

**Universidades influyentes en investigación sobre orientación al mercado.**

**Una visión general entre 1990 y 2014 //** Leslier Valenzuela-Fernández,  
José M. Merigó y Carolina Nicolas

**El efecto de los mecanismos internos de control en las operaciones con información privilegiada //** José E. Tobar, Esther B. del Brío y Alberto de Miguel

**La expansión internacional de la firma: experiencia de una pyme del sector tecnológico de Argentina //** Alejandra Moreno López y Juan Emilio Torres

**Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo //**  
José Luis Duque Ceballos, Mónica García Solarte y Andrea Hurtado Ayala

**Evaluation of the perception and application of social responsibility practices in micro, small and medium companies in Barranquilla. An analysis from the theory of Stakeholders //** Guillén León, Hamadys L. Benavides Gutiérrez y José María Castán Farrero

**Análisis evaluativo a los procesos de marketing en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de alimentos de Medellín //**  
Samuel David Cepeda Palacio, Libardo José Velásquez Estrada y Beatriz Eugenia Marín Gómez

**Factores que el fabricante/distribuidor toma en consideración para la comercialización de alimentos especiales en mercados foráneos //**  
Karen L. Orenge Serra y Maribel Ortíz Soto

**Inequidades socioeconómicas en el uso de servicios sanitarios de atención primaria en Ecuador //** Grace Armijos Bravo y Segundo Camino Mogro

**Análisis envolvente de datos. Un caso de estudio para una universidad argentina //**  
Fernanda Villarreal y Fernando Tohmé

**Autopartes del Caribe. Negociando estratégicamente //** Luciana C. Manfredi y Édgar Alberto González Aragón



## Misión

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

## Valores centrales

Reconocimiento de la dignidad de toda persona.

Honestidad en las acciones personales y en las actuaciones institucionales.

Pasión por el aprendizaje.

Compromiso con el bienestar de la sociedad y el cuidado del medio ambiente.

## Visión de futuro - 2022

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

## Objetivos institucionales

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

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

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

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



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

### Programas de pregrado

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

### Licenciaturas

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

### Programa de Doctorado

- Doctorado en Economía de los Negocios

### Programas de posgrado

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

### Especializaciones

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

### Programa de Alta Gerencia Internacional

### Programas a la medida de las necesidades de la empresa

### Universidad Icesi

Calle 18 No. 122-135

Tel. (57) (2) 5552334

Cali, Colombia

www.icesi.edu.co

**Editor**

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

**Comité Editorial/Editorial Committee**

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

**Comité Científico/Scientific Committee**

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

**Director Editorial/Managing Editor**

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

**Indexaciones/Indexations**

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

**Años de publicación/Years publishing**  
33 años/years

**Dónde consultar la revista/Where to find us**  
[https://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales](https://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales)

**Envío de manuscritos**  
<http://www.ees.elsevier.com/estger/>

**Suscripciones y Canje/Subscriptions and Exchange**

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



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



© Copyright 2017, Universidad Icesi.  
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas  
Calle 18 No. 122-135, AA. 25608  
Tel. (57) (2) 5552334 Ext. 8210  
Cali, Colombia  
estgerencial@icesi.edu.co



Publicado por Elsevier España, S.L.U.  
Avda. Josep Tarradellas 20,1 Zurbano, 76  
Tel.: 932 00 07 11 Tel.: 914 021 212  
08029 Barcelona 28010 Madrid  
[http://www.elsevier.es/estudios\\_gerenciales](http://www.elsevier.es/estudios_gerenciales)

Esta revista y las contribuciones individuales contenidas en ella están protegidas por las leyes de copyright, y los siguientes términos y condiciones se aplican a su uso, además de los términos de cualquier licencia Creative Commons que el editor haya aplicado a cada artículo concreto:

**Fotocopiar.** Se pueden fotocopiar artículos individuales para uso personal según lo permitido por las leyes de copyright. No se requiere permiso para fotocopiar los artículos publicados bajo la licencia CC BY ni para fotocopiar con fines no comerciales de conformidad con cualquier otra licencia de usuario aplicada por el editor. Se requiere permiso de la editorial y el pago de una tasa para todas las demás fotocopias (en este caso, diríjase a CEDRO [[www.cedro.org](http://www.cedro.org)]).

