marketing* social es un programa que se encuentra bajo esta perspectiva y que tiene como interés minimizar o eliminar cualquier efecto destructivo y maximizar cualquier beneficio en la sociedad por medio del comportamiento de compra. Los *millennials* han sido influenciados por este tipo de programas, llevándolos a tener comportamientos o intenciones de compra orientadas a la RSC y a los programas de *marketing* social. Tomando como base este contexto, la presente investigación identifica el nivel de conocimiento de *millennials* mexicanos sobre las prácticas de RSC que hacen determinadas empresas, así como la forma en que son influenciados por programas de *marketing* social en su intención de compra. Se llevó a cabo una metodología cuasi-experimental que constó de cinco fases, a través de las cuáles se identificaron las intenciones de compra de los participantes y las causas de las mismas. A través de grupos de enfoque se identificaron tres tipos de consumidores *millennials*, dos mostraron ser sensibles a prácticas de RSC y *marketing* social, evidenciando el potencial que tiene para consolidarse como una ventaja competitiva.

Palabras clave: *Marketing* social, responsabilidad social corporativa, comportamiento del consumidor, *millennials*, cuasi-experimental.

ABSTRACT

Corporate Social Responsibility (CSR) is considered to be a functionalist practice that generates competitive advantages for companies. Social marketing is a program that lays under this perspective and has as a main objective to minimize or eliminate any destructive effect and to maximize any benefit for society through purchase behavior. Millennials have been influenced by this kind of programs being led to have behaviors or purchase intents directed to CSR and social marketing. It is within this context that this research identifies the knowledge level of Mexican millennials about CSR in determined companies, as well as the way they are influenced by social marketing in their purchase intent. The methodology applied was semi-experimental and had five phases, in which the purchase intent of participants and its causes were identified. Through focal groups we were able to identify three kinds of millennial costumers, in which two showed to be sensitive towards CSR and social marketing, proving the potential that it has as a competitive advantage.

Keywords: Social marketing, corporate social responsibility, consumer behavior, millennial, semi-experimental.

RESUMO

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é considerada como uma prática funcionalista que gera vantagens competitivas para as empresas. O *marketing* social é um programa que se encontra sob esta perspectiva, e que tem como interesse o minimizar ou eliminar qualquer efeito destrutivo, e maximizar qualquer benefício na sociedade, por meio do comportamento de compra. Os *millennials* têm sido influenciados por este tipo de programas, levando-os a ter comportamentos ou intenções de compra orientadas à RSC e aos programas de *marketing* social. Tomando como base este contexto, a presente pesquisa identifica o nível de conhecimento de *millennials* mexicanos sobre as práticas de RSC que fazem determinadas empresas, assim como a forma em que são influenciados por programas de *marketing* social na sua intenção de compra. Levou-se a cabo uma metodologia quase-experimental que constou de cinco fases, através das quais se identificaram as intenções de compra dos participantes e as causas das mesmas. Através de grupos de enfoque se identificaram três tipos de consumidores *millennials*, dois mostraram ser sensíveis a práticas de RSC e *marketing* social, evidenciando o potencial que tem para consolidar-se como uma vantagem competitiva.

Palavras-chave: *Marketing* social, responsabilidade social corporativa, comportamento do consumidor, *millennials*, quase-experimental.

INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es un fenómeno que si bien no es nuevo en su concepción, cobró mayor fuerza en su implementación y estudio a finales del siglo XX (Garriga & Melé, 2004; Matten & Moon, 2008). A pesar de este posicionamiento, no existe un consenso en relación a su definición y las dimensiones que la conforman; sin embargo, la mayoría se alinea con la definición de la norma ISO 26000 (Cajazeira & D, 2007; Hahn, 2013), que define a la RSC como la “responsabilidad de una organización ante los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medio ambiente” (ISO, 2010, p. 18).

Su consolidación como práctica hizo que se originaran diversas aproximaciones a su estudio, las cuales pueden ser estudiadas desde diferentes teorías administrativas en función de sus características y razón de ser (Marrewijk, 2003). Una de ellas es la teoría administrativa instrumental, que visualiza a la RSC como una ventaja competitiva para la empresa que implementa este tipo de prácticas (Garriga & Melé, 2004). Dentro de esta perspectiva o entendimiento de la RSC se encuentra el *marketing* social, el cual busca generar un cambio en el comportamiento del consumidor hacia una causa social o ambiental específica (Kotler & Lee, 2005), creando así una posible ventaja competitiva.

Los *millennial* son el segmento poblacional que más se alinea con estas prácticas empresariales (Smith & Brower, 2012), puesto que hacen parte de una generación caracterizada por poseer una mayor conciencia social y ambiental (Euromonitor, 2016), lo que los hace afines a los programas de *marketing* social, ya que están dispuestos a comprar productos orientados a una causa social o ambiental (Vermillion & Peart, 2010); además, presentan una actitud positiva hacia los productos de empresas con prácticas de RSC y están dispuestos a pagar más por ellos. Esta situación se presenta en la industria textil, en donde los *millennials* tienen un mayor interés en productos de empresas que utilizan RSC que aquellas que no lo hacen (Muralidharan, Madhavi, & Ramanan, 2013). En México, para el periodo de 2016-2021, se espera que la industria textil se posicione en el octavo lugar en crecimiento a nivel nacional (Euromonitor, 2017).

Tomando como base este contexto, el presente trabajo tiene como objetivos identificar el nivel de conocimiento de los *millennials* sobre la RSC, validar si este segmento se ve influenciado por el *marketing* social en su proceso de compra, y reconocer algunas variables socio-demográficas que puedan estar re-

lacionadas con el comportamiento o intención de compra observado.

El documento está conformado por las siguientes secciones. En la primera sección se presenta un marco teórico, donde se define la RSC, las teorías que la conforman, los programas existentes y el *marketing* social como herramienta de cambio en el comportamiento del consumidor. La segunda sección es la metodología de la investigación, la cual explica el experimento cuasi-experimental que se siguió y que estuvo conformado por cinco fases. La tercera sección expone los resultados del experimento, que sirven de pauta para que en la cuarta sección se haga una discusión de los mismos. Finalmente, la quinta sección expone las conclusiones del trabajo.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Responsabilidad social corporativa

Uno de los primeros autores que utilizó el término de Responsabilidad Social en el marco de la práctica administrativa fue Richard Bowen, quien la definió como “las obligaciones de los hombres de negocios para perseguir sus políticas, tomar decisiones, o seguir esas líneas de acción que son deseables

en términos de objetivos y valores de nuestra sociedad” (1953, p. 6). Desde entonces se han desarrollado diversas definiciones y aproximaciones, todas en función del contexto social y de su posicionamiento en la teoría administrativa (Carroll & Shabana, 2010).

La evolución y discusión de la RSC la ha llevado a posicionarse como un elemento clave en los procesos de desarrollo sostenible de los países durante la segunda década del siglo XXI (Portales & García de la Torre, 2009). Con la generación de definiciones también se fueron identificando los elementos que debía o no contener en su operacionalización y evaluación, dando pie a una serie de indicadores, normas y procesos de institucionalización a nivel nacional e internacional (García de la Torre, Arandia & Portales, 2010). Esta proliferación ha generado una falta de consenso sobre qué es o cuáles son los elementos que permiten identificar a una empresa socialmente responsable de aquella que no lo es.

Después de un proceso de construcción, discusión e institucionalización en donde participaron empresas, consultores, universidades y otros actores relevantes en la implementación de la RSC, se creó la norma ISO 26000, la cual se ha

logrado posicionar como un referente (Hahn, 2013). Esta norma la define como “la responsabilidad de una organización ante los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medioambiente” (ISO, 2010, p. 18). Esta definición se caracteriza por el énfasis que hace en los impactos que una organización tiene en el entorno donde opera y en sus grupos de interés, hecho que le da un sentido pragmático al concepto, y por posicionar a las empresas como posibles agentes de cambio por medio de la puesta en marcha de acciones o programas orientados a la mejora de la sociedad (Henriques, 2012).

1.2. Teorías y programas de Responsabilidad Social Corporativa

Tomando como base la definición de ISO 26000 y otras que se han desarrollado a lo largo de los años, la RSC puede ser entendida como el mecanismo a través del cual la empresa genera un vínculo con la sociedad (Garriga & Melé, 2004). Es a través de ella como las empresas buscan atender las necesidades e inquietudes que tiene la sociedad y como esta logra posicionar sus demandas hacia las empresas (Portales, 2017). Resultado de este entendimiento es el hecho de que la RSC puede ser estudiada por cuatro

diferentes teorías en función del tipo de relación que se está construyendo: política, integrativa, ética e instrumental (Melé, 2009).

La teoría política se centra en estudiar cuál es el poder de las empresas en la sociedad y la forma en que hacen uso de él a nivel interno y externo. La ética analiza el rol que juega la ética y el tipo de moral que utilizan las empresas en su toma

de decisiones. La teoría integrativa visualiza como las empresas incluyen dentro de su operación las necesidades de la sociedad, mientras que la instrumental se encarga en estudiar la relación que existe entre la generación de riqueza y la acción social de las empresas. Cada una de ellas está conformada por diferentes elementos que sirven para complementar su cuerpo analítico y conceptual (tabla 1).

Tabla 1. Teorías de RSC

Teorías	Elementos		
Política: Poder de las empresas en la sociedad y el uso responsable que le dan en el área interna y externa.	Constitucionalismo corporativo: Más poder es igual a más responsabilidad social. Si no usan su poder responsablemente, lo perderán.	Contrato social integrativo: Contrato implícito entre los negocios y sociedad.	Ciudadanía corporativa: -Limitada. Inversión social. -Equivalente. Adaptación al entorno social. -Extendida. Reemplazo de la empresa sobre el gobierno.
Ética: Requerimientos éticos que son base entre los negocios y sociedad, haciendo lo necesario para lograr un cambio.	Derechos universales: - <i>Global compact</i> . Derechos humanos. - <i>Sullivan</i> . Favorecer la economía social y política a través de los negocios.	Desarrollo sostenible: Satisfacer las necesidades actuales sin comprometer las generaciones futuras.	Bien común: Contribución de las empresas a la sociedad.
Integrativa: Integración de las demandas sociales con los negocios.	Administración de problemas: Enlace de los problemas sociales con administrativos.	Principio de responsabilidad pública: Tomar en consideración problemas internos y externos de la empresa.	Administración de los accionistas: Cooperación de la organización, objetivos, y grupos de interés.
Instrumental: Acercamiento de acción social y creación de riqueza.	Maximizar el valor de los accionistas: Retribuirles sin engaños.	<i>Marketing</i> relacionado con causa: Crear diferenciación socialmente responsable en el producto.	Ventajas competitivas: Utilizar correctamente los recursos y ser competitivos.

Fuente: Melé, 2009.

La forma en que la RSC logra el objetivo de gestionar una relación entre empresa y sociedad, es a través de la puesta en marcha de programas, los cuales se diferencian en su fundamento y esquema de operación según el interés que persiguen. Desde una perspectiva instrumental, la mercadotecnia presenta seis diferentes programas a través de los cuales busca la creación de riqueza para la empresa, por medio del aprovechamiento y comunicación de las acciones sociales que éste lleva a cabo en la sociedad (Kotler & Lee, 2005).

Estos programas se centran en elementos externos y son utilizados como estrategias para la comunicación, la publicidad o el posicionamiento de las empresas, tal como se menciona a continuación:

1. Promoción de causa corporativa. Se centra en proporcionar fondos u otras formas de apoyo para crear conciencia sobre una causa específica.
2. *Marketing* relacionado con la causa. Se enfoca en donar un porcentaje de las ventas de un producto particular para apoyar una causa social en un periodo determinado.
3. *Marketing* social. Busca cambiar un comportamiento en específico de la sociedad.

4. Filantropía corporativa. Busca donar en efectivo a una causa.
5. Voluntariado de empleados. Incentiva a los trabajadores a ayudar en una causa local.
6. Prácticas socialmente responsables de negocio. Se invierte para ayudar a causas y prácticas discretas de negocio.

1.3. Marketing social y comportamiento de compra del consumidor

El *marketing* social pertenece a la teoría instrumental de la RSC, pues a través de él se busca la construcción de ventajas competitivas para las empresas que hacen este tipo de programas (Saunders, Barrington, & Sridharan, 2015). Este tipo de mercadotecnia hace énfasis en la importancia de maximizar el bienestar público, por medio de herramientas de mercadotecnia para solucionar problemas de la sociedad, teniendo como objetivo principal el persuadir a los consumidores para que adopten un comportamiento social deseado (Bloom, Hussein & Szykman, 1997; Dibb, 2014; Inoue & Kent, 2014).

El *marketing* social se caracteriza por el deseo de minimizar o eliminar cualquier efecto destructivo, y maximizar cualquier beneficio en la sociedad en el comportamiento

de compra (Mohr, Webb, & Harris, 2001). Esto se logra a través de la concienciación del consumidor en relación a su comportamiento de compra (Hastings, 2007), la cual se puede visualizar en la adopción de una nueva actitud, el rechazo de un comportamiento potencial negativo o la corrección o eliminación de un hábito persistente (Donovan, 2011; Lefebvre, 2011). Bajo este entendido se puede decir que la razón de ser del *marketing* social es lograr que el consumidor tenga un comportamiento de compra más consciente y orientado a la mejora de la sociedad (Green & Peloza, 2011).

Siguiendo esta línea, el comportamiento de compra del consumidor se divide en cinco etapas: reconocimiento de una necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento posterior a la compra (Lee & Kotler, 2011). El *marketing* social influye en las últimas cuatro etapas de este comportamiento, ya sea a través de la promoción de una acción de cambio o a partir del reforzamiento de una acción positiva (Saunders et al., 2015). En la búsqueda de información incide por medio de la pre-contemplación, donde los individuos reconocen la necesidad de adoptar un comportamiento más

positivo, mientras que en la evaluación de alternativas lo hace a través de la contemplación, desde la cual se busca que el individuo reconozca el problema que desea atender la empresa y considere un cambio en su acción. Por su parte, en la decisión de compra, los consumidores adoptan el comportamiento esperado y se alinean con el interés social de la empresa; por último, en el comportamiento posterior a la compra, el *marketing* social incide por medio del mantenimiento, donde permanece activamente el comportamiento deseado.

Ahora bien, para que el *marketing* social influya positivamente en el comportamiento de compra, el consumidor debe ser consciente de las prácticas de RSC que realiza la empresa. Es decir, al evaluar a una empresa y sus productos, los consumidores toman en consideración si las empresas cumplen o no con su responsabilidad social, o bien si realizan alguna acción orientada a la atención de una problemática social (Esch, Langner, Schmitt, & Geus, 2006; Wu & Lin, 2014). Cuando el consumidor conoce estas prácticas y reconoce el impacto social positivo que la empresa puede generar, tiende a pagar un sobreprecio por el producto o servicio que ésta ofrece (Du, Bhattacharya, & Sen, 2010; Muralidharan et al.,

2013; Wu & Lin, 2014). Por otro lado, cuando el consumidor sabe que la empresa realiza acciones que generan un impacto negativo en la sociedad, como puede ser el aprovechamiento de las condiciones de un grupo en situación de vulnerabilidad para incrementar su ganancia o la sobreexplotación de los recursos naturales, éste puede reducir el consumo de sus productos o servicios (Middlemiss, 2003; Mohr et al., 2001).

De este modo, las empresas pueden ganar o perder posicionamiento en el mercado por la reputación o percepción que tenga el sobre su responsabilidad social (Bertezenne, Vallat & Martin, 2014). Sin embargo, el consumidor debe tener conocimiento sobre las prácticas positivas o negativas que realiza la empresa para tomar una postura frente a ella que sustente su comportamiento de compra y actitud su hacia determinados productos (Pomeroy & Dolnicar, 2009). Si el consumidor no tiene ningún tipo de conocimiento sobre los programas que realiza la empresa para mejorar su relación con la sociedad o para atender las problemáticas a las que se enfrentan, la RSC no se consolida como una ventaja competitiva y no genera cambios en el comportamiento del consumidor (Servaes & Tamayo, 2013), incumpliendo el

interés instrumental del *marketing* social (Donovan, 2011; Du, Bhattacharya & Sen, 2007).

La generación *millennial* tiene características afines a los programas de *marketing* social, ya que están dispuestos a comprar productos ecológicos, se inclinan a lo verde y tienen conciencia social (Bucic, Harris & Arli, 2012; Euromonitor, 2016; Smith, 2010). Esta generación es consciente del medioambiente, ya que consideran que su decisión de compra tiene un impacto directo en la ecología (Smith & Brower, 2012; Vermillion & Peart, 2010). Los consumidores de esta generación, además de valorar la seguridad y calidad de los productos, toman en cuenta las operaciones éticas de la organización, su relación con los grupos de interés y su transparencia (Chu & Kamal, 2011; Howe & Strauss, 2009). Sin embargo, se muestran escépticos hacia la publicidad y promociones, y prefieren gastar en experiencias auténticas (Euromonitor, 2016).

A pesar de que es un segmento que va creciendo y que cada vez tiene mayor poder adquisitivo, existen pocos estudios que evalúan la relación del *marketing* social con el comportamiento de compra en países emergentes, como México.