**Productos derivados.** Los usuarios pueden reproducir tablas de contenido o preparar listas de artículos, incluyendo resúmenes de circulación interna dentro de sus instituciones o empresas. A parte de los artículos publicados bajo la licencia CC BY, se requiere autorización de la editorial para su reventa o distribución fuera de la institución o empresa que se suscribe. Para cualquier artículo o artículos suscritos publicados bajo una licencia CC BY-NC-ND, se requiere autorización de la editorial para todos los demás trabajos derivados, incluyendo compilaciones y traducciones.

**Almacenamiento o uso.** Excepto lo indicado anteriormente, o según lo establecido en la licencia de uso correspondiente, ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistemas de recuperación o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, fotocopia, grabación o cualquier otro, sin el permiso previo por escrito del editor.

**Derechos de autor.** El autor o autores pueden tener derechos adicionales en sus artículos según lo establecido en su acuerdo con el editor (más información en <http://www.elsevier.com/authorsrights>).

**Nota.** Ni Elsevier ni Universidad Icesi tendrán responsabilidad alguna por las lesiones y/o daños sobre personas o bienes que sean el resultado de presuntas declaraciones difamatorias, violaciones de derechos de propiedad intelectual, industrial o privacidad, responsabilidad por producto o negligencia. Tampoco asumirán responsabilidad alguna por la aplicación o utilización de los métodos, productos, instrucciones o ideas descritos en el presente material.

Aunque el material publicitario se ajusta a los estándares éticos, su inclusión en esta publicación no constituye garantía ni refrendo alguno de la calidad o valor de dicho producto, ni de las afirmaciones realizadas por su fabricante.



## TABLA DE CONTENIDO

Vol 33, N°. 144 | Julio - Septiembre de 2017 | ISSN 0123-5923 | Cali, Colombia

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	219
<b>ARTÍCULOS</b>	
Universidades influyentes en investigación sobre orientación al mercado. Una visión general entre 1990 y 2014 <i>Leslier Valenzuela-Fernández, José M. Merigó y Carolina Nicolas</i> .....	221
El efecto de los mecanismos internos de control en las operaciones con información privilegiada <i>José E. Tobar, Esther B. del Brío y Alberto de Miguel</i> .....	228
La expansión internacional de la firma: experiencia de una pyme del sector tecnológico de Argentina <i>Alejandra Moreno López y Juan Emilio Torres</i> .....	240
Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo <i>José Luis Duque Ceballos, Mónica García Solarte y Andrea Hurtado Ayala</i> .....	250
Evaluación de la percepción y aplicación de prácticas de responsabilidad social en micro, pequeñas y medianas empresas de Barranquilla. Un análisis desde la teoría de los grupos de interés <i>Guillén León, Hamadys L. Benavides Gutiérrez y José María Castán Farrero</i> .....	261
Análisis evaluativo a los procesos de marketing en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de alimentos de Medellín <i>Samuel David Cepeda Palacio, Libardo José Velásquez Estrada y Beatriz Eugenia Marín Gómez</i> .....	271
Factores que el fabricante/distribuidor toma en consideración para la comercialización de alimentos especiales en mercados foráneos <i>Karen L. Orengo Serra y Maribel Ortíz Soto</i> .....	281
Inequidades socioeconómicas en el uso de servicios sanitarios de atención primaria en Ecuador <i>Grace Armijos Bravo y Segundo Camino Mogro</i> .....	292
Análisis envolvente de datos. Un caso de estudio para una universidad argentina <i>Fernanda Villarreal y Fernando Tohmé</i> .....	302
Autopartes del Caribe. Negociando estratégicamente <i>Luciana C. Manfredi y Édgar Alberto González Aragón</i> .....	309
<b>AGRADECIMIENTO REVISORES</b> .....	317

## TABLE OF CONTENTS

<b>PRESENTATION</b> .....	219
<b>ARTICLES</b>	
Influencing universities in market orientation research. An overview between 1990 and 2014 <i>Leslier Valenzuela-Fernández, José M. Merigó and Carolina Nicolas</i> .....	221
The effect of internal control mechanisms on insider trading <i>José E. Tobar, Esther B. del Brío and Alberto de Miguel</i> .....	228
The international expansion of a firm: Experience of a SME in the technological sector of Argentina <i>Alejandra Moreno López and Juan Emilio Torres</i> .....	240
Influence of emotional intelligence on job skills: An empirical study in employees at the administrative level <i>José Luis Duque Ceballos, Mónica García Solarte and Andrea Hurtado Ayala</i> .....	250
Evaluation of the perception and application of social responsibility practices in micro, small and medium companies in Barranquilla. An analysis from the theory of Stakeholders <i>Guillén León, Hamadys L. Benavides Gutiérrez and José María Castán Ferrero</i> .....	261
Evaluative analysis of marketing process in the internationalization of small and medium food companies in Medellín <i>Samuel David Cepeda Palacio, Libardo José Velásquez Estrada and Beatriz Eugenia Marín Gómez</i> .....	271
Factors that the manufacturer/distributor takes into consideration for the commercialization of specialty food in foreign markets <i>Karen L. Orengo Serra and Maribel Ortíz Soto</i> .....	281
Socioeconomic inequity in the use of primary health care services in Ecuador <i>Grace Armijos Bravo and Segundo Camino Mogro</i> .....	292
Data envelopment analysis. A case study for one Argentinian university <i>Fernanda Villarreal and Fernando Tohmé</i> .....	302
Caribbean Autoparts. Strategically negotiating <i>Luciana C. Manfredi and Édgar Alberto González Aragón</i> .....	309
<b>AGRADECIMIENTO REVISORES</b> .....	317

## TABELA DE COTEÚDOS

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	219
<b>ARTÍCULOS</b>	
Universidades influentes na pesquisa sobre orientação para o mercado. Uma visão geral entre 1990 - 2014 <i>Leslier Valenzuela-Fernández, José M. Merigó e Carolina Nicolas</i> .....	221
O efeito dos mecanismos de controle interno nas operações com informação privilegiada <i>José E. Tobar, Esther B. del Brío e Alberto de Miguel</i> .....	228
A expansão internacional da empresa: experiência de uma PME do setor tecnológico da Argentina <i>Alejandra Moreno López e Juan Emilio Torres</i> .....	240
Influência da inteligência emocional em competências profissionais: um estudo empírico em empregados de nível gerencial <i>José Luis Duque Ceballos, Mónica García Solarte e Andrea Hurtado Ayala</i> .....	250
Avaliação da percepção e aplicação de práticas de responsabilidade social em micro empresas, pequenas e médias empresas em Barranquilla. Uma análise desde a teoria dos grupos de interesse <i>Guillén León, Hamadys L. Benavides Gutiérrez e José María Castán Ferrero</i> .....	261
Análise avaliativa de processos de marketing na internacionalização das pequenas e médias empresas de alimentos de Medellín <i>Samuel David Cepeda Palacio, Libardo José Velásquez Estrada e Beatriz Eugenia Marín Gómez</i> .....	271
Fatores que o fabricante/distribuidor leva em consideração para a comercialização de alimentos especiais em mercados estrangeiros <i>Karen L. Orengo Serra e Maribel Ortíz Soto</i> .....	281
Desigualdades socioeconômicas no uso dos serviços primários de saúde no Equador <i>Grace Armijos Bravo e Segundo Camino Mogro</i> .....	292
Análise envoltória de dados. Um estudo de caso para uma universidade Argentina <i>Fernanda Villarreal e Fernando Tohmé</i> .....	302
Autopeças Caribe. Negociar estrategicamente <i>Luciana C. Manfredi e Édgar Alberto González Aragón</i> .....	309
<b>AGRADECIMIENTO REVISORES</b> .....	317

## Presentación

## Presentación revista ESTUDIOS GERENCIALES N.º 144



Tenemos el gusto de presentar la revista ESTUDIOS GERENCIALES-JOURNAL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS FOR IBEROAMERICA número 144, correspondiente al periodo julio-septiembre de 2017, en la cual se incluyen 10 artículos de autores de Chile, Colombia, España, Argentina, Puerto Rico y Ecuador, donde se tratan temas relacionados con mercadeo, gobierno corporativo, internacionalización, gestión de recursos humanos, responsabilidad social empresarial, desigualdad socioeconómica, gestión organizacional y negociación.