2. METODOLOGÍA

La investigación fue conducida mediante una investigación cualitativa, la cual consiste en una serie de prácticas y acercamientos interpretativos, realizados en un contexto natural para lograr interpretar un fenómeno (Ritchie, Lewis, Nicholls & Ormston, 2013). Este tipo de investigación tiene como objetivos alcanzar información suficiente para llegar a comprender lo que se encuentra en estudio, y poder contestar las preguntas de cómo y por qué (Bernard & Ryan, 2010). El proceso de recopilación de datos incluye técnicas abiertas, y el análisis de los datos suele ser descriptivo.

Existen diferentes técnicas de investigación interpretativa. Una de ellas es la experimental, en la que se pueden manipular una o más variables (independientes) para medir el efecto de éstas en otras variables (dependientes) (Kuhfeld, Tobias & Garratt, 1994). La técnica experimental está dividida en cuatro tipos: experimento de laboratorio, experimento de campo, estudio *ex post facto*, y diseño cualitativo cuasi-experimental (Tabla 2). En estudios de comportamiento del consumidor, las variables independientes suelen ser los atributos de los productos o servicios, y las dependientes, las preferencias de los participantes (Ryals & Wilson, 2005).

Tabla 2. Diseños experimentales

Experimento	Muestreo	Medida de variable independiente	Concepto
Experimento de laboratorio	Aleatorio o sistemático	Cuantitativo	-Ambiente controlado. -Grupo experimental y control. -Tratamiento al grupo experimental. -Se mide el “antes y después”.
Experimento de campo	Aleatorio o sistemático	Cuantitativo	-Experimento de laboratorio. -Contexto de compra. -El grupo experimental recibe un tratamiento de marketing.
Exp post facto study	De acuerdo con el contexto de la investigación	Cuantitativo	-Experimento de laboratorio. -Se mide la efectividad de las acciones que han ocurrido previamente.
Diseño cualitativo cuasi-experimental	De acuerdo con el contexto de la investigación	Cualitativo	-Experimento de laboratorio. -Entrevistas o grupos de enfoque después de la prueba. -Medición de las variables que ocurren antes y después de la medición.

Fuente: Ryals y Wilson (2015).

La técnica experimental más adecuada para esta investigación es el diseño cualitativo cuasi-experimental, debido a que se busca conocer cómo y por qué los *millennials* toman decisiones de compra antes y después de ser expuestos a prácticas de *marketing* social. Para este estudio, se definieron como variables independientes las prácticas de *marketing* social asociadas a los productos y al nivel de responsabilidad social de cada empresa. Las variables dependientes, son las decisiones de compra de los participantes en función de las diferentes etapas en que se llevó a cabo el experimento.

2.1. Diseño del experimento

El experimento estuvo enfocado en la industria textil, ya que los

millennials tienen un mayor interés en prácticas de RSC al comprar prendas de vestir (Bucic et al., 2012; Chu & Kamal, 2011; Muralidharan et al., 2013). El experimento se realizó en cinco fases, cada una con un objetivo específico, que permitieron monitorear la intención de compra de los participantes, antes y después de ser expuestos a los programas de *marketing* social o a las malas prácticas de RSC por parte de algunas empresas (tabla 3). El *software* utilizado para esta investigación fue “Qualtrics”, desde el cual se registraron las respuestas de los participantes; posteriormente, estas fueron analizadas para la realización de grupos de enfoque de acuerdo con las características de los participantes.

Tabla 3. Objetivos de las fases de investigación

Fase	Objetivos	Procedimiento
1	Identificar qué conocimiento tienen los participantes acerca de la RSC en la industria textil.	Se mostró una lista de seis marcas de ropa para que los participantes: -Marcaran si conocían o no sus programas de RSC. -Explicaran cuál programa era el que conocían.
2	Conocer su intención de compra sobre las marcas mencionadas.	Se mostraron 12 imágenes de prendas de las seis marcas, con un precio de 500 pesos cada uno y un presupuesto de 3.000 pesos para que eligieran las prendas que estarían dispuestos a comprar, sin excederse del presupuesto otorgado.
3	Examinar el comportamiento de compra después de enterarse del atributo de <i>marketing</i> social o de RSC.	Se explicaron los atributos positivos o negativos de RSC y <i>marketing</i> social de las seis marcas. Se volvieron a presentar las 12 prendas, con un precio de 500 pesos cada uno y un presupuesto de 3.000 pesos para que eligieran las prendas que estarían dispuestos a comprar tomando en consideración las prácticas de RSC y su gusto.

Continúa

Fase	Objetivos	Procedimiento
4	Verificar si hay un cambio de comportamiento al mostrar precios reales.	Se mostraron los precios reales de la ropa anteriormente utilizada, y se mantuvo el presupuesto de 3.000 pesos para que eligieran las prendas que estarían dispuestos a comprar tomando en consideración el precio real, la información que tenían de sus prácticas de RSC y su gusto.
5	Entender el porqué de su decisión de compra a través de grupos de enfoque.	Se llevaron a cabo grupos de enfoque para que explicaran: -Proceso e intereses al momento de comprar. -Por qué eligieron las prendas en cada una de las fases. -Si conocían las características y programas de marketing social de las marcas. -La importancia de la comunicación de los programas de RSC. - La percepción de las marcas y su precio. -La disposición a pagar por las marcas con marketing social.

Fuente: elaboración propia.

La fase 1 permitió conocer qué tan informados estaban los consumidores acerca de las prácticas de RSC, donde se mostró una lista de seis marcas:¹ la Marca 1 y la Marca 2 se caracterizan por contar con un modelo de negocio orientado a la mejora social y ambiental y se encuentran certificadas como B-Corp o Empresa B, además tiene precios entre 5 y 10 veces por encima de la industria. Por su parte, la Marca 3 y la Marca 4 tienen programas de RSC orientados al cambio de hábitos de compra de sus consumidores, por lo que son considerados como programas de *marketing* social. Fi-

nalmente, la Marca 5 y la Marca 6 se han caracterizado por contar con demandas en su contra por prácticas de explotación laboral y daño al medioambiente principalmente. Estas marcas se caracterizan por presentar precios bajos en comparación con el resto de la industria. En esta fase los participantes tenían que mencionar si conocían si la empresa llevaba a cabo alguna práctica o programa de RSC y escribir cuál era.

En la fase 2, se les otorgó un presupuesto de 3000 pesos a todos los participantes y se les pidió que seleccionaran entre 12 prendas (2 de

1 Debido a cuestiones de privacidad y para fines de la publicación del presente trabajo, no se darán a conocer las marcas que se utilizaron durante el experimento, aunque en su implementación sí se utilizaron los nombres reales de las marcas y las prendas que actualmente venden en sus sitios web. La Marca 1 corresponde a una empresa situada en California, EUA; la Marca 2, a una empresa situada en San Francisco, EUA; la Marca 3, a una empresa situada en Barcelona, España; la Marca 4, a una empresa situada en Västerås, Suecia; la Marca 5, a una empresa situada en La Coruña, España; la Marca 6, corresponde a una empresa situada en California, EUA.

cada una de las marcas mencionadas en la fase 1) las que estarían dispuestos a comprar, tomando en consideración que todas costaban lo mismo y que no se podían exceder del presupuesto con que contaban. En dado caso de que así lo decidieran, podrían gastar menos del presupuesto.

En la fase 3, se dio a conocer información positiva o negativa acerca de las prácticas de RSC y los programas de *marketing* social de cada una de las empresas y marcas que las representan. En el caso de la Marca 1 y la Marca 2 se presentó información relacionada con el modelo de negocios y cómo buscan por medio de sus acciones de RSC mejorar las condiciones sociales y ambientales. Para la Marca 3 y Marca 4 se informó de las prácticas relacionadas con el cuidado del medioambiente, tales como campañas de reciclaje y programas orientados a la gestión de Ciclo de Vida del producto. En el caso de la Marca 5 y la Marca 6 se informó acerca de las denuncias que tienen por explotación infantil y maltrato laboral. Una vez que se les dieron a conocer estas prácticas, se les pidió a los participantes que volvieran a seleccionar las prendas que estuvieran dispuestos a comprar; en esta fase se mantuvieron tanto los mismos precios de las prendas como el presupuesto de 3.000 pesos.

En la fase 4, se mostraron los precios reales de las prendas que habían estado seleccionando los participantes y que presentan diferencias significativas entre sí. Por ejemplo, una prenda de la Marca 1 costaba 5 veces más que una prenda sustituta de la Marca 5 o la Marca 6. Al igual que en las fases anteriores, se les asignó un presupuesto de 3.000 pesos y se les pidió que seleccionaran las prendas que estuvieran dispuestos a comprar sin salirse del monto asignado.

En la fase 5 se dividieron a los participantes de acuerdo a las respuestas que dieron a lo largo del experimento, según la disposición que tenían a comprar prendas de empresas o marcas que estuvieran relacionadas con prácticas de RSC o con programas de *marketing* social. Para ello se generó un indicador del 0 al 5, en donde se fueron clasificando los participantes de acuerdo a qué tan dispuestos estaban a comprar productos de marcas alineados a la RSC o a sus programas de *marketing* social.

El indicador se construyó de la siguiente manera. Cada una de las marcas tenía un puntaje según el nivel de RSC y/o programas de *marketing* social que fueron incluidos a lo largo del experimento. Las marcas 1 y 2 tenían un puntaje de 5 puntos, las marcas 3 y 4 tenían un puntaje de 3, y

las marcas 5 y 6 no otorgaban ningún tipo de puntaje. El participante iba sumando puntos según las decisiones que fuera tomando al pasar por cada fase del experimento. En total, el participante podía sumar hasta 15 puntos, 5 por cada fase, mismo que era dividido entre 3 al finalizar la cuarta fase. En la sumatoria de puntaje se consideraron los cambios de decisión que iban teniendo los participantes entre la fase 2 y 3, y la fase 3 y 4. Esta estrategia permitió identificar cómo era la intención de compra en función de la información recibida en cada una de las fases e inferir algunas de sus causas.

Una vez realizado este indicador se procedió a clasificar a los participantes. Para observar el cambio en el comportamiento de la fase 3 a la 4, se ponderaron los resultados, debido a que en la fase 4, los participantes podían seleccionar un número libre de prendas. Esto, para realizar lo mismo que en el cambio de comportamiento de la fase 2 a la fase 3, con los resultados ponderados. Se observaron los resultados del cambio de comportamiento de las fases 2 y 3, y de las fases 3 y 4. Si los resultados de los dos cambios de comportamiento eran entre 4 y 5, se consideraron responsables. Si eran entre 2 y 3, como responsables nivel medio. Si los resultados eran entre 1 y 2, se consideraron como menos responsables.

La fase 5, tomó como base los resultados obtenidos por el indicador para dividir a los participantes en tres diferentes categorías de acuerdo con la intención de comprar marcas que pueden ser consideradas como socialmente responsables (tabla 4). La primera categoría incluyó a los participantes considerados como *responsables*, quienes se caracterizaron porque desde un inicio mostraron una intención de comprar prendas con *marketing* social y mantuvieron dicha disposición durante todo el experimento; ellos obtuvieron como resultado del indicador, los números cuatro o cinco. La segunda categoría incluyó a los participantes considerados como *responsables moderados*, quienes tuvieron una decisión cambiante durante todo el experimento y obtuvieron un puntaje entre dos y tres. Los participantes clasificados en la tercera categoría fueron los considerados como *irresponsables*, los cuales se caracterizaron porque desde el inicio mostraron una intención por adquirir prendas de empresas que no tuvieran prácticas de RSC o de *marketing* social, permaneciendo en su decisión a lo largo del experimento. Estas personas obtuvieron un puntaje entre cero y uno.

Una vez que los participantes fueron clasificados, se realizaron grupos de enfoque por categoría con el interés de conocer y entender sus

intenciones de compra en las cuatro fases del experimento. A lo largo del grupo de enfoque se abordaron las siguientes temáticas: proceso de compra del consumidor, motivaciones para el cambio o mantenimiento en la intención de compra en función de la información recibida, disposición a pagar un sobreprecio por los productos de empresas que realizan esta práctica, y cómo les gustaría enterarse de las prácticas de RSC de las empresas.

En cada grupo de enfoque participaron entre 8 y 12 personas, cumpliendo con los criterios de este método (Stewart & Shamdasani, 2014). En total se realizaron ocho grupos de enfoque: tres de ellos con participantes que se encontraron dentro de la categoría de *responsables*, tres con los categorizados como *responsables moderados* y dos con los denominados *irresponsables*.

Tabla 4. Grupos de enfoque

Grupo	Categoría	Descripción
1	Responsables	Optan por prendas con marketing social y de empresas con buena reputación, sin importar el precio.
2	Responsables moderados	Eligen prendas con marketing social, pero también marcas que no están relacionadas con la RSC o sus programas.
3	Irresponsables	Optan por prendas sin marketing social y con mala reputación, pero con precios bajos.

Fuente: elaboración propia.

2.2. Definición y criterios de muestreo

En la selección de los participantes del experimento se siguió un criterio de muestreo no probabilístico, por lo que la muestra estuvo conformada por *millennials*, estudiantes universitarios, seleccionados por conveniencia. Si bien existen diferentes opiniones sobre los años de nacimiento de este segmento, para efectos de este estudio se conside-

raron los nacidos entre 1985 y 1999 (Howe & Strauss, 2009). Esta generación representa casi un cuarto de la población mundial. Al mismo tiempo, se pronostica que fueron el pilar más fuerte de la industria textil en 2017 (Euromonitor, 2016).

El tamaño de muestra fue definido con base al criterio de saturación teórica, es decir, cuando la información adicional no ofrecía nuevas percepciones, pero confirmaba las

anteriores (Bashir, Afzal, & Azeem, 2008). Para estudios de muestreo teórico, se requiere entre treinta y cincuenta aplicaciones para llegar a la saturación de información a través de investigación social (Ritchie et al., 2013).

Con el fin de validar el experimento, se llevó a cabo un piloto con un grupo de 28 *millennials* universitarios, estrategia que permitió verificar la herramienta y fortalecer las preguntas utilizadas en los grupos de enfoque, con la finalidad de alcanzar los objetivos de la investigación. Posteriormente, se realizaron tres experimentos adicionales a los que asistieron 69 participantes, de los cuales 37 fueron mujeres y 32 hombres, nacidos entre 1990 y 1998. Todos ellos participaron en los grupos de enfoque de acuerdo con los criterios de clasificación mencionados anteriormente.

Una vez concluidos los experimentos, se realizaron las transcripciones de los grupos de enfoque, las cuales fueron analizadas para identificar las razones y las motivaciones de las intenciones de compra de los participantes según el perfil de consumidor reportado.

3. RESULTADOS

La primera fase mostró que el 54 % de los participantes desconocían las

empresas y marcas que tenían alguna práctica de RSC o algún programa de *marketing* social. Del 46 % que manifestó reconocer prácticas de RSC, el 51 % y el 47 % fueron de la Marca 1 y 2, respectivamente, las cuales se encuentran caracterizadas por tener un modelo de negocio orientado a la mejora social y ambiental. El 20 % reportó tener conocimiento sobre prácticas de RSC de la Marca 6, aunque al momento en que se le preguntó cuáles eran estas prácticas, el 80 % no recordaba cuáles eran. Estos resultados dan muestra del conocimiento que esta generación tiene sobre las prácticas de RSC que tienen estas empresas, el cual no es homogéneo.

Con relación a la intención de compra de los participantes en función de la información que iban recibiendo los participantes se encontró que el 64 % asumió un comportamiento más responsable entre las fases 2 y 3 (tabla 5), es decir, al momento en que se les informaba de las prácticas de RSC que tenían las empresas o bien las demandas que habían recibido por explotación laboral o daño al medioambiente, los participantes seleccionaron los productos de marcas más sostenibles o con campañas de *marketing* social. Al momento en que se les mostraron los precios reales (fase 4 del experimento), el 94 % de los participantes tuvo una intención

de compra por marcas menos responsables que la fase anterior (tabla 5), hecho que daba muestra de la sensibilidad al precio. Entre las fase

2 y 4 del experimento, el 8 % de los participantes mostraron tener un comportamiento más responsable a como iniciaron (tabla 5).

Tabla 5. Cambios de opinión de los participantes entre fases del experimento

	Propensión a una compra más responsable que la fase anterior	Propensión a una compra menos responsable que la fase anterior
Fase 2 a fase 3	64 %	36 %
Fase 3 a fase 4	6 %	94 %
Fase 2 a fase 4	8 %	92 %

Fuente: elaboración propia.

Una vez se analizó los cambios en las intenciones de compra de los participantes, se realizaron grupos de enfoque en función del grado de RSC reportado por cada uno de ellos con la intención de conocer las motivaciones y causas de sus intenciones de compra. El análisis permitió identificar tres tipos ideales o arquetipos de consumidores *millennials*, mismos que fueron clasificados por colores en función de su propensión a tener un consumo más responsable o no. El consumidor con un comportamiento más responsable fue denominado verde, mientras que el menos responsable, rojo, existiendo un consumidor amarillo entre estos dos arquetipos.

3.1. Consumidor Verde

Los consumidores verdes se caracterizan por ser los consumidores que, una vez que conocen las prácticas que hacen las empresas poco responsables, optan solamente por comprar productos relacionados con *marketing* social. Solamente el 9 % de los participantes se encontraron en esta categoría, de los cuales el 83 % fueron mujeres y el resto, hombres.

Ejemplo de ello es María Z.,² nacida en 1996, quién explica: “cuando vi lo que hacían la Marca 5 y la Marca 6, me sorprendí mucho y ya cuando te das cuenta de lo que hacen las

2 Se incluyen solamente los nombres de pila de los participantes con el interés de mantener el anonimato de cada uno de ellos, ya que accedieron a que sus respuestas fueran dadas a conocer, pero no su identidad.

empresas irresponsables mejor olvidas esas tiendas”. De igual manera, Bertha S., nacida en 1997, confirma lo anterior: “cuando vi lo que hacía la Marca 5 y también lo de la Marca 6, dije: ‘¡wow!’ o sea, sí fue así como de... ¡qué rayos! Mucha gente dice que la Marca 5 es lo mejor, o que la Marca 6 tiene lo mejor, y ya cuando lees y te das cuenta de qué es lo que hacen, mejor quitas a esas tiendas de tus opciones”.

Los consumidores de este grupo se sienten inspirados y motivados a realizar una recompra, es decir, presentaron una posible fidelidad de marca. También, se sienten bien consigo mismos comprando en tiendas que son socialmente responsables. Al respecto, Karen D., nacida en 1998, indicó: “siempre me ha gustado esa tienda, y luego cuando me enteré de las prácticas de RSC pensé: ‘ah, ¡qué ‘padre’! La verdad quiero seguir comprando ahí’”. De igual manera, Mayte C., nacida en 1996, mencionó: “te inspira a ir a comprar más”.

Están dispuestos a pagar más por prendas de empresas que realizan prácticas de *marketing* social y consideran comprar artículos que tengan un precio elevado. Karen G., nacida en 1996, expresó: “viendo el caso de una buena causa, claro que sí lo compraría, aunque esté un poco

más caro”. Apoyando lo anterior, Mauricio G., nacido en 1996, señaló: “sí, pago más, y dependiendo de la causa pensaría en comprar la Marca 1”.

3.2. Consumidor Amarillo

A los consumidores de este grupo, les interesa el diseño y la calidad, así como el precio, y deciden ir de compras cuando necesitan prendas nuevas o por gusto. El 57 % de los consumidores se encuentran en esta categoría, de los cuales el 61 % fueron mujeres y el 39 %, hombres.

Alicia M., nacida en 1996, mencionó: “al comprar, tomo en cuenta la calidad de la ropa y que me guste. El precio, sí lo veo, pero depende. Si me gusta mucho una blusa, pero está muy cara, como quiera la compraría, pero si sé que la calidad está súper bien.” Asimismo, Catalina D., nacida en 1997, señaló: “si me voy a comprar ropa ‘equis’ (sin importancia), nada más por comprarme ropa, voy a una tienda que me guste, veo primero lo que me gusta, veo el precio, y ya sobre eso, compro”.

Los consumidores amarillos, se inclinan a comprar prendas de marcas que realizan prácticas de *marketing* social, sólo si cumplen con los criterios de diseño, calidad y precio. Crystel S., nacida en 1997, expresó:

“sí elegí lo que me gustaba más [de las marcas] que hacía cosas buenas. Y elegí una que otra [marca] ‘mala’, porque me gustaba mucho.” Por otra parte, consideran las prácticas de marketing social como un valor añadido, tal como lo menciona Lucero Q., nacida en 1997: “me motivó a ir más a esas tiendas que a otras por su acción”.

Al igual que los consumidores verdes, el adquirir productos de marcas con *marketing* social los hace sentirse bien consigo mismos. Relacionado a esto, Kumari M., nacida en 1998, manifestó: “yo me puedo comprar el pantalón de 2.000 pesos, por el lado ético y moral, para sentirme mejor, pero solo si considero que tiene la calidad que busco”. También, están dispuestos a disminuir la compra de marcas sin *marketing* social. Paula C., nacida en 1998, explicó: “[al elegir la ropa en el experimento] hice como un equilibrio. Escogí la Marca 2 por lo que había leído, pero también agarré una blusa de la Marca 5 porque me había gustado”.

Sin embargo, si los productos de las marcas con este atributo no les gustan, deciden comprar marcas poco responsables, aunque algunos, con un sentimiento de culpa posterior a la compra. Lillian I., nacida en 1996, declaró: “me decepcionó un poco

porque casi siempre compro en esas tiendas, entonces... seguiría comprando en ellas, aunque con algo de culpa después de saber lo que hacen. Al principio escogí la Marca 6, pero después de leer lo de responsabilidad social, escogí otras”.

3.3. Consumidor Rojo

Los consumidores rojos son aquellos que no demostraron tener ningún tipo de interés por adquirir productos con algún elemento de RSC y solamente les interesa el diseño, la apariencia y el precio. De los participantes en el experimento, el 30 % se encuentran en esta categoría, de los cuales el 79 % son hombres y el resto son mujeres.

Andrea H., nacida en 1998, declaró: “[al comprar] primero es ver cuál es el presupuesto que tengo para gastar, y pues me baso en lo que me gusta, o sea, aunque tenga dinero, si no hay algo que me guste, no lo compro”. Asimismo, Franklin G., nacido en 1996, señaló: “a mí sí me gusta verme bien, pero el precio para mí sí es muy influyente. Tiene que estar dentro del precio que estoy dispuesto a pagar”. Suelen ir de compras cuando necesitan prendas nuevas, por gusto o por temporada. Daniel S., nacido en 1998, señaló: “[...] escojo mi ropa conforme a lo que me gusta y cómo soy”. De igual

manera, Manuel L, nacido en 1995, indicó: “si me gusta me la pruebo, la compro y listo”.

Para ese tipo de consumidor, el *marketing* social no influye para tomar una decisión de compra. Kevin S., nacido en 1996, mencionó: “si realmente lo quieres y te gusta, lo que hacen las empresas es lo último que vas a tomar en cuenta para comprarlo”; de igual manera, Héctor G., nacido en 1997, indicó: “me gusta que las empresas lleven a cabo esas acciones, pero no influye al momento de mi compra”.

Por otro lado, no evitan comprar prendas de vestir de marcas sin *marketing* social, ya que si las prendas de las marcas con este atributo no les gusta, no la compran. Marcelo K., nacido en 1997, mencionó: “no cambié mi decisión de compra porque era ser hipócrita, realmente no me gustó y no lo voy a comprar”. Igualmente, al adquirir ropa de marcas poco responsables, no sienten culpa. Eloy M., nacidos en 1995, expresó: “qué ‘padre’ lo

que hacen, pero no me gusta la ropa y si no me gusta no la compro”.

3.4. Etapas de cambio de comportamiento por tipo de consumidor

Una vez que se definieron los perfiles de los participantes, se tomó como referencia las etapas de cambio de comportamiento propuestas por Prochaska, Redding y Evers (2008) para analizar cómo se presentan el cambio en la intención de compra según el tipo de consumidor al que representan (tabla 6). Este análisis se realizó tomando como base la información recolectada en los grupos de enfoque y el entendimiento de que el *marketing* social busca generar un cambio positivo en el comportamiento del consumidor.

En ninguno de los perfiles analizados, y como consecuencia del diseño del experimento, se pudo observar cómo se desarrollaba la etapa de pre-contemplación, motivo por el cual no se incluyó ningún resultado con relación a ella.

Tabla 6. Relación entre marketing social en las etapas de cambio de comportamiento según tipo de consumidor

Proceso de compra	Consumidor Verde	Consumidor Amarillo	Consumidor Rojo
Pre-contemplación	NA	NA	NA

Proceso de compra	Consumidor Verde	Consumidor Amarillo	Consumidor Rojo
Contemplación	-Sólo consideran las empresas que realizan prácticas de marketing social.	-Consideran al marketing social como valor añadido.	-No les dan importancia a las prácticas de marketing social cuando compran.
Acción	-Compran productos de empresas que realizan prácticas de marketing social. -Dispuestos a pagar más por dichos productos.	-Dispuestos a comprar productos de empresas que realizan prácticas de marketing social si cumplen con los atributos de diseño, calidad y precio.	-El marketing social no incide para tomar una decisión de compra.
Mantenimiento	-Se inspiran cuando compran en tiendas socialmente responsables y recompran.	-Si cumplen los atributos de diseño calidad y precio, continúan comprando.	-No existe.
Terminación	-Existe un proceso de consciencia de que no regresaran a consumos irresponsables	-No existe, pues existe una posibilidad de adquirir productos de marcas que no son responsables.	No existe.

Fuente: elaboración propia con base en Prochaska, Redding y Evers, 2008.

En la etapa de contemplación se observó que los consumidores verdes buscan empresas que tienen prácticas socialmente responsables desde un inicio, ya que el 60 % de los participantes que fueron catalogados bajo este perfil fueron los que manifestaron tener un conocimiento previo de las prácticas de responsabilidad social de las empresas. Los consumidores amarillos, por su parte, no buscan este tipo de prácticas, pero cuando las encuentran perciben un valor agregado, por lo que, en

este caso, son más propensas a generar una acción. Los consumidores rojos, no toman en consideración este tipo de prácticas en esta etapa.

En la tercera etapa, los consumidores verdes manifestaron una intención de compra del producto, aún y cuando este presentaba un sobre precio, mientras los consumidores amarillos manifestaron una intención de compra por productos de empresas consideradas como socialmente responsables, pero la acción

se encuentra condicionada por el cumplimiento de los atributos de precio principalmente. En el caso de los consumidores rojos, la acción de compra no se encuentra relacionada con el atributo de responsabilidad social por parte de las empresas, sino que se encuentra influenciada por el diseño, el gusto y el precio de la prenda.

La etapa de mantenimiento solamente se presentó en los consumidores verdes y amarillos. En los primeros este acto se refuerza constantemente a través de la compra de productos de marcas que son reconocidas como socialmente responsables, y se comienza a establecer un hábito que es difícil de cambiar con el paso del tiempo. Los consumidores amarillos, al realizar compras de productos de marcas con prácticas de responsabilidad social, reafirman su compromiso hacia ellas; sin embargo, la repetición de esta acción se encuentra limitada por un factor de precio, haciendo que no se consolide como un hábito. Es importante mencionar que este consumidor refleja un sentimiento de culpa cuando realiza compras de marcas consideradas con menor responsabilidad social o con prácticas no deseadas.

Solamente el consumidor verde llega a una etapa de terminación en donde el cambio de comportamiento

se consolida como un hábito, ya no existe la tentación de comprar productos de marcas que no gocen de prácticas de responsabilidad social o una buena reputación. El proceso se reafirma en una etapa de precontemplación, caracterizado por la búsqueda de información sobre los productos que van a adquirir y su contemplación se centra en marcas de las que ellos puedan estar 100 % seguros de su procedencia.

4. DISCUSIÓN

El *marketing* social se caracteriza por buscar que los consumidores compren productos o servicios orientados a maximizar el beneficio de la sociedad y que ofrecen mayor valor social o ambiental que el resto; además, busca crear un comportamiento de compra consciente y duradero, que se convierta en un hábito para el consumidor, creando una ventaja competitiva para las empresas que lo practican y dándole un sentido instrumental a este tipo de acciones. La generación *millennial* es más afín a este tipo de prácticas, motivo por el cual se realizó un experimento que permite observar aspectos importantes sobre la relación que guarda este segmento con el *marketing* social.

El primero aspecto, se centra en la importancia que tiene el proceso de

comunicación de las prácticas de RSC para este segmento y la relevancia de diferenciarse de marcas que no tienen ninguna actividad de este tipo. Esta cuestión se observó entre las fases 2 y 3, en donde la intención por comprar productos de empresas con prácticas socialmente responsables se incrementó en más de la mitad de los participantes (64 %), lo que da muestra del potencial que representa para las empresas la generación de ventajas competitivas por medio de la realización de programas de *marketing* social en este segmento.

En este sentido, es importante mencionar que la mayor parte de los participantes (54 %) desconocían si las empresas tenían algún programa de RSC o bien si sus productos tenían algún tipo de valor social. De aquellos que mencionaron conocer alguna práctica solamente el 46 % supieron explicar cuál es esa práctica específicamente, lo que permite suponer que menos del 25 % de los participantes pueden diferenciar el valor social o ambiental que una empresa genera por encima de otra. Este aspecto hace suponer que hoy en día, las prácticas de *marketing* social no generan ningún tipo de factor de diferenciación entre los consumidores *millennials*.

El experimento permitió identificar tres diferentes tipos de consumidor

con base a la forma en que tomaron sus decisiones de compra durante el experimento, dos de los cuales reportaron tener un interés por tener un comportamiento de compra socialmente responsable, es decir, que se mostraron afines a empresas que llevan a cabo programas de *marketing* social. En estos dos grupos de consumidores se concentra la mayor parte de los participantes (70 %), hecho que evidencia el potencial que puede tener un buen programa de *marketing* social en la generación de ventajas competitivas.

El consumidor verde se presentó con el menor porcentaje de los participantes (9 %), del cual la mayoría son mujeres, y se caracterizan por tener una intención de comprar de productos socialmente responsables sin importar su precio. Están dispuestos a pagar por el valor social un sobreprecio, especialmente si consideran que están generando un beneficio en la sociedad, y tienen un rechazo por los productos de empresas con prácticas negativas para la sociedad y el medioambiente. El mantenimiento de esta práctica u intención de compra se presenta por medio de la realización de procesos de reflexión y acción orientados a la reafirmación de su toma de decisión, llegando a consolidarse en una etapa de terminación, en donde deja de existir una

tentación por comprar productos que no sean socialmente responsables o de empresas de dudosa procedencia.

El consumidor amarillo, en donde se concentra el 61 % de los participantes, mostró tener una intención de compra por productos de empresas socialmente responsables siempre y cuando no exista un sobreprecio. Asimismo, se debe de cumplir con los criterios de calidad y diseño, es decir, la acción se consolida cuando el producto que se desea adquirir se encuentra en la misma categoría que el resto. Este consumidor selecciona un producto con valor social por encima de uno que no lo tenga, siempre y cuando se cumplan sus expectativas de precio, calidad y diseño. Para llegar a la etapa de terminación, la empresa debe de diferenciarse por el valor social, pero sin incrementar el precio del mismo. Por lo tanto, la ventaja competitiva se consolida en el momento en que se logra marginalizar la creación de valor social en la realización del producto.

El consumidor rojo es aquel que no muestra interés por cambiar sus hábitos de consumo como consecuencia del *marketing* social. Este grupo estuvo conformado por el 30 % de los participantes, de los cuales en su mayoría fueron hombres, hecho que permite suponer

que, para el caso de la industria textil, este segmento suele ser menos afín a compras responsables.

Los resultados permiten validar la hipótesis de que la generación *millennial* tiene un interés por adquirir productos o servicios de empresas con prácticas de RSC; sin embargo, esta debe de ser matizada por el hecho de que no todos están dispuestos a pagar un sobreprecio por este atributo. En este sentido, esta generación valora los programas de *marketing* social como estrategia de comunicación del valor social de la empresa, pero para que éste sea considerado como un valor agregado, es necesario que el producto iguale al resto de sus competidores en términos de calidad, servicio y diseño, de lo contrario el valor social es considerado como un costo que no están dispuestos a pagar.

CONCLUSIONES

El *marketing* social es una herramienta de RSC orientada a la construcción de una ventaja competitiva, por lo tanto, forma parte de la perspectiva instrumental. Esto se ve reflejado en el consumidor verde, ya que una vez que cambia su comportamiento, lo mantiene a través de la motivación a la recompra y la eliminación de las opciones no responsables, llegando a consolidarse

en una etapa de terminación, donde no existe tentación por adquirir otro tipo de productos. En este tipo de consumidor, las empresas pueden capitalizar sus programas de *marketing* social forjándolos como una ventaja competitiva dentro de la industria; sin embargo, es importante resaltar que en esta categoría se encuentra la menor parte de los participantes.

Al respecto, se puede concluir que la generación *millennial* no puede considerarse homogénea, y debe de ser segmentada. Ejemplo de ello es el hecho de que los participantes tuvieron diferentes niveles de conocimiento previo con relación a las prácticas socialmente responsables de cada una de las empresas, lo que evidencia los diferentes niveles de conciencia que existen entre ellos. Asimismo, cuando se homologó la información en relación a las prácticas de cada una de las empresas, los comportamientos (reflejados en las intenciones de compra) no fueron iguales, lo que permite establecer la necesidad de actividades de segmentación de esta generación en función de su propio perfil de consumidor. De igual forma, para el caso de la industria textil se observó que las mujeres, a diferencia de los hombres, mostraron un mayor interés por adquirir productos de empresas con prácticas socialmente responsables

de aquellas que no las tienen o bien que tienen una mala reputación.

La influencia del *marketing* social en el comportamiento del consumidor *millennial* en la industria textil parece estar relacionada con el interés que puedan mostrar las empresas por establecer como un estándar este tipo de prácticas, ya que los resultados mostraron la intención que tiene este segmento por seleccionar productos de marcas socialmente responsables por encima de aquellas que no lo son. Para consolidar esta tendencia en la mayoría de estos consumidores, es necesario que el incremento del valor social no signifique un sobreprecio muy elevado, de lo contrario un reducido grupo de consumidores optará por este tipo de productos.