Adicionalmente, aprovechamos para compartir una noticia que refleja una importante mejora de ESTUDIOS GERENCIALES en sus indicadores de citación e impacto. Recientemente ha sido publicado el índice H-5 de Google Scholar correspondiente al año 2017, donde se contempla la citación recibida por las publicaciones durante el periodo 2012-2016. A partir de estos resultados, la revista ESTUDIOS GERENCIALES evidencia una notable mejora, pasando de un índice H-5 de 12 en el año 2016 a uno de 18 en el 2017. Lo anterior permitió que la revista se mantuviera en el listado de las 100 principales publicaciones en español en Google Scholar; no obstante, en esta ocasión pasó del puesto 100 alcanzado en 2016, al puesto 25 en el año 2017.

Complementando lo anterior, la tabla 1 presenta un comportamiento importante en las descargas de artículos de ESTUDIOS GERENCIALES a través de ScienceDirect, alcanzando 217.905 descargas hasta el mes de julio del presente año.

Por otra parte, queremos destacar el artículo publicado en ESTUDIOS GERENCIALES que presentó el mayor número de descargas a través de ScienceDirect durante el mes de junio de 2017; se trata del artículo de las autoras Idolina Bernal González, Norma Angélica Pedraza Melo y Mónica Lorena Sánchez Limón (Universidad Autónoma de Tamaulipas, México), en donde se estudian las principales características del clima organizacional y la calidad de los servicios públicos de salud en Latinoamérica. Este artículo, que fue publicado en el número 134, volumen 31, periodo enero-marzo de 2015, alcanzó 1.443 descargas durante el pasado mes de junio.

Respecto a la participación de ESTUDIOS GERENCIALES en la pasada convocatoria de Publindex, queremos anunciar que la revista alcanzó la categoría B en este nuevo modelo de evaluación de las revistas por parte de Colciencias. En esta ocasión, a partir del índice H-5 de Google Scholar alcanzado por la revista, este le permitió estar entre las primeras 4 revistas con mayor H-5 entre todas las que se presentaron en la gran área de Ciencias Sociales.

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

Inicialmente se encuentra el artículo de los autores Leslie Valenzuela, José Merigó (Universidad de Chile, Chile) y Carolina Nicolas (Universidad Santo Tomás, Chile), el cual obtuvo el premio ESTUDIOS GERENCIALES en la 51ª Asamblea Anual de CLADEA 2016, desarrollado en la ciudad de Medellín (Colombia), en octubre de 2016. En este artículo se identifica cuáles son las universidades más productivas e influyentes para la comunidad científica en el tema relacionado con la orientación al mercado, a través del análisis de indicadores bibliométricos reportados en *Web of Science*.

Por otra parte, José Tobar (Universidad Icesi, Colombia), Esther del Brío y Alberto de Miguel (Universidad de Salamanca, España) estudian los efectos del uso de información privilegiada en las operaciones de compra de los *insiders* y cómo la estructura de la propiedad puede afectar el comportamiento transaccional.

Referente al artículo de Alejandra Moreno (Centro Científico Tecnológico CONICET, Argentina) y Juan Emilio Torres (Universidad Nacional de Córdoba, Argentina), en este se estudia la experiencia de una Pyme del sector tecnológico en Argentina, cuyos directivos tomaron la decisión de internacionalizarse sin ajustarse a ningún patrón, con el fin de caracterizar la singularidad del proceso de expansión internacional que experimentó esta organización.

En el artículo de José Luis Duque, Mónica García y Andrea Hurtado (Universidad del Valle, Colombia) se analiza la influencia de la inteligencia emocional sobre el desarrollo de las competencias laborales, a partir de lo cual encuentran que aspectos como el reconocimiento de emociones, el trabajo en equipo, la comunicación, la orientación al logro, la percepción y la negociación son características del individuo que favorecen la formación de competencias y por ende su desempeño laboral.

Posteriormente, se encuentra el artículo de Guillén León (Universidad Autónoma del Caribe, Colombia), Hamadys Benavides (Quantil, Colombia) y José María Castán (Universidad de Barcelona, España) en donde se evalúa el grado de percepción y aplicación de prácticas de responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia), siguiendo la teoría de los *Stakeholders*.

Seguido se encuentra el artículo de Samuel David Cepeda (Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia), Libardo José Velásquez (Corporación Universitaria Adventista, Colombia) y Beatriz Eugenia Marín (Universidad Santo Tomás, Colombia), en donde se analizan las estrategias de *marketing* empleadas por Pymes colombianas productoras de alimentos, en sus procesos de internacionalización, con el fin de identificar el contexto de estas compañías al momento de expandir sus operaciones a los mercados extranjeros.