Finalmente, es importante establecer que este experimento es solamente una aproximación al estudio de los procesos de compra y de consolidación de hábitos de la generación *millennial*, así como de la forma en que el *marketing* social y las prácticas de RSC pueden incidir en su comportamiento e interés por contribuir al beneficio de la sociedad por medio de la adquisición de productos con mayor valor social y/o ambiental, por lo que no puede ser generalizado a todas las industrias y a todos los *millennials*. En este sentido, el estudio

contribuye al entendimiento de cómo las empresas, a través de la puesta en marcha de prácticas de RSC y de programas de *marketing* social, pueden incrementar sus ventajas competitivas en países que se encuentran en vías de desarrollo en donde, además, la generación *millennial* está destinada a ser la principal consumidora de productos en los próximos años.

REFERENCIAS

- Bashir, M., Afzal, M. T., & Azeem, M. (2008). Reliability and Validity of Qualitative and Operational Research Paradigm. *Pakistan Journal of Statistics and Operation Research*, IV(1), 35-45.
- Bernard, H. R., & Ryan, G. W. (2010). *Analyzing Qualitative Data. Systematic Approaches* (1 Ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Bertezone, S., Vallat, D., & Martin, J. (2014). An Overview of the Main Strategies and Approaches to CSR. En *17th Toulon-Verona International Conference Excellence in Services* (pp. 17-26). Recuperado de <http://www.toulonveronaconf.eu/papers/index.php/17tvc/article/viewFile/112/109>
- Bloom, P. N., Hussein, P. Y., & Szykman, L. R. (1997). The Benefits of Corporate Social Marketing Initiatives. *Social Marketing: Theoretical and Practical Perspectives*, 313-331.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman* (1st ed.). New York: Harper.
- Bucic, T., Harris, J., & Arli, D. (2012). Ethical Consumers among the Millennials: A Cross-national Study. *Journal of Business Ethics*, 110(1), 113-131.
- Cajazeira, J., & D. P. (2007). ISO 26000. A New Standard for a New World [Presentación Power Point], 5-9. Recuperado de <http://www.ur.mx/portals/82/5jorgeiso26000.pdf>
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Chu, S. C., & Kamal, S. (2011). An Investigation of Social Media Usage, Brand Consciousness, and Purchase Intention towards Luxury Products among Millennials. *Advances in Advertising Research: Breaking New Ground in Theory and Practice*, 179-190.
- Dibb, S. (2014). Up, Up and Away: Social Marketing Breaks Free. *Journal of Marketing Management*, 30(11-12), 1159-1185.

- Donovan, R. (2011). Social Marketing's Mythunderstandings. *Journal of Social Marketing*, 1(1), 8-16. doi: <https://doi.org/10.1108/20426761111104392>
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2007). Reaping Relational Rewards from Corporate Social Responsibility: The Role of Competitive Positioning. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 224-241. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2007.01.001>
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing Business Returns to Corporate Social Responsibility (CSR): The Role of CSR Communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>
- Esch, F. R., Langner, T., Schmitt, B. H., & Geus, P. (2006). Are Brands Forever? How Brand Knowledge and Relationships Affect Current and Future Purchases. *Journal of Product & Brand Management*, 15(2), 98-105.
- Euromonitor. (2016). *Millennials: Impact of their Behaviour on Global Consumer Markets*. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/millennials-impact-of-their-behaviour-on-global-consumer-markets/report>
- Euromonitor. (2017). *Apparel and Footwear in Mexico*. Recuperado de <http://www.euromonitor.com/apparel-and-footwear-in-mexico/report>
- García de la Torre, C., Arandia, O., & Portales, L. (2010). Le jeu des acteurs face aux normes RSE, l'exemple du Mexique. En D. Bessire, L. Cappelletti, & P. Benoît (Eds.), *Normes: origines et conséquences des crises* (pp. 121-134). Paris: Economica.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- Green, T., & Peloza, J. (2011). How does Corporate Social Responsibility Create Value for Consumers? *Journal of Consumer Marketing*, 28(1), 48-56.
- Hahn, R. (2013). ISO 26000 and the Standardization of Strategic Management Processes for Sustainability and Corporate Social Responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 22(7), 442-455. doi: <https://doi.org/10.1002/bse.1751>
- Hastings, G. (2007). *Social Marketing: Why Should the Devil Have All the Best Tunes?* Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Henriques, A. (2012). *Standards for Change?: ISO 26000 and Sustainable Development*. Londres:

- International Institute for Environment and Development London.
- Howe, N., & Strauss, W. (2009). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. Nueva York: Vintage.
- Inoue, Y., & Kent, A. (2014). A Conceptual Framework for Understanding the Effects of Corporate Social Marketing on Consumer Behavior. *Journal of Business Ethics*, 121(4), 621-633.
- ISO. (2010). *Discovering ISO 26000*. Geneva: International Organization of Standardization. Recuperado de http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000.pdf
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility : Doing the Most Good for your Company and your Cause*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Kuhfeld, W. F., Tobias, R. D., & Garratt, M. (1994). Efficient Experimental Design with Marketing Research Applications. *Journal of Marketing Research*, 545-557.
- Lee, N. R., & Kotler, P. (2011). *Social Marketing: Influencing Behaviors for Good*. Londres: Sage.
- Lefebvre, R. C. (2011). An Integrative Model for Social Marketing. *Journal of Social Marketing*, 1(1), 54-72. doi: <https://doi.org/10.1108/20426761111104437>
- Marrewijk, M. Van. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency. *Journal of Business*, 44(2-3),95-105.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). “Implicit” and “Explicit” CSR: A Conceptual Framework for Understanding CSR in Europe. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- Melé, D. (2009). Corporate Social Responsibility Theories. En A. Crane, D. Matten, A. McWilliams, J. Moon, & D. S. Siegel *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp.1-26). Oxford: Oxford University Press. doi: <https://doi.org/10.1093/oxford-hb/9780199211593.003.0003>
- Middlemiss, N. (2003). Authentic not Cosmetic: CSR as Brand Enhancement. *The Journal of Brand Management*, 10(4), 353-361.
- Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001). Do Consumers Expect Companies to be Socially Responsible? The Impact of Corporate Social Responsibility on Buying Behavior. *Journal of Consumer Affairs*, 35(1), 45-72.
- Muralidharan, P., Madhavi, C., & Ramanan, S. (2013). Impact of CSR Initiatives on Consumer Behavior. *CLEAR International Journal of Research in Commerce & Management*, 4(3), 37-41.
- Pomeroy, A., & Dolnicar, S. (2009). Assessing the Prerequisite of Successful CSR Implementation:

- are Consumers Aware of CSR Initiatives? *Journal of Business Ethics*, 85, 285-301.
- Portales, L. (2017). Visiones y definiciones de la Responsabilidad Social como caso de negocio. En E. Raufflet, L. Portales, C. García de la Torre, J. F. Lozano Aguilar, & E. Barrera Duque (Eds.), *Responsabilidad, ética y sostenibilidad empresarial*, I (pp. 41-67). Ciudad de México: Pearson Educación.
- Portales, L., & García de la Torre, C. (2009). Evolución y alcances del concepto de Responsabilidad Social. En H. Savall, V. Zardet, & M. Bonet (Eds.), *Coloquio internacional y consorcio doctoral sobre los indicadores de valoración de la Responsabilidad Social Medioambiental de las empresas*. Lyon: ISEOR. Recuperado de <http://ssrn.com/abstract=2530164>
- Prochaska, J. O., Redding, C. A., & Evers, K. E. (2008). The Transtheoretical Model and Stages of Change. En K. Glanz, B. K. Rimer, & K. Viswanath (Eds.), *Health Behavior and Health Education* (pp. 97-122). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (2013). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. Nueva York: Sage.
- Ryals, L., & Wilson, H. (2005). Experimental Methods in Market Research. *International Journal of Market Research*, 47(4), 347-366.
- Saunders, S. G., Barrington, D. J., & Sridharan, S. (2015). Redefining Social Marketing: Beyond Behavioural Change. *Journal of Social Marketing*, 5(2), 160-168. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JSOCM-03-2014-0021>
- Servaes, H., & Tamayo, A. (2013). The Impact of Corporate Social Responsibility on Firm Value: The Role of Customer Awareness. *Management Science*, 59(5), 1045-1061.
- Smith, K. T. (2010). An Examination of Marketing Techniques that Influence Millennials' Perceptions of Whether a Product is Environmentally Friendly. *Journal of Strategic Marketing*, 18(6), 437-450.
- Smith, K. T., & Brower, T. R. (2012). Longitudinal Study of Green Marketing Strategies that Influence Millennials. *Journal of Strategic Marketing*, 20(6), 535-551.
- Stewart, D. W., & Shamdasani, P. N. (2014). *Focus Groups: Theory and Practice*, Vol. 20. New York: Sage.
- Vermillion, L. J., & Peart, J. (2010). Green Marketing: Making Sense of the Situation. En *Allied Academies International Conference. Academy of Marketing Studies*.

- Proceedings* (pp. 68-72). Tustin: Jordan Whitney Enterprises, Inc.
- Wu, S. I., & Lin, H. F. (2014). The Correlation of CSR and Consumer Behavior: A Study of Convenience Store. *International Journal of Marketing Studies*, 6(6), 66-80.

La ISO 9001 y la administración de la calidad total en las empresas peruanas

ISO 9001 and Management of Total Quality in Peruvian Companies

A ISO 9001 e a administração da qualidade total nas empresas peruanas

Jorge Benzaquen de las Casas*

Fecha de recibido: 5 de septiembre de 2017

Fecha de aprobado: 30 de enero de 2018

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6056>

Para citar: Benzaquen de las Casas, J. (2018) La ISO 9001 y la Administración de la Calidad Total en las Empresas Peruanas. *Universidad & Empresa*, 20(35), 281-312. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6056>

RESUMEN

El presente estudio muestra el impacto de tener un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) con la certificación ISO 9001 en las empresas en Perú con base en los nueve factores de éxito utilizados para medir la implementación de la Administración de la Calidad Total (TQM). En 2017 se analizaron 211 empresas, unas con dicha certificación y otras sin esta, las cuales fueron comparadas entre sí. Asimismo, se propone que la metodología utilizada en este estudio se aplique en otros países latinoamericanos.

Palabras clave: Administración de la calidad total, TQM, calidad, ISO 9001, empresas en Perú.

* Profesor de CENTRUM Católica Graduate Business School - Pontificia Universidad Católica del Perú. Correo electrónico: jbenzaq@puccp.pe

ABSTRACT

This study shows the impact of having a quality management system with ISO 9001:2008 certifications in companies in Peru on the basis of the nine factors that measure the success of the total quality management (TQM) implementation. In 2017, 211 companies were analyzed with the aim of comparing ISO 9001 certified companies and those without the certification. This study also proposes that the methodology used for this study might be applied in other Latin American countries.

Keywords: TQM, ISO 9001, quality, companies in Peru.

RESUMO

O presente estudo mostra o impacto de ter um Sistema de Gestão de Qualidade (SGC) com a certificação ISO 9001 nas empresas no Peru em base aos nove fatores de sucesso utilizados para medir a implementação da Administração da Qualidade Total (TQM). No ano 2017 se analisaram 211 empresas ao realizar uma comparação entre as empresas que possuem dita certificação e aquelas que não a têm. Igualmente, se propõe que a metodologia utilizada neste estudo se aplique em outros países latino-americanos.

Palavras-chave: Administração da qualidade total, TQM, qualidade, ISO 9001, empresas no Peru.

INTRODUCCIÓN

La gestión de la calidad es una herramienta de suma importancia a nivel organizacional, por ello, muchas empresas deciden implementar el estándar y obtener la certificación ISO 9001. El objetivo de este artículo de investigación es comparar el desempeño de las empresas peruanas que cuentan con esta certificación y aquellas que no la tienen, con la finalidad de analizar cómo impacta este hecho en los factores de éxito de la Administración de la Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés).

La presente investigación es una continuación del estudio que se realizó en 2011 en Perú (Benzaquen, 2013) y toma como referencia la metodología utilizada por el autor en Colombia y Ecuador (Benzaquen, 2015; 2016), en donde en ambos casos se evidenció que las empresas que cuentan con el certificado ISO 9001 tienen un mejor promedio en los factores de TQM. Este artículo describirá el nivel de calidad en las empresas peruanas con respecto a los nueve factores de TQM estudiados en 2017.

1. REVISIÓN DE LA LITERATURA

1.1. Calidad

El concepto de calidad ha ido evolucionado con el paso del tiempo. La humanidad ha estado estrechamente vinculada con la calidad desde los tiempos en que el hombre comenzó a elaborar sus productos, es decir, alimentos, ropas, armas, entre otros (Velázquez, Terraza & Ruiz, 2014).

La Organización Internacional de Normalización (ISO 9000) define calidad como “el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” (ISO 9000, 2005, p.8), siendo estos requisitos tanto implícitos como explícitos. De la misma manera, esta organización definió el concepto de requisito como la “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria” (ISO 9000, 2005, p.8). Bajo este enfoque, se debe entender que la calidad está definida por el cliente, a través de lo que establece como necesidad o expectativa sobre un bien o servicio.

Por otro lado, la Sociedad Americana para la Calidad (American Society for Quality, ASQ) establece dos significados básicos. El primero concibe la calidad como las características que posee un bien o servicio y que le dan la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes, ya sean explícitas o implícitas; el segundo expresa que la calidad es un bien o servicio que no tiene deficiencias (ASQ, s.f.).

El término “calidad” se asocia a la excelencia en el producto final, el cual satisface y supera las expectativas del cliente. Estas últimas están enmarcadas en el beneficio de utilizar el producto adquirido versus el precio pagado. Además, se precisa que, de acuerdo con la norma A3-1987 ANSI/ASQC, “calidad es la totalidad de aspectos y características de un producto que permiten satisfacer necesidades implícitas o explícitamente formuladas” (ASQ, s.f., [en línea]). Con ello se entiende que la calidad tiene relación con las expectativas del cliente respecto al bien o servicio por adquirir, tal como lo indica el ISO 9001.

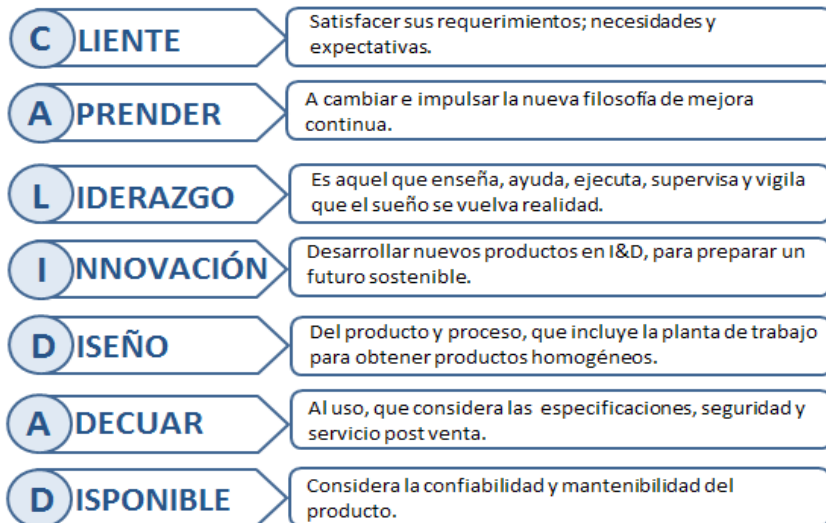
Una manera bastante simple de entender la calidad deriva de las letras que componen este término formando un decálogo de calidad (figura 1). Así, tenemos la letra “C” de cliente, que indica que se

tiene que satisfacer y exceder sus requerimientos, considerando sus necesidades y expectativas. La “A” de aprender, porque es importante prepararse para cambiar y ser el impulsor de la nueva filosofía en la empresa, a fin de mejorar la calidad; es necesario aprender mediante la capacitación para hacer los trabajos de manera correcta, porque las personas tienen que saber exactamente lo que deben hacer. La “L” es de liderazgo, porque el involucramiento del líder en el proceso de mejora continua es esencial para poder alcanzar la excelencia en la empresa; el gerente general desempeña ese papel, sueña, ejecuta, ayuda y supervisa. La “I” es de innovación, porque para innovar tenemos que ser creativos y generar una idea, producirla y venderla; además, tenemos que investigar con el fin de desarrollar nuevos productos y proyectar un futuro sostenible. Es necesario incluir a todo el personal en el proyecto de cambio, ya que la calidad no es tarea de una persona o un grupo, sino de toda la empresa. La “D” es de diseño, porque nos hace pensar en lo importante que es traducir de manera adecuada los requerimientos del cliente en el lenguaje de la empresa, es decir, determinar los requisitos del producto y del proceso. La “A” es de adecuarse al uso del cliente con las especificaciones, la seguridad y el servicio

postventa que éste necesita. Por último, la segunda “D” es de disponibilidad porque nos hace pensar inmediatamente en la confiabilidad y mantenibilidad. Ambas características son inherentes al producto y reflejan el tiempo que podemos utilizarlo sin tener problemas; en el

caso de que estos llegaran a producirse, la disponibilidad es el tiempo que va a pasar hasta que se restituya el estado operativo (Benzaquen, 2014). Este conjunto de normas ayudará a tener presente los aspectos más importantes que debemos considerar en las organizaciones.

Figura 1. Decálogo de la Calidad



Fuente: elaboración propia.

1.2. Administración de la Calidad Total (TQM)

Las primeras nociones de calidad se caracterizaron por el enfoque en el producto, en el cumplimiento de las especificaciones y en la inspección para discriminar lo bueno de lo defectuoso. Pronto se pasó a la noción de control de calidad donde

el enfoque se situó en los procesos; posteriormente, se amplió la noción para enfocarse en los sistemas mediante la perspectiva del aseguramiento de la calidad (Miranda, 2002).

Así, Huq y Stolen (1998) mencionaron que el TQM es una filosofía basada en el trabajo de Deming,

Juran y Crosby. Ellos propusieron una aproximación estructurada que integra, facilita y enriquece el impacto de utilizar herramientas de análisis y control. Antony, Leung y Knowles (2002) realizaron una investigación empírica que demostró que si una organización adopta de manera efectiva el TQM, se puede tener beneficios como fortalecer el desempeño de la organización y mejorar su ventaja competitiva.

La TQM es un sistema basado en el enfoque total de sistemas que permiten a una organización desarrollar una cultura de mejoramiento continuo para cumplir su misión (Cantú, 2011). El modelo de TQM se puede definir como una filosofía de gestión cuyo objetivo es suministrar productos con un nivel de calidad que satisfaga a los clientes y que, al mismo tiempo, logre la motivación y satisfacción de los empleados, gracias a una mejora continua en los procesos de la organización y a la participación de todas las personas que forman parte de ella o que se relacionan con la misma (Miranda & Chamorro, 2007).

Los objetivos de la TQM son: a) la satisfacción del cliente, b) la mejora de la calidad, c) la satisfacción del trabajador, d) el incremento de la competitividad y e) la satisfacción de la sociedad. Asimismo,

esta herramienta tiene la necesidad de implementar la calidad en todos los niveles de la organización y de utilizar los siguientes principios fundamentales del sistema: a) consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente; b) desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos; c) total compromiso de la dirección y un liderazgo activo directivo; d) participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo; e) involucración del proveedor en el sistema de la calidad total de la empresa; f) identificación y gestión de los procesos clave de la organización; g) toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos; h) orientación al cliente, a la satisfacción de sus necesidades y expectativas; i) liderazgo de la dirección; j) participación de todos los empleados y la mejora continua (Sánchez, 2005).

Por otro lado, en un estudio más reciente, Androniceanu (2017) propuso un enfoque tridimensional de la TQM como una opción estratégica para lograr la excelencia en los negocios. Este enfoque indica que la TQM es un instrumento y una filosofía de gestión, por consiguiente, debe abordarse en tres dimensiones: técnica, social y económica. A su vez, estas dimensiones se agrupan

en tres subsistemas. El subsistema técnico incluye los elementos de calidad, estándares y características técnicas; el subsistema económico, los elementos de calidad, parámetros del bien y/o servicio y costos, y el subsistema social, los elementos de calidad, precio y términos. Según Androniceanu (2017), con la implementación profesional de los parámetros antes mencionados se puede lograr la excelencia empresarial.

1.3. Norma ISO 9001

La Norma de la Organización Internacional de Normalización ISO 9001 especifica los requisitos para los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) aplicables a todas las organizaciones que necesiten demostrar su capacidad para brindar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y las reglas que correspondan. Esta norma tiene como objetivo aumentar la satisfacción del cliente y es aplicable en cualquier organización, sin importar el tipo o tamaño de la empresa, debido a que es aceptada a nivel mundial por el sector industrial y de manufactura (ISO, 2015).

La ISO 9001 estableció que “todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos y se pretende que sean aplicables a todas las organizaciones sin importar su

tipo, tamaño y producto suministrado” (ISO 9001, 2008, p.1). Esto significa que este sistema puede ser implementado por un supermercado, una empresa dedicada a la fabricación de tela, una institución dedicada a la educación o incluso un organismo del estado. Además, se estableció la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos (ISO 9001, 2008, p.6).

A través de los años, esta norma ha tenido una fuerte penetración en los sectores de tecnología y prestación de servicios debido a los cambios suscitados en el mundo. Asimismo, el sector público puede mejorar sus índices de gestión, transparencia y buen gobierno mediante la implementación adecuada de modelos de gestión de calidad basados en el estándar ISO 9001 (Báez, 2013).

Con el tiempo, la ISO 9001 ha desarrollado cinco versiones: a) la primera versión, ISO 9001:87 (1987); b) la segunda versión, ISO 9001:94 (1994); c) la tercera versión, ISO 9001:2000; d) la cuarta versión, ISO 9001:2008; y e) la quinta versión, ISO 9001:2015, usada en la actualidad. La norma ISO 9001 señala que

la Dirección General debe ser la que asegure que los diversos directores de los departamentos se aproximen a un sistema de gestión, porque su evaluación y proceso de certificación aseguran los objetivos del negocio, favoreciendo además las mejoras prácticas de los trabajadores y procesos. Se especifica también lo que se necesita hacer para que un sistema de gestión de la calidad sea óptimo y se pueda usar a nivel interno organizacional para obtener certificaciones o para fines contractuales (Indecopi, 2010).

El principal aporte de la certificación de los sistemas de gestión ISO 9001 a la competitividad del país es el fortalecimiento de la infraestructura sectorial. Por lo tanto, se promueven las condiciones para el desarrollo científico y tecnológico de una nación, lo que significa que la certificación ISO 9001 le sirve a las organizaciones para competir dentro de un sector productivo (Bohórquez, 2010).

La norma ISO 9001:2015 se enfoca en los procesos e incorpora el ciclo Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), así como el pensamiento basado en riesgos. El enfoque en procesos desarrolla, implementa y mejora la eficacia para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos;

además, permite las interrelaciones e interdependencias entre procesos, logrando así el desempeño global de la organización. La gestión de los procesos y el sistema en conjunto pueden ser posibles con el ciclo PHVA, el cual asegura que no falten los recursos en los procesos y que se gestionen adecuadamente, así como determina las oportunidades de mejora. Por otro lado, el pensamiento basado en riesgos se encarga de controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que se determinen aquellos factores que afectarían el cumplimiento de los resultados planificados (ISO, 2015).

1.4. Relación entre la certificación ISO 9000 y la implementación de la TQM

La norma ISO 9000 y la TQM son unos de los enfoques de calidad más utilizados en los últimos tiempos dentro de las empresas para cumplir los objetivos organizacionales. Por ejemplo, en los estudios enfocados en empresas en el Perú se halló la existencia de una relación entre los factores tomados para medir la TQM con los principios de la norma ISO 9000:2005. Benzaquen (2013) realizó una investigación en 2011 donde evaluó nueve factores de la TQM, evidenciándose una influencia

positiva en las empresas con certificación ISO 9001 a comparación de las que no contaban con dicho certificado. De los nueve factores, los que tuvieron mayor promedio fueron la Alta Gerencia y el Planeamiento de la calidad.

Por otro lado, en una muestra con empresas de manufactura en Malasia, un estudio demostró que, en general, el enfoque basado en la norma ISO 9000 impulsa la adopción de prácticas de TQM. Sus resultados revelaron que la ISO 9000 y la TQM pueden coexistir e implementarse juntas en una sola organización y, por lo tanto, están interrelacionadas y no provocan conflictos en las organizaciones de producción (Al-Khalili & Subari, 2014).

Benzaquen y Convers (2015) realizaron otra investigación en las empresas de Colombia. El estudio halló que, de los nueve factores de la TQM evaluados en una muestra de 207 empresas, se obtuvo diferencias significativas en los nueve factores de TQM respecto a las empresas que no están certificadas. Los factores con mayor promedio fueron Liderazgo y Enfoque hacia la satisfacción del cliente.

En Estados Unidos, Aba, Badar y Hayden (2016) realizaron un estudio con una muestra de 397 empresas

que habían recibido la certificación ISO 9001 desde 1991 hasta 2002; se incluyeron empresas certificadas y empresas no certificadas. El estudio concluyó que hubo una mejora significativa en el rendimiento del año anterior al año de certificación. Las empresas certificadas tuvieron un mejor rendimiento que las empresas no certificadas. El estudio concluyó que la presencia de un Sistema de Administración de la Calidad Total en las empresas certificadas podría ser responsable del mayor rendimiento operativo de estas durante un período de cinco años.

Benzaquen y Pérez-Cepeda (2016) realizaron una investigación en las empresas de Ecuador para analizar el impacto de los nueve factores de la TQM evaluados en una muestra de 211 empresas. Los resultados confirmaron que las compañías con certificación ISO 9001 tienen un mejor puntaje en los nueve factores de TQM analizados en el estudio, al ser comparadas con aquellas empresas que no están certificadas. De los nueve factores, los que obtuvieron un mayor promedio en las empresas con certificación fueron Planeamiento de la calidad y Liderazgo.

Finalmente, uno de los estudios más recientes en el área de la TQM es el de Miroslav, Slobodan, Vladimir y Tijana (2017), quienes realizaron

una investigación acerca de la implementación de la TQM y la satisfacción de los clientes en el sector hotelero en Rumania. Se midieron las expectativas y la satisfacción de los clientes que se hospedaron en hoteles que habían implementado la TQM y que tenían la certificación ISO 9001, en comparación con aquellos hoteles que no estaban certificados ni tampoco habían implementado la TQM. Los resultados indicaron que los clientes que se hospedaron en los hoteles en donde se había implementado la TQM estaban más satisfechos con el servicio brindado.

2. CALIDAD EN EL PERÚ

Una de las primeras instituciones interesadas en cumplir las normas de calidad internacional fue la Sociedad Nacional de Industrias (SNI), fundada en 1896 con la finalidad de instaurar un organismo que represente al sector industrial y proteja los intereses de la industria privada nacional. La SNI se ha dedicado a fomentar la internacionalización de los productos peruanos cumpliendo los estándares de calidad internacional que marcan la tendencia de consumo a nivel global (SNI, s.f.).

El Centro de Desarrollo Industrial (CDI) forma parte de la SIN y brinda

servicios de capacitación y asistencia técnica a empresas; también está a cargo del Encuentro Anual de Calidad en Perú, del Premio Nacional a la Calidad y da un reconocimiento a las organizaciones que certifican o recertifican su sistema de gestión (CDI, s.f.). En 1989, el CDI promovió la creación del Comité de Gestión de la Calidad (CGC). En un principio estuvo integrado por cuatro instituciones, pero hoy en día ascienden a 21. Estas organizaciones, a través de un acuerdo de cooperación, buscan promover la calidad en el Perú. Los integrantes más importantes son: a) la Asociación de Exportadores (Adex), b) la Cámara Peruana de la Construcción (Capeco), c) el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi), d) el Ministerio de la Producción, e) la Pontificia Universidad Católica del Perú, entre otros (CDI, 2011).

En la década de 1990, las empresas peruanas tuvieron que afrontar una realidad distinta. A nivel internacional surgieron nuevas tendencias, como la globalización, las innovaciones tecnológicas, la apertura de los mercados y la privatización de las empresas estatales; finalmente, el país sufrió una inflación controlada que conllevó a una integración regional. Estas son solo algunas de las

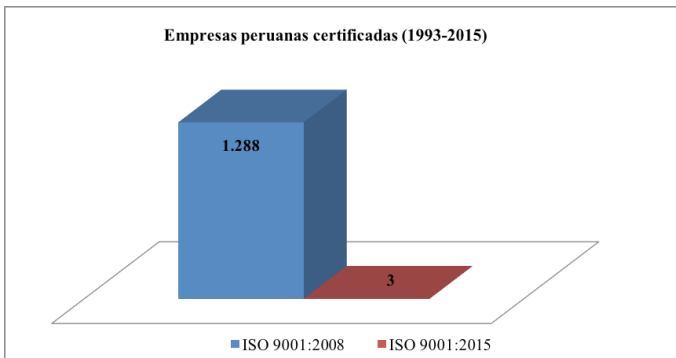
características que han marcado un cambio profundo en el entorno en el que operan las empresas y en el comportamiento de los consumidores (Mundaca et al., 2003).

En 2013, el Poder Ejecutivo presentó al Congreso de la República del Perú el Proyecto de Ley N°3667/2013 PE, donde se planteaba la creación del Sistema Nacional para la Calidad (SNC) y el Instituto Nacional de Calidad (INACAL). Para 2014, el proyecto se aprobó a través del Decreto Supremo N°046-2014-PCM, publicado el 1 de julio de 2014. Mediante este decreto se aprobó la Política Nacional para la Calidad (Sociedad Nacional de Industria, 2014). El objetivo de esta iniciativa es promover la participación de entidades públicas y privadas que integran la Infraestructura Nacional de la Calidad conformada por las actividades

de: a) normalización, b) acreditación, c) metrología y d) evaluación de la conformidad, que se realizan en el país (Gestión, 2014). Este sistema esta conformado por: a) el Consejo Nacional para la Calidad (CONACAL), b) el Instituto Nacional de la Calidad (INACAL) y sus comités técnicos permanentes y c) las entidades públicas y privadas que formen parte de la infraestructura de la calidad (Instituto Nacional de Calidad, 2014).

Según la base de datos de la Organización Internacional de Normalización (2017), en el Perú prevalece el número de empresas certificadas con la norma ISO 9001 en la versión del año 2008 desde 1993 hasta 2015. Aún son pocas empresas (3) las que están certificadas con la versión más reciente de ISO 9001 del año 2015, tal como podemos apreciar en la figura 2.

Figura 2. Certificación de empresas peruanas de 1993 a 2015



Fuente: Survey, 2017.

Si bien se han hecho diversos esfuerzos en materia de gestión de calidad para asegurar una alta competitividad en la industria, el Instituto Nacional de Calidad afirmó durante el Foro Nacional “Cruzada por la Vida y la Seguridad de los Productos y Servicios” que “se tiene un total de 1.329 empresas con certificación de calidad ISO (ISO 9001 e ISO 14001), de un total de empresas formales activas en el Perú que llega a 1.382,899” (“Solo el 1% de empresas,” 2016, para. 2), según cifras de la SUNAT. Esto vendría a representar solo un 1 % de empresas formales con sistemas de gestión de calidad implementados. Asimismo, se enfatizó que el Instituto Nacional de Calidad, como organización rectora del sistema para la calidad y ejecutor de la política nacional para la calidad, tiene el objetivo de promover la cultura de calidad para que el público solicite productos de calidad y así obligar a las empresas a implementar estos sistemas de gestión (INACAL, 2016).

3. METODOLOGÍA

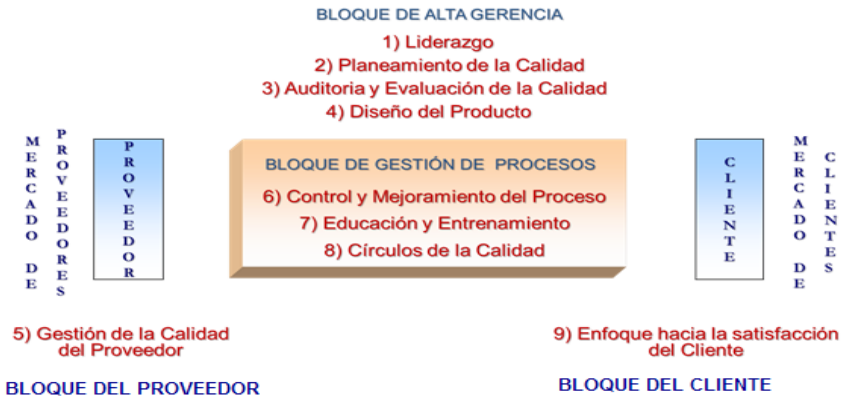
Esta investigación analiza el impacto de la certificación ISO 9001 en

los nueve factores de la TQM de las empresas certificadas y aquellas empresas que no poseen la certificación. Los factores de TQM analizados son los siguientes: a) Liderazgo-Alta Gerencia; b) Planeamiento de la calidad; c) Control y mejoramiento del proceso; d) Auditoría y evaluación de la calidad; e) Gestión de la calidad del proveedor; f) Educación y entrenamiento; (g) Enfoque hacia la satisfacción del cliente; (h) Círculos de la calidad e i) Diseño del producto, de acuerdo al instrumento detallado del modelo utilizado en 2013 en Colombia (Benzaquen & Convers, 2015).

En este estudio se quiere identificar si las empresas peruanas con certificación ISO 9001 tienen diferencias significativas al medir los nueve factores del TQM y al ser comparadas con aquellas que no están certificadas hasta 2017. Para lograr esto se realizó un cuestionario de 35 preguntas para poder validar si existe un impacto positivo en el nivel de calidad de las empresas peruanas que cuentan con la certificación ISO 9001.

En la figura 3 se muestran los factores agrupados en los cuatro bloques principales de la organización.

Figura 3. Modelo de Nueve Factores de TQM en la Empresa.



Fuente: Benzaquen y Convers, 2014.