**Tabla 1**  
Descargas de artículos completos realizadas a través de ScienceDirect

Año	Descargas
2014	105.337
2015	164.455
2016	243.247
2017 <sup>a</sup>	217.905

<sup>a</sup> Datos hasta julio de 2017.  
Fuente: ScienceDirect.

Respecto al artículo de Karen Orengo (Universidad de Puerto Rico, Puerto Rico) y Maribel Ortíz (Universidad del Turabo, Puerto Rico), en este se identifican los factores relacionados con las características del producto que el fabricante y el distribuidor consideran para la comercialización de alimentos especiales en mercados nichos internacionales.

Por otra parte, los autores Grace Armijos Bravo (Universidad de Guayaquil, Ecuador) y Segundo Camino Mogro (Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador) realizan en su artículo un estudio sobre los determinantes del uso de servicios sanitarios

públicos de atención preventiva y curativa de atención primaria; adicionalmente, calculan el índice de inequidad horizontal en el uso de estos servicios por parte de la población adulta en Ecuador, para el año 2012.

En relación con el artículo de Fernanda Villarreal y Fernando Tohmé (Universidad Nacional del Sur, Argentina) en este se analiza la eficiencia relativa del plan de estudios de un programa universitario que es financiado con fondos públicos. De esta forma se identifican posibles ajustes que se podrían realizar para mejorar la eficiencia del gasto público global en este rubro.

Finalmente se encuentra el caso de estudio de Luciana Manfredi y Edgar Alberto González (Universidad Icesi, Colombia) en donde se estudia la negociación realizada entre una empresa manufacturera y su proveedor de maquinaria, detallando cómo se llevó a cabo esta negociación, cómo fue la preparación previa de las partes y el resultado final obtenido.

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

## Artículo

# Universidades influyentes en investigación sobre orientación al mercado. Una visión general entre 1990 y 2014



Leslier Valenzuela-Fernández<sup>a,\*</sup>, José M. Merigó<sup>b</sup> y Carolina Nicolas<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Profesor Asistente, Departamento de Administración, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile

<sup>b</sup> Profesor Titular, Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Santiago de Chile, Chile

<sup>c</sup> Profesor Asociado, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Santo Tomás, Santiago de Chile, Chile

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

### Historia del artículo:

Recibido el 2 de mayo de 2017

Aceptado el 6 de julio de 2017

On-line el 24 de agosto de 2017

### Códigos JEL:

M14

M13

M16

### Palabras clave:

Ranking de universidades

Bibliometría

Orientación al mercado

Índice h

Acoplamiento bibliográfico

## R E S U M E N

El objetivo de este estudio es identificar las universidades más productivas e influyentes para la comunidad científica sobre el tópico de orientación al mercado. Lo anterior se realiza principalmente a través de indicadores bibliométricos —como el índice h— y la relación total citas/total artículos para el periodo 1990-2014, a partir de la información encontrada en *Web of Science*. Dentro de los hallazgos se destaca el interés de la comunidad científica en esta temática, lo que se ve reflejado en el aumento considerado en la contribución que se ha generado durante los últimos 25 años. Además, se determina un ranking de las 30 universidades más influyentes, junto con un ranking que relaciona universidades y revistas con mayor influencia en temas de orientación al mercado.

© 2017 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## Influencing universities in market orientation research. An overview between 1990 and 2014

### A B S T R A C T

This study's aim is to identify the most productive and influential universities in the scientific community on the field of Market Orientation. The above has been done, mainly, through bibliometric indicators, such as h-index and the total number of citations and articles for the period 1990-2014, based on information found in the website *Web of Science*. Amongst the findings, stands out the interest of the scientific community in this subject, which is reflected in the increase considered in the contribution that has been generated during the last 25 years. In addition, a ranking of the 30 most influential universities is determined, along with a ranking that relates universities and journals with greater influence in issues of market orientation.

© 2017 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

### JEL classification:

M14

M13

M16

### Keywords:

Ranking of universities

Bibliometrics

Market orientation

H-index

Biobibliographic coupling

\* Autor para correspondencia. Universidad de Chile, Av. Diagonal Paraguay 257, 8330015 Santiago de Chile, Chile.  
Correo electrónico: lvalenzuela@unegocios.cl (L. Valenzuela-Fernández).