4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Este estudio consideró una población de 7.924 empresas de donde se seleccionó una muestra total final de 211 empresas. En la tabla 1 se muestran las características de las empresas que conforman la población para este estudio.

Se entregaron las encuestas con 35 preguntas a una población de 7,924 empresas. Los criterios para seleccionar esta población se basaron en el *ranking Top 10,000 empresas* (Canagh, 2015). Esta clasificación es la principal herramienta de información que existe sobre el mercado empresarial peruano e incluye textos de análisis, información financiera y datos de contacto de las principales empresas según el nivel de ingresos en

el Perú. Las empresas incluidas dentro del *ranking Top 10,000 empresas* deben contar con una facturación superior al millón de soles, tener más de cinco años de fundación, tipo de operaciones y número de trabajadores.

De la población de 7,924 empresas se recibió respuesta efectiva de 211 empresas (la muestra) en territorio peruano. Los criterios de selección incluyeron ubicación geográfica, periodo de establecimiento, tipo de empresa según sus operaciones productivas, número de personas empleadas, entre otras. Las empresas son de bienes y servicios y todas son sociedades con fines de lucro. Cabe indicar que no hubo una definición de la población basada en su representatividad sino en la disponibilidad de los datos.

Tabla 1. Características de las empresas incluidas en la población del estudio

Descripción de la población	
Tamaño de la empresa	
Empresa grande (201 a más trabajadores)	35,07 %
Empresa mediana (51 – 200)	40,76 %
Empresa pequeña (11 – 50)	21,33 %
Microempresa (1 – 10)	2,84 %
Total	7,924 (100 %)
Producto de la empresa	
Bienes	37,44 %
Servicios	62,56 %

Fuente: elaboración propia.

La obtención del tamaño de la muestra se realizó con base en la población mencionada con un intervalo de confianza de 95 % y un margen de error aproximado de 7.5 %, lo que nos da un total de 211 empresas. La selección de la muestra se llevó a cabo usando un muestreo probabilístico aleatorio y para calcular el tamaño de la muestra se consideró la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * (\alpha_c * 0.5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))}$$

$n = 163$

Donde:

n: Tamaño de la muestra;

N: Tamaño de la población (7,924 empresas);

α_c : Valor correspondiente a la distribución de Gauss (1,96 para un

intervalo de confianza de 95 %); y
e: Margen de error permitido de 6.65

El cuestionario se realizó en los cuatros primeros meses de 2017 y se obtuvieron 211 respuestas voluntarias que se pudieron utilizar en el estudio. Del total de la muestra, el 39,4% (83 empresas) posee certificación ISO 9001, mientras que el 60,6% restante (128 empresas) no están certificadas. El 65,41% de la muestra esta contestada por un Miembro del Directorio o por el Gerente General. El perfil del informante se describe en la tabla 2.

Del total de empresas encuestadas, el 24,17 % son micro y pequeñas empresas, el 40,76 % son medianas empresas (de 51 a 200 trabajadores) y el 35,07 % son empresas grandes, es decir, centros de trabajo con más de 201 trabajadores.

Las empresas de bienes conforman los siguientes sectores industriales: manufactura, conversión y reparaciones; las empresas de servicios conforman logística, seguridad y bienestar. En las empresas de manufactura, el alcance es en construcción, fabricación y ensamblaje y representan el 30,81 % de la muestra. En las empresas de conversión, su alcance incluye la extracción, transformación y reducción, representando el 8,53 % de la empresa. En las empresas de reparaciones se incluye el alcance de los servicios de reconstrucción, renovación y restauración, los cuales representan el 1,42 % de la muestra. En las empresas de logística, el alcance es el almacenamiento, transporte y comercio y representan el 33,18 % de la muestra. Por otro lado, en las empresas de seguridad, el alcance incluye los servicios de protección,

financiamiento, defensa y orden, los cuales representan el 7,11 % de la muestra. Finalmente, el alcance de las empresas de bienestar incluye salud, educación y asesoría, y representan el 18,96 % de la muestra.

5. INSTRUMENTO

El cuestionario final incluye 35 preguntas acerca de la implementación de la TQM en las empresas nacionales e internacionales que están constituidas en Perú (Apéndice A). Se analizaron las preguntas del cuestionario calculando el Alfa de Cronbach para medir la confiabilidad asociada a la relación entre las preguntas de los factores evaluados (Apéndice B). Asimismo, se realizó la prueba no paramétrica U de Mann-Whitney, debido a las características de la distribución de la muestra (Apéndice C).

Tabla 2. Descripción de las empresas participantes en la muestra

Descripción de las empresas	Año 2017 Total
Total de empresas (número de empresas)	211 (100 %)
Bienes	86 (40,75%)
Empresas de Manufactura: construcción, fabricación y ensamblaje	65 (30,81%)
Empresas de Conversión: extracción, transformación y reducción	18 (8,53%)
Empresas de Reparaciones: reconstrucción, renovación y restauración	3 (1,42%)
Servicios	125 (59,25%)

Continúa

Descripción de las empresas	Año 2017 Total
Empresas de Logística: almacenamiento, transporte, comercio	70 (33,18%)
Empresas de Seguridad: protección, financiamiento, defensa y orden	15 (7,11%)
Empresas de Bienestar: salud, educación y asesoría	40 (18,96%)
Tamaño de empresa (por número de trabajadores)	
Empresa grande (201 a más)	74 (35,07%)
Empresa mediana (51-200)	86 (40,76%)
Empresa pequeña (11-50)	45 (21,33%)
Microempresa (1-10)	6 (2,84%)
Tiempo de fundación	
Más de 20 años	109 (51,66%)
16 a 20 años	48 (22,75%)
11 a 15 años	26 (12,32%)
6 a 10 años	28 (13,27%)
Persona que contestó	
Miembro de Directorio	12 (5,69%)
Presidente o Gerente General	126 (59,72%)
Gerente de Área o Jefe de Departamento	48 (22,75%)
Otro	25 (11,85%)

Fuente: elaboración propia.

La escala TQM utiliza los parámetros de la escala Likert, que consta de un conjunto de preguntas y está dividida en nueve factores: Liderazgo, Planeamiento de la calidad, Auditoría y evaluación de la calidad, Diseño del producto, Gestión de la calidad del proveedor, Con-

trol y mejoramiento del proceso, Educación y entrenamiento, Círculos de la calidad y Enfoque hacia la satisfacción del cliente. La escala Likert es una escala comúnmente utilizada en cuestionarios, la cual fue desarrollada por Rensis Likert (Bertram, 2007).

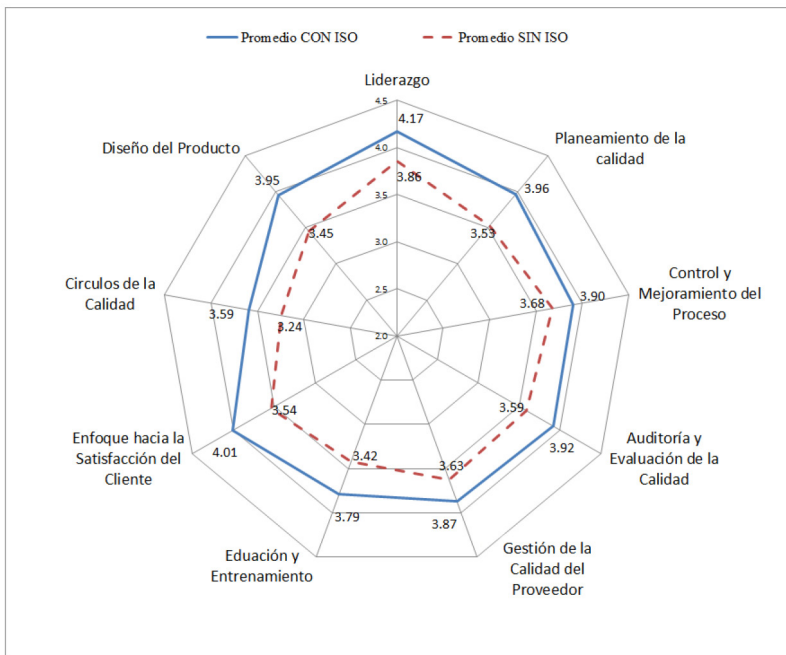
6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el Apéndice D se encuentran los resultados obtenidos, evidenciando si existen o no diferencias significativas en la TQM de las empresas en Perú, en función a la implementación de la ISO. Se obtuvieron diferencias significativas estadísticamente en los nueve factores entre empresas certificadas y empresas no certificadas con ISO 9001; además, se halló

que el promedio en todos los factores es 3,55 en las empresas sin ISO 9001 y 3,91 para las empresas con ISO 9001.

La figura 4 muestra el comparativo de los resultados obtenidos por factores de las empresas certificadas y no certificadas con ISO 9001. Las empresas certificadas obtienen mayor valor que las que no lo están en todos los factores.

Figura 4. Comparación de factores en empresas con y sin certificación ISO 9001 en el 2016



Fuente: elaboración propia

En cuanto al Bloque de Alta Gerencia tenemos cuatro factores; en la muestra observamos que el promedio general obtenido por el factor de Liderazgo - Alta Gerencia (X_1) es el más alto de los nueve factores estudiados (3,98). La diferencia en los valores obtenidos entre empresas con ISO y empresas sin ISO es significativa en todas las variables del factor. Puede ser que esta diferencia significativa se deba a que los miembros de la Alta Gerencia en las empresas se involucran constantemente durante la implementación de todos los procesos relacionados a la gestión de la calidad. Esto incluye motivar de manera activa a los trabajadores para alentar su participación en estas actividades y asignar los recursos necesarios para lograr la implementación exitosa de estos procesos. Este factor está vinculado al principio "Liderazgo" de la norma ISO 9000:2015, en donde se indica que los líderes definen las condiciones en las que el personal se involucra para lograr los objetivos organizacionales en materia de calidad. Por consiguiente, siendo este factor el que obtiene los valores más altos, la alta gerencia ayuda al aumento de la eficiencia, a la mejora en la coordinación de los procesos organizacionales y en la comunicación. Algo notorio es que tanto las empresas certificadas como aquellas

que no poseen certificación, buscan el éxito a largo plazo. Esto nos hace pensar que deben considerar los aspectos estratégicos para lograr los objetivos de sus empresas.

En la muestra, respecto al factor Planeamiento de calidad (X_2), las empresas con certificación ISO 9001 poseen un promedio superior y una diferencia significativa a las empresas sin la certificación en todas las variables del factor, siendo el promedio de 3,96 y 3,53, respectivamente. Este resultado se debe a que la norma ISO 9001 requiere que se planifiquen y desarrollen políticas, objetivos y planes de calidad en una empresa. También exige que todo el personal participe en el proceso de desarrollo con la finalidad de ayudar a su percepción de la calidad a nivel organizacional e involucrar más los trabajadores en la elaboración de políticas y planes de calidad.

A través de la muestra observamos, en el factor Auditoría y evaluación de la calidad (X_3), se obtuvo una calificación de 3,92 en las empresas con certificación ISO, en comparación a un 3,59 de las empresas sin esta certificación. En este caso, la diferencia también es significativa y la razón puede ser que tanto las actividades de auditoría como las de evaluación de la calidad son requisitos primordiales para que una empresa

pueda obtener el certificado de la norma ISO 9001. Asimismo, cabe resaltar que este factor está relacionado con el principio de toma de decisiones, según lo indican la evidencia y los datos objetivos, puesto que los procesos de toma de decisiones, la evaluación del desempeño del proceso, la eficiencia operativa y las capacidades de cuestionar y demostrar la eficacia de las decisiones mejoran de manera notable; sin embargo, se tiene que reforzar la práctica de realizar análisis comparativos (*benchmarking*).

En el **factor Diseño del producto (X_4)**, el grupo de empresas con certificación ISO 9001 posee una diferencia significativa y un promedio superior de 3,95 en comparación con las empresas no certificadas que tienen un promedio de 3,45. De acuerdo con esta comparación, las empresas que no están certificadas tienen que trabajar más en un método para desarrollar el producto. Este factor está relacionado al principio de enfoque al cliente, puesto que el objetivo es cumplir con sus requisitos y tratar de exceder sus expectativas con la finalidad de incrementar el valor y su satisfacción a través de un producto bien diseñado.

En el bloque del proveedor tenemos, según la muestra, para el factor Gestión y calidad del proveedor

(X_5), una diferencia significativa entre los valores obtenidos en este factor por empresas con ISO 9001 con respecto a las que no la tienen, siendo 3,87 y 3,63, respectivamente. Este factor está relacionado con el principio de gestión de las relaciones el cual indica que para lograr un éxito constante, las empresas deben gestionar sus relaciones con las partes interesadas pertinentes, en este caso, los proveedores, ya que influyen en el desempeño de una empresa. De esta manera, aquellas organizaciones certificadas pueden incrementar su capacidad de crear valor para los proveedores y así asegurar una cadena de suministro bien gestionada. Gracias a la globalización y a los cambios que esta trae consigo, Perú ha logrado firmar varios convenios y tratados de libre comercio; por consiguiente, la relación con potenciales clientes y con los proveedores se convierte en un tema de suma importancia. De acuerdo con los resultados, se puede decir que las empresas con o sin certificación gestionan mejor sus relaciones con los proveedores y suministran productos con un nivel de calidad adecuado.

En el Bloque de Gestión de Procesos, para el factor Control y mejoramiento del proceso (X_6) se observa que las empresas con certificación ISO 9001 poseen una diferencia

significativa en comparación con las empresas no certificadas. Este puntaje (3,90) es el segundo más elevado de los nueve factores y esto puede explicar por qué las empresas certificadas lo relacionan al principio de “enfoque a procesos” de la norma ISO 9000:2015, que se basa en la obtención de resultados coherentes de manera más eficiente “cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente” (ISO, 2015, [en línea]). Esto ayuda a incrementar la capacidad de centrarse en los procesos más importantes, optimizar el desempeño, emplear de manera eficiente los recursos y aumentar la productividad mediante la mejora de la calidad de los procesos, que es un aspecto imprescindible para ser más competitivo. Asimismo, cabe recalcar que un sistema de gestión de calidad tiene que tener procesos que estén interrelacionados y la organización tiene la obligación de entender cómo este sistema produce los resultados necesarios para optimizar el sistema y desempeño organizacional. En contraste, aquellas empresas sin certificación tienen un menor nivel de percepción en esta materia. Aquellas empresas sin la certificación, cuyo promedio es 3,68, también tienen este factor como el segundo en importancia; en general, se tiene que mejorar en el

uso de las herramientas que ayuden a mejorar la calidad en los procesos.

En la muestra se observa que, en el factor Educación y entrenamiento (X_7), la variable sobre si los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad posee un promedio de 3,79 en empresas con certificación y 3,42 en empresas sin certificación. En este factor también existe una diferencia significativa, que podría deberse a que en las empresas con la certificación ISO 9001 se le da una mayor relevancia a la capacitación en materia de calidad a los trabajadores para que puedan emplear las herramientas adecuadas y así logren realizar una mejor gestión de la calidad dentro de la organización. Gracias a esto, el personal participa de manera activa en las actividades de la calidad y por eso tienen una mejor conciencia con respecto a la cultura de calidad de la empresa. De igual manera, se tiene que capacitar al personal en el uso de herramientas para la gestión de la calidad.

En la muestra, el factor Círculos de calidad (X_8) posee un promedio de 3,59 en empresas con certificación ISO 9001 y 3,24 sin certificación, y tienen una diferencia significativa que podría estar influenciada por el principio de mejora que tiene un

enfoque continuo hacia “la mejora del desempeño del proceso, de las capacidades de la organización y de la satisfacción del cliente” (ISO, 2015, [en línea]) y por la promoción de la innovación dentro de la empresa, la cual se incrementa gracias a la implementación de este factor dentro de la organización. Tanto las empresas certificadas como las no certificadas tienen este factor como el más bajo de los nueve. Fabi y Álvarez (211) afirmaron que “el éxito o fracaso de los círculos de calidad puede ser causado por un conjunto de condiciones ligadas a su entorno organizacional”. Algunas de estas condiciones pueden ser el tipo de industria, la competencia, el estilo de gestión, etc. Esto podría explicar por qué los círculos de calidad, como práctica de gestión, no están muy arraigados dentro de las organizaciones. Por esta razón, las empresas deben incentivar la realización de los círculos de calidad para que ayude a mejorar el trabajo en equipo.

Finalmente, en el Bloque del Cliente, el factor Enfoque hacia la satisfacción del cliente (X_9), según la muestra observada, obtiene un promedio de 4,01 para las empresas con certificación ISO y un valor de 3,54 en las empresas sin la certificación. En este factor también se tiene una diferencia significativa. Esto se debe a que dicho factor está

relacionado con el principio de enfoque al cliente de la ISO 9001, ya que el éxito de una empresa yace en atraer y conservar la confianza de los clientes para tener la oportunidad de crear valor para ellos. Asimismo, se debe prestar atención a sus quejas, porque esto ayuda a incrementar su satisfacción y, por ende, a fidelizarlos.

CONCLUSIONES

El presente estudio es una continuación de la encuesta realizada a las empresas peruanas en 2011 (Benzaquen, 2013). En esta ocasión, cabe recalcar que en ambas muestras de 2011 y 2017 la mayoría son empresas de servicios (55 % y 59 %, respectivamente). La muestra de 211 empresas en el presente estudio está conformada, en su mayoría, por empresas de logística (33,18 %), y por medianas empresas con 51 a 200 trabajadores (40,76 %).

Al analizar el nivel de calidad en la presente muestra de las empresas peruanas, en función a los nueve factores de TQM, se encontraron diferencias significativas en todos los factores entre las empresas certificadas con ISO 9001 y las que no poseen dicha certificación. Es importante mencionar que del total de la muestra, el número de empresas sin certificación ISO es mayor

(128) al número de empresas certificadas (83). Esto se puede deber a que en la actualidad muchas empresas se encuentran en proceso de migración al ISO 9001:2015.

Los resultados confirman que las empresas con certificación ISO 9001 tienen mejor promedio en los nueve factores de TQM analizados en la presente investigación, lo que enfatiza y confirma la importancia de la certificación para mejorar la gestión de la calidad en las empresas peruanas. De los nueve factores, los de mayor promedio en las empresas con certificación fueron: Liderazgo-Alta Gerencia, Planeamiento de la calidad y Diseño del producto, con valores de 4,17, 3,96 y 3,95, respectivamente. Estos factores están estrechamente relacionados con los principios de Liderazgo y enfoque al cliente de la norma ISO 9000:2015, porque el objetivo primordial es establecer las condiciones para lograr los objetivos organizacionales y cumplir con los requisitos del cliente a fin de exceder sus expectativas (ISO, 2015). Los líderes de las organizaciones son considerados como los responsables de implementar y asegurar que la gestión de la calidad en la empresa se lleve a cabo de manera sostenida a través del tiempo, por esta razón, las empresas certificadas tienen un mayor interés en estos factores, porque

son exigencias que deben cumplir para obtener la certificación.

Tanto las empresas certificadas como las que no lo están tienen un promedio bastante bajo en el factor de Círculos de calidad, al igual que en la encuesta realizada en 2011, esto quiere decir que aún no hay una mejora en la provisión de capacitaciones adecuadas para usar de manera correcta este factor y así mejorar la gestión de la calidad.

Todas las empresas tienden a buscar resultados a largo plazo, por eso consideran los aspectos estratégicos y evalúan constantemente los productos suministrados por el proveedor para que los procesos operativos cumplan con los plazos de entrega solicitados por los clientes.

Los resultados de esta investigación pueden alentar a las empresas peruanas a asignar los recursos necesarios para que se embarquen en el proceso de obtención de la certificación ISO 9001 en la versión del 2015, debido al impacto favorable que tiene esta certificación en la calidad de sus procesos y productos y, por lo tanto, en la satisfacción de sus clientes. Esto es muy importante, puesto que según el INACAL (2016), solo un 1 % de las empresas formales del Perú cuenta con sistemas de gestión de calidad implementados.

Por último, la metodología utilizada en el presente estudio se puede usar en otros países sudamericanos y así realizar comparaciones entre los países con la finalidad de identificar los puntos fuertes y débiles en materia de calidad. De esta manera, se pueden desarrollar oportunidades de mejora dentro de los sistemas de gestión de la calidad de las empresas y ejecutar planes de acción para superar las brechas o debilidades.

REFERENCIAS

- (julio, 2014). Gobierno plantea crear Sistema Nacional de Calidad que aportará US\$ 234 millones anuales. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gobierno-plantea-crear-sistema-nacional-calidad-que-aportara-us-234-millones-anuales-2101804>
- Aba, E. K., Badar, M. A., & Hayden, M. A. (2016). Impact of ISO 9001 Certification on Firms Financial Operating Performance. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(1), 78-89. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1752574262?accountid=28391>
- Androniceanu, A. (2017). The Three-Dimensional Approach of Total Quality Management, an Essential Strategic Option for Business Excellence. *Amfiteatru Economic*, 19(44), 61-78.
- Al-Khalili, A.; & Subari, K. (2014). The Interrelationship between ISO 9000 and Total Quality Management: An Empirical Investigation with a Focus on Soft and Hard TQM Dimensions. *Int. J. Services and Operations Management*, 18(4), 429-448.
- American Society for Quality [ASQ]. (s.f.). *Quality glossary*. Recuperado de <http://asq.org/glossary/q.html>
- Antony, J., Leung K., & Knowless, G. (2002). Critical Success Factors of TQM Implementation in Hong Kong Industries. *International Journal of Quality y Reliability Management*, 19(5), 551-566.
- Arumugam, V., Ooi, K.B., & Fong, T.C (2008). TQM Practices and Quality Management Performance: An Investigation of their Relationship Using Data from ISO 9001:2000 Firms in Malaysia. *The TQM Journal*, 20(6), 636-650.
- Báez, L. (2013). Mejoramiento de la gestión pública con ISO 9001:2008. Estudio de caso. *Scientia et Technica*, 18(1), 126-131.
- Benzaquen, J., & Convers, J. (2016). El ISO 9001 y TQM en las empresas de Ecuador. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 10(3), 153-176.

- Benzaquen, J., & Convers, J. (2015). El ISO 9001 y TQM en las empresas de Colombia. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 9(3), 107-128.
- Benzaquen, J. (2014). La Ansiada Calidad Total. *Revista Strategia*, 34, 54-55.
- Benzaquen, J. (2013). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), 41-59.
- Bertram, D. (2013). *Likert Scale is the Meaning of Life*. Yugoslavia: University of Belgrade. Recuperado de <http://poincare.matf.bg.ac.rs/~kristina/topic-dane-likert.pdf>
- Bohórquez, L. E. (2010). Estudio del impacto de la certificación ISO 9001: 2000 en la competitividad país. *Ingeniería*, 15(1), 22-34.
- Canagh, J. (2015). *Perú: The TOP 10000 Companies 2015*. Lima: Punto & Grafia.
- Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (2011). *Semana de la calidad*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/semana_cgc.htm
- Centro de Desarrollo Industrial [CDI]. (s.f.) *Servicios*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/default.html>
- Fabl, B., & Álvarez, C. (2011). Los Círculos de Calidad. Lecciones de una experiencia internacional. *Cuadernos de Administración*, 13(19), 25-38.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 11.0 update* (4 Ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Huq, Z., & Stolen, J. D. (1998). Total Quality Management Contrasts in Manufacturing and Service Industries. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 15(2), 138-161.
- Indecopi (2010). *Certificación ISO 9001*. Recuperado de https://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/14/jer/guias_informativas/iso9001.pdf
- Instituto Nacional de Calidad. (2014). *Sistema Nacional de Calidad*. Recuperado de <http://www.inacal.gob.pe/principal/categoria/sistema-nacional-de-calidad>
- Instituto Nacional de Calidad. (2016). *Solo 1 % de empresas en el Perú cuenta con Sistemas de Gestión de Calidad*. Recuperado de <http://www.inacal.gob.pe/principal/noticia/solo-de-empresas-en-el-peru>
- Miranda, F., & Chamorro, A. (2007). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Miranda, R. (2002). *Enfoque del Programa Gestión de la Calidad Institucional*. Heredia: Universidad Nacional de Costa Rica.
- Miroslav, K., Slobodan, Č., Vladimir, D., & Tijana, R. (2017). Total

- Quality Management Implementation and Guest Satisfaction in Hospitality. *Amfiteatru Economic*, 19(44), 124-143.
- Mundaca, M., Rojas, E., Pezo, G., Chú, R., & Carrillo, P. (2003). *Causas de la Crisis Empresarial Peruana: Un Modelo de Gestión en Entornos Complejos*. Recuperado de <https://ezapatarunp.files.wordpress.com/2011/09/see-problematica-empresarial-peruana.pdf>
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Organización Internacional de Normalización. (2008). *Norma Internacional ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad*. Génova: ISO.
- Organización Internacional de Normalización. (2015). *Norma Internacional ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad*. Génova: ISO.
- Organización Internacional de Normalización. (2017). *ISO Survey of certifications to management system standards*. Recuperado de: <http://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>
- Sánchez, E. (2005). *Seis sigma, filosofía de gestión de la calidad: estudios teóricos y su posible aplicación en el Perú*. (Tesis de grado). Universidad de Piura, Piura. Recuperado de http://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1213/ING_427.pdf?sequence=1
- Sociedad Nacional de Industria. (2014). *Decreto supremo que aprueba la política nacional para la calidad (Decreto Supremo N.º 046-2014-PCM)*. Recuperado de <http://www2.sni.org.pe/servicios/legal/reportelegal/content/view/12262/27/>
- Sociedad Nacional de Industrias [SNI]. (s.f.). *Nuestra historia*. Recuperado de http://www.sni.org.pe/?page_id=98
- Solo el 1% de empresas en Perú cuenta con sistemas de gestión de calidad. (2016, Julio 6). RPP Noticias. Recuperado de <http://rpp.pe/campanas/branded-content/solo-el-1-de-empresas-en-peru-cuenta-con-sistemas-de-gestion-de-calidad-noticia-977089>
- Velázquez, J., Terraza, R., & Ruiz, L. (2014). El sistema de gestión de calidad bajo las normas ISO 9001:2008 como elemento articulador de los lineamientos de la evaluación y acreditación de programas educativos de ciencias sociales y administrativa de la Universidad Estatal de Sonora. *Global Conference on Business & Finance Proceedings*, 9(1), 1213-1226.

ANEXOS

Anexo 1. Preguntas de los Factores de la Calidad

Factores de la Calidad	Variables (preguntas)
Alta Gerencia – X_1	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa – X_{11}
	La alta gerencia de la empresa alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad – X_{12}
	La alta gerencia de la empresa se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad – X_{13}
	La alta gerencia de la empresa proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad – X_{14}
	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo – X_{15}
Planeamiento de la calidad – X_2	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad – X_{21}
	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad – X_{22}
	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad – X_{23}
Auditoría y evaluación de la calidad – X_3	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad – X_{31}
	El <i>benchmarking</i> se utiliza ampliamente en la empresa – X_{32}
	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones – X_{33}
Diseño del producto – X_4	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto – X_{41}
	La empresa invierte en el diseño del producto – X_{42}
	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto – X_{43}
Gestión de la calidad del proveedor – X_5	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores – X_{51}
	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad – X_{52}
	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada – X_{53}
	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores – X_{54}

Factores de la Calidad	Variables (preguntas)
Control y mejoramiento de proceso – X_6	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes – X_{61} Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente – X_{62} Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento – X_{63} La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones) – X_{64} La empresa implementa el control de calidad con eficacia – X_{65}
Educación y entrenamiento – X_7	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad – X_{71} La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad – X_{72} Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad – X_{73} La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte – X_{74}
Círculos de calidad – X_8	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad – X_{81} La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad – X_{82} Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa – X_{83} La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad – X_{84}
Enfoque hacia la satisfacción del cliente – X_9	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes – X_{91} La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años – X_{92} El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes – X_{93} La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes – X_{94}

Anexo 2. Resultados del Coeficiente de Alpha de Cronbach

Factor	Alpha de Cronbach	N.º
X ₁ Alta Gerencia	0.8922	5
X ₂ Planeamiento de la Calidad	0.8197	3
X ₃ Auditoria y Evaluación de la Calidad	0.7195	3
X ₄ Diseño del Producto	0.8745	3
X ₅ Gestión de la Calidad del Proveedor	0.6704	4
X ₆ Control y Mejoramiento del Proceso	0.7844	5
X ₇ Educación y Entrenamiento	0.8297	4
X ₈ Círculos de la Calidad	0.8455	4
X ₉ Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	0.7115	4

Notas. El orden de las preguntas no guarda correlación con el orden consecutivo de los factores que se midieron, por lo que existe mayor confiabilidad y validez del instrumento que si las preguntas estuviesen agrupadas correlativamente para cada factor evaluado.

George y Mallery (2003) indican que un resultado del Alpha de Cronbach es más que aceptable si es mayor a 0.7. No obstante, Nunnally (1978) determinó que la medida del Alpha de Cronbach puede ser aceptada cuando es mayor a 0.6.

Anexo 3. Resumen de la prueba U de Mann-Whitney para heterogeneidad muestras independientes

Factor	Sig. asintótica (bilateral)
Alta Gerencia	0.001
Planeamiento de la Calidad	0.000
Auditoria y Evaluación de la Calidad	0.000
Diseño del Producto	0.000
Gestión de la Calidad del Proveedor	0.007
Control y Mejoramiento del Proceso	0.005
Educación y Entrenamiento	0.000
Círculos de la Calidad	0.001
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	0.000

Nota. * $p < 0.05$ = diferencia significativa en la calificación a un nivel de error de 0.05%

* $p > 0.05$ = no existen diferencias significativas

Anexo 4. Valores promedios por factor

	Empresas encuestadas (211)	Empresas con ISO (83)	Empresas sin ISO (128)
Alta Gerencia – Liderazgo – X_1	3.98	4.17	3.86
La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa – X_{11}	3.95	4.13	3.83
La alta gerencia de la empresa alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad – X_{12}	3.93	4.18	3.78
La alta gerencia de la empresa se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad – X_{13}	3.67	3.85	3.56
La alta gerencia de la empresa proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad – X_{14}	3.87	4.18	3.67
La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo – X_{15}	4.48	4.52	4.46
Planeamiento de Calidad – X_2	3.70	3.96	3.53
La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad – X_{21}	3.88	4.20	3.67
La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad – X_{22}	3.67	3.98	3.47
La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad – X_{23}	3.55	3.78	3.40
Auditoría y evaluación de la calidad – X_3	3.72	3.92	3.59
La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad – X_{31}	3.70	4.00	3.50
El <i>benchmarking</i> se utiliza ampliamente en la empresa – X_{32}	3.55	3.74	3.42
La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones – X_{33}	3.91	4.06	3.82
Diseño del producto – X_4	3.65	3.95	3.45
Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto – X_{41}	3.82	4.07	3.66
La empresa invierte en el diseño del producto – X_{42}	3.61	3.91	3.41

	Empresas encuestadas (211)	Empresas con ISO (83)	Empresas sin ISO (128)
La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto – X_{43}	3.52	3.88	3.29
Gestión de la Calidad del Proveedor – X_5	3.73	3.87	3.63
La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores – X_{51}	3.81	3.84	3.79
La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad – X_{52}	3.58	3.72	3.49
La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada – X_{53}	4.04	4.04	4.05
La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores – X_{54}	3.47	3.89	3.21
Control y Mejoramiento del Proceso – X_6	3.77	3.90	3.68
El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes – X_{61}	3.91	3.89	3.92
Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente – X_{62}	3.98	4.02	3.95
Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento – X_{63}	3.94	3.93	3.95
La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones) – X_{64}	3.18	3.51	2.96
La empresa implementa el control de calidad con eficacia – X_{65}	3.83	4.13	3.64
Educación y Entrenamiento – X_7	3.57	3.79	3.42
La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad – X_{71}	3.47	3.83	3.25
La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad – X_{72}	3.48	3.68	3.35
Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad – X_{73}	3.72	3.88	3.62

	Empresas encuestadas (211)	Empresas con ISO (83)	Empresas sin ISO (128)
La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte – X_{74}	3.60	3.80	3.47
Círculos de la Calidad – X_8	3.38	3.59	3.24
La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad – X_{81}	3.59	3.84	3.43
La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad – X_{82}	3.13	3.32	3.02
Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa – X_{83}	3.40	3.66	3.23
La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad – X_{84}	3.39	3.59	3.26
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente – X_9	3.73	4.01	3.54
La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes – X_{91}	3.79	3.95	3.69
La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años – X_{92}	3.59	4.22	3.19
El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes – X_{93}	3.71	3.84	3.62
La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes – X_{94}	3.82	4.06	3.67
Valor Promedio (Y)	3.69	3.91	3.55

Nota. Los Valores del 1 al 5 significan lo siguiente:

- 1.-Totalmente en desacuerdo;
- 2.-En desacuerdo;
- 3.-Neutral;
- 4.-De acuerdo; y
- 5.-Totalmente de acuerdo.

UNIVERSIDAD & EMPRESA
CONTENIDO DE LOS DOS ÚLTIMOS VOLUMENES
(Índice periódico por volumen)

VOLUMEN 20

Número 34, enero-junio de 2018

Doi del número: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/i.34>

Editorial

pp. 7-8

La formación en Administración: Reflexiones para la construcción de un Modelo Educativo

Andrés Guillermo Hernández Martínez, pp. 9-52

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5001>

Innovation Cultural Models: Review & Next Steps Proposal

Fran Morente, Xavier Ferràs y Ondřej Žižlavský, pp. 53-82

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5433>

Merge-in-Transit Retailing: a Micro-Business Perspective

Oliverio Cruz Mejía y Eliseo Vilalta Perdomo, pp. 83-101

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5500>

Gestión de los expatriados. Elementos clave del proceso para las empresas en entornos internacionales

Yesenia Verónica Polanco Pantoja, pp. 103-126

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5327>

Orientación al mercado de exportación de las PYME exportadoras del Departamento del Atlántico

Christian Acevedo, Dagoberto Páramo y Gustavo Rodríguez., pp. 127-156

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5213>

Estructura óptima de capital para empresas en mercados maduros de economías emergentes: una aplicación

Hernán Herrera Echeverri., pp. 157-191.

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5463>

VOLUMEN 19

Número 33, julio-diciembre de 2017

Doi del número: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/i.33>

Editorial

pp. 7-8

A Cognitive, Emotional and Behavioral Assessment Attitude of Colombian Entrepreneurs' Attitudes towards Corruption

Jorge Gámez Gutiérrez, José Manuel Saiz-Álvarez y Gustavo Gil Ángel, pp. 9-51

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.4682>

Competencias del emprendedor y su impacto en el desempeño organizacional

María Teresa de la Garza Carranza, María Alicia Zavala Berbena y Jorge Armando López-Lemus, pp. 53-74

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.4811>

Configuración subjetiva del ejercicio de la dirección en directivos

Daymarelis Maceo Vargas y Diana Rosa Montero Tamayo, pp. 75-112

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.4963>

La cultura empresarial y las incapacidades de aprendizaje organizacional en las mipymes de durango capital

José Gerardo Ignacio Gómez Romero, pp. 113-136

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.4969>

Mirada de la Gestión moderna desde la teoría del caos y la transdisciplina

Óscar Salazar Duque, pp. 137-161

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5234>

VOLUMEN 19

Número 32, enero-junio de 2017

Doi del número: <http://dx.doi.org/10.12804/http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/issue/view/351>

Editorial

pp. 7-9

Del marketing político a las comunidades de marca. Un estudio comparativo de partidos políticos en Bogotá D.C.

Campo Elías López Rodríguez y Leonardo Ortigón Cortázar, pp. 9-35

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4552>

Un análisis sobre la percepción que los directivos y docentes tienen de la responsabilidad social universitaria en las facultades de contaduría y administración en México

Elías Alvarado Lagunas, Dionicio Morales Ramírez y Jeyle Ortiz Rodríguez, pp. 37-59

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4713>

Relationship between the business environment and business strategy types: evidence in Peruvian companies

Johny Ostos, Henning Hinderer y Edgardo Bravo, pp. 61-86

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4716>

Infraestructura portuaria en Colombia: asimetrías entre el puerto de Buenaventura y el puerto de Cartagena para el año 2015

Ofelia Castro Castell, Elkin David Soler Niño, Ramón Santiago Umaña Castellanos y Cristian Yepes Lugo, pp. 87-106

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4788>

El rol de las redes sociales virtuales en la difusión de información y conocimiento: estudio de casos

Marisa Analía Sánchez y Giselle Pinochet, pp. 107-135

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/4847>

VOLUMEN 18

Número 31, julio-diciembre de 2016

Doi del número: <http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.31.2016>

Editorial

pp. 7-9

Propuesta de una metodología para el estudio de competencia tecnológica, en empresas fabricantes de medicamentos

Bibiana Margarita Vallejo, John Jairo Gallo

y Clara Eugenia Plazas, pp. 11-27

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.31.2016.01>

¿Es posible (re)insertar a los pobres al desarrollo?: modelos y paradigmas

José Ventura y Kety Jáuregui, pp. 29-58

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.31.2016.02>

Comportamiento de los niveles de calidad del servicio de comida rápida según las características de los usuarios. Municipio Libertador del estado Mérida, Venezuela

Marysela Coromoto Morillo Moreno

y Nubia Del Valle Landaeta de Rodríguez, pp. 59-84

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.31.2016.03>

El papel de la discriminación de estímulos en la lealtad hacia un producto de consumo masivo

Sandra Tobón y Andrés M. Pérez Acosta, pp. 85-101

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.31.2016.04>

Social Responsibility and Corporate Sustainability Factors in Mexico

Fernando Lámbarry Vilchis, pp. 103-119

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.31.2016.05>

Influence of Non-Economic Factors in the Use of Personal Care Products: The Case of Male Peruvian Consumer

Otto Regalado Pezúa, Carlos Alberto Guerrero Medina, Jessica Noelia

Alzamora Ruiz y Jaime Briceño Morales, pp. 121-138

Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.31.2016.06>

VOLUMEN 18

Número 30, enero-junio de 2016

Doi del número: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016)

Editorial

Mauricio Sanabria, pp. 9-11

Cultura organizacional y desempeño en instituciones de educación superior: implicaciones en las funciones sustantivas de formación, investigación y extensión

Rosa Angélica González Días, Sergio Ochoa Jiménez y Roberto Celaya Figueroa, pp. 13-31

Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.01](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.01)

La gestión de calidad en el Perú: un estudio de la norma iso 9001, sus beneficios y los principales cambios en la versión 2015

Edmundo R. Lizarzaburu Bolaños, pp. 33-54

Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.02](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.02)

Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones versión 10

Carlos Andrés Plaza Cárdenas, pp. 55-73

Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.03](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.03)

Análisis de la oferta del ostión japonés en el Estado de Baja California Sur, México

Mauro Alejandro Monroy Ceseña y Luis Carlos Amador Betancourt, pp. 75-96

Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.04](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.04)

Los stakeholders de la industria hotelera: una clasificación a partir de sus intereses ambientales

Yessica Victoria Ortiz, Elva Esther Vargas Martínez, Rosa María Nava Rogel y Marcelina Castillo Nechar, pp. 97-120

Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.05](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.05)

Incentivos, motivaciones y beneficios de la incorporación de la gestión ambiental en las empresas

Ingrid Yadibel Cuevas Zuñiga, Luis Rocha Lona y María del Rocío Soto Flores, pp. 121-141

Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.06](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.06)

Fidelización y rentabilización de usuarios de seguros de vehículo de riesgo vía venta cruzada y venta escalonada, un enfoque promocional para la industria aseguradora

Carlos Gabriel Contreras Serrano, pp. 134-157

Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.07](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.07)

Teleotemporalidad: un nivel de estudio adicional para la organización en el modelo de Julio Thomas Fraser

Claudio Mera Ruiz, pp. 159-177

Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.08](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.08)

¿De qué están hechos nuestros emprendedores?

Xavier Jolonch y Sergio Ferreira, pp. 179-189

Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.09](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.09)

La gestión estratégica de la responsabilidad social en las Pymes venezolanas

José Antonio Martínez Velasco, pp. 191-209

Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.10](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.10)

Evaluación de resultados de la práctica en creación de empresas en los programas de pregrado de la Universidad Industrial de Santander (UIS)

Aura Cecilia Pedraza Avella, Jenny Carolina Betancur Marín y Dayanne Alejandra Acosta Santamaría, pp. 211-226

Doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.11](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.11)

VOLÚMENES 1 AL 17

Números 1, julio-diciembre de 1999 al número 29,
julio-diciembre de 2015

Consulte, por favor, el siguiente vínculo:

<http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/issue/archive>

Normas de publicación

La misión de la revista *Universidad & Empresa* (U&E) es publicar resultados de investigaciones originales, relevantes, rigurosas, interesantes, con una elevada contribución teórica y práctica, así como un robusto fundamento empírico y conceptual. De igual manera, divulgar trabajos que aporten a la generación, conservación, desarrollo, crítica y difusión del conocimiento científico, educativo y profesional en el campo de los estudios organizacionales y administrativos (EOA). *U&E* acoge artículos que, considerando lo anterior, pueden vincularse con múltiples disciplinas, perspectivas, enfoques, paradigmas epistemológicos, técnicas, métodos, metodologías, niveles de análisis y contextos espaciales o temporales. La revista, con el ejercicio de esta misión, pretende aportar 1) al desarrollo del campo de los EOA, 2) al logro de una mayor vinculación entre su conocimiento teórico y práctico y entre sus investigadores, educadores y practicantes y 3) a la perdurabilidad de las organizaciones y el mejoramiento de las condiciones de la sociedad.

U&E acoge, en lo fundamental, tres tipos de artículos:

1. *Artículo de investigación científica y tecnológica:* es un documento que presenta de manera detallada los resultados originales de proyectos terminados de investigación. Su estructura debe estar compuesta explícitamente por siete apartados: 1) introducción, 2) revisión de literatura, 3) metodología, 4) resultados, 5) discusión, 6) conclusiones y 7) referencias.
2. *Artículo de reflexión:* es un documento que presenta resultados de investigación terminada desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor,

sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales. Su estructura debe estar compuesta explícitamente por cinco apartados: 1) introducción, 2) problemática (el origen de la reflexión), 3) análisis (desarrollo estructurado y fundamentado de la reflexión y de sus implicaciones), 4) conclusiones y 5) referencias.

3. *Artículo de revisión*: es un documento que resulta de una investigación completa y terminada (no es solo la parte inicial, la revisión de literatura, de otro trabajo de investigación). En este se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas o no publicadas sobre un campo de la ciencia o la tecnología. Se realiza con el fin de dar cuenta de sus avances y tendencias de desarrollo. Su estructura debe estar compuesta explícitamente por cinco apartados: 1) introducción, 2) metodología (tipo de revisión: argumentativa, integrativa, sistemática, etc.; fuentes, métodos y técnicas implementados; criterios de recopilación, evaluación, selección y síntesis, etc.), 3) resultados (identificación de avances, estancamientos, retrocesos, restricciones, escuelas o corrientes, aproximaciones, tendencias, tensiones, contradicciones, vacíos, supuestos y proposiciones), 4) discusión, 5) conclusiones y 6) referencias. Este tipo de artículo, por su naturaleza, se caracteriza también por presentar una cuidadosa revisión bibliográfica compuesta por cincuenta (50) o más referencias.

Los trabajos se someten únicamente a través de la plataforma Open Journal Systems (OJS) de la revista: <http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa>. *U&E* mantiene una convocatoria abierta durante todo el año para la postulación de artículos. El autor entiende que el hecho de someter su artículo a la revista no genera ningún tipo de compromiso por parte de esta para publicarlo.

El equipo editorial de *U&E* considerará los siguientes aspectos para aceptar o rechazar en primera instancia (*desk rejection*) los artículos postulados:

1. *Título*: centrado en negrilla y con mayúscula inicial únicamente en la primera palabra. Debe ser corto, preferiblemente no más de quince palabras y en ningún caso más de veinte.
2. *Nombres y apellidos de los autores*: con remisión, para cada uno de ellos, a una nota de pie de página en la que se incluya un resumen de su hoja de vida (máximo 100 palabras por cada autor). Este debe contener al menos 1) principales títulos académicos, así como las instituciones, ciudades y países en los que los obtuvo, 2) filiación institucional (institución y unidad en la que labora), 3) cargo que ocupa actualmente, 4) ciudad y país que habita, 5) Correo electrónico y 6) dirección postal completa (solo para el primer autor).
3. *Resumen*: no debe exceder las 200 palabras. Debe contener explícitamente, uno a uno, en frases cortas cuatro aspectos: 1) objetivos, 2) metodología, 3) resultados principales y 4) conclusiones.
4. *Palabras clave*: estas facilitan la indexación del documento. Debe tener entre tres y cinco.
5. *Tipo de artículo*: debe declararse el tipo de artículo, entre los tres indicados arriba, al que corresponde el trabajo.
6. *Extensión y formato*: el artículo no debe tener más de 25 páginas (incluyendo tablas, ilustraciones y referencias) escritas en tamaño carta, en letra Times New Roman de 12 puntos y con espacio sencillo entre líneas y doble espaciado entre párrafos. Los márgenes deben ser de 2,5 cm en cada lado. Los textos sometidos deben ser elaborados y remitidos en Microsoft Word.
7. *Títulos*: no se recomienda tener títulos de más de tres niveles. La estructura de las secciones que componen el texto, así como la numeración y el formato de los títulos, deben ser así:

1. Título de nivel 1 (negrilla)

1.1. Título de nivel 2 (negrilla y cursiva)

1.1.1 Título de nivel 3 (cursiva)

1. *Tablas e ilustraciones*: deben incorporarse en el lugar exacto en el que han sido comentadas dentro del texto (no al final). Si son de propiedad del autor debe declararse como fuente, justo debajo de ellas: “elaboración propia”, si no lo son o corresponden a una adaptación o modificación, debe hacerse la citación exacta a la fuente. Los archivos originales de las tablas e ilustraciones, cuando hayan sido elaborados en un programa distinto a Microsoft Word, deben ser anexadas al envío, debidamente identificadas (p .ej., tabla 1.jpg), a través de la opción “archivos adicionales” en la plataforma OJS.
2. *Ecuaciones*: deben estar numeradas, así: (1), (2), etc. Deben ser redactadas, preferiblemente, usando el editor que incorpora Microsoft Word.
3. *Citas y referencias bibliográficas*: la revista, en este aspecto en particular, acoge las indicaciones del *Manual de publicaciones de la American Psychological Association (APA)*, en su 6.^a edición, específicamente sus capítulos “6. Citación de las fuentes” y “7. Ejemplos de referencias”.
4. *Idiomas*: la revista publica artículos en español e inglés. El autor debe enviar la totalidad de su texto (incluyendo las citas textuales) redactado integralmente en uno solo de estos idiomas.
5. *Cifras*: se deben seguir los lineamientos básicos de la Real Academia de la Lengua Española (RAE) en esta materia (<http://lema.rae.es/dpd/srv/search?id=QHaq7I8KrD6FQAYXTS>).

La revista realiza con cada texto un proceso de revisión por pares (*peer review process*) bajo el sistema doble ciego (*double blind*). Una vez revisado el texto, los evaluadores emiten una sugerencia de decisión. Esta puede ser 1) aceptación, 2) aceptación condicionada o 3) rechazo. Con base en esto, el editor, apoyándose también en el equipo editorial, decide respecto a la publicación del texto. Esto de acuerdo con el interés que la revista,

considerando su misión, puede tener en aceptar el trabajo sometido.

Para resolver cualquier inquietud puede consultar la página web de la revista (<http://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa>) o comunicarse directamente con:

Juan Sebastián Argüello

Asistente Editorial de la Revista

Universidad & Empresa (U&E)

Escuela de Administración

Universidad del Rosario

Sede del Emprendimiento y la Innovación

Calle 200, entre la carrera 7 y la Autopista Norte

Módulo B

Bogotá D.C., Colombia

Teléfono: (571) 297 0200. Ext. 3968

Correo electrónico: universidadyempresa@urosario.edu.co

Autorización para publicación

Señores

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

Bogotá, Colombia

_____, mayor de edad, domiciliado en la ciudad de _____, en _____, identificado como aparece al pie de mi firma y creador del texto titulado _____, como parte de la publicación _____, a través de este documento, autorizo voluntariamente a la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, la publicación de la obra en mención.

Así mismo, conozco que la obra en razón a la naturaleza académica de la Universidad, será publicada a título de ilustración destinada a la enseñanza con fines educativos, sin ánimo de lucro, y por lo tanto, autorizo que los fondos que se llegaren a recaudar por su divulgación se destinen a apoyar el financiamiento de los costos sufragados por la Universidad para la divulgación de esta u otra obra que publique con estos fines.

Igualmente, declaro que la obra es original e inédita y fue realizada por mí mismo, sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, es de mi exclusiva autoría y de-
tento la titularidad de los derechos morales de esta, garantizo que no contiene citas o transcripciones de obras no debidamente referenciadas; que no contiene declaraciones difamatorias contra terceros, ni contrarias al orden público y a las buenas costumbres, y que no viola derechos de otros autores.

En caso de presentarse cualquier reclamación o acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos morales o patrimoniales de autor sobre la obra en cuestión, asumiré toda responsabilidad y saldré en defensa de los derechos aquí otorgados.

Nombre : _____
Cédula : _____
Firma : _____
Dirección de correspondencia : _____

Por favor diligencie el formulario y envíelo en el momento de presentar el artículo al editor o director de la publicación.

Información de la publicación	Publication Information
Publicación semestral de la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario. Bogotá, Colombia. Formato 17 x 24 cm.	<i>Bi-annual publication of the School of Management of Rosario University. Bogotá, Colombia. Size 17 x 24 cm.</i>

Compra	Buy
Para adquirir cualquier ejemplar de la revista comuníquese con la Editorial de la Universidad del Rosario al teléfono (57)(1) 2970200 Ext. 3113, Cra. 7 # 12B - 41 Ofic. 501, Bogotá, Colombia. Solicitud vía correo electrónico editorial@urosario.edu.co Puede consignar a la cuenta corriente Bancolombia No. 03000775902 a nombre de la Universidad del Rosario. Una vez realizado el pago, por favor envíe un soporte de este con la siguiente información: Nombre Dirección y teléfono Correo electrónico Documento de identidad	<i>In order to acquire issues of the journal please contact the Editorial of the Universidad del Rosario by calling (57)(1) 2970200 Ext. 3113, Carrera 7 # 12B - 41 Office 501, Bogota, Colombia.</i> E-mail requests editorial@urosario.edu.co <i>You can make a deposit to our Bancolombia current account 03000775902, with the name of the Universidad del Rosario. Once the payment has been made, please send a confirmation to support the payment with the following information:</i> Name Address and telephone number E-mail I.D. Number

Solicitud de canje	Exchange Request
gestioncanje@urosario.edu.co	

Suscripciones	Subscriptions
Puede enviar su solicitud a Siglo del Hombre Juan Manuel Bernal jbernal@siglodelhombre.com	<i>You may send your request to Siglo del Hombre Juan Manuel Bernal jbernal@siglodelhombre.com</i>