## Universidades influyentes en la investigación sobre orientación para el mercado. Una visión general entre 1990 - 2014

### R E S U M O

#### Classificações JEL:

M14  
M13  
M16

#### Palavras-chave:

Ranking de universidades  
Bibliometria  
Orientação para o mercado  
Índice h  
Acoplamento bibliográfico

O objetivo deste estudo é identificar as universidades mais produtivas e influyentes para a comunidade científica sobre o tema da orientação para o mercado. Isso é feito principalmente através de indicadores bibliométricos, como o índice h, e o total de relacionamento de citas/artigos totais para o período 1990-2014, a partir das informações encontradas no website *Web of Science*. Entre as conclusões se destaca o interesse da comunidade científica nesta área, o que se reflete no aumento visto na contribuição que foi gerado ao longo dos últimos 25 anos. Além disso, um ranking das 30 universidades mais influyentes é determinado, juntamente com um ranking que liga as universidades e magazines mais influyentes na orientação para o mercado.

© 2017 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

### 1. Introducción

Los mercados actuales exigen empresas que posean un conjunto de actitudes y valores que permitan adaptarse rápidamente a las contingencias e innovar constantemente. Dentro de este conjunto de actitudes se destacan el valor que el cliente tiene para la organización y la importancia del mercado para la empresa. Lo anterior es precisamente el fundamento del concepto de orientación al mercado (OM), que significa la necesidad de una organización de orientarse hacia su entorno interno y externo proactivamente (Álvarez, Santos y Vázquez, 2000). La filosofía organizacional de OM ha sido definida como una cultura en la que las partes interesadas de la organización otorgan al cliente un papel fundamental en las actividades comerciales y participan en las acciones dirigidas a satisfacer las necesidades, así como a crear valor para el cliente. Más en profundidad, esta filosofía busca plasmar el nivel en que una organización es capaz de internalizar el concepto de marketing como un principio fundamental de la misma (Day, 1993; Kohli y Jaworski, 1990; Kohli, Jaworski y Kumar, 1993). En este sentido, estudiar las investigaciones realizadas por las universidades sobre OM es particularmente interesante, dado que estas cumplen un rol relevante como propulsoras y difusoras de nuevos conocimientos, siendo un actor fundamental en la evaluación y fomento de los avances científicos.

Bajo esta perspectiva, el objetivo del estudio es evidenciar las universidades más productivas e influyentes para la comunidad científica, sobre el tópico de OM, contribuyendo con un ranking de las 30 universidades más influyentes y un ranking de las principales universidades que han publicado en las revistas relevantes del área durante 25 años, en el período 1990-2014.

Los análisis se basan en métodos bibliométricos, utilizados dada su objetividad para poder realizar los distintos *rankings* basados en indicadores como total de citas, índice h, entre otros, que permiten identificar qué tan influyentes son los trabajos surgidos de estas universidades. Este trabajo estuvo motivado por el interés en atestiguar la evolución del número de publicaciones que están siempre en aumento, lo que demuestra el creciente y sostenido interés en este tipo de artículos, con ciertos momentos de fluctuaciones o declinaciones (que a menudo coinciden con las crisis económicas) (Valenzuela, Merigó, Johnston, Nicolas y Jaramillo, 2017).

Este artículo está organizado de acuerdo a la siguiente estructura: en la sección 2 se presenta la revisión de la literatura y un marco conceptual, con relación a OM y a la disciplina de la bibliometría. En la sección 3 se hace referencia a la metodología empleada, y en la sección 4 se exponen los resultados y análisis bibliométricos.

Finalmente, en la sección 5 se discuten las principales conclusiones de esta investigación.

### 2. Revisión de la literatura y marco conceptual

Con el fin de apoyar la comprensión del artículo se desarrolla un marco conceptual sobre OM y bibliometría, ambos base temática de la investigación desarrollada.

#### 2.1. Orientación al mercado

Desde la década de los noventa, y con especial atención en los años recientes, la OM ha logrado captar la atención de un sinnúmero de investigadores, académicos y profesionales del área de marketing (Taheri y Ghasemi, 2015). Los principales temas tratados por los investigadores han sido la relación entre OM y el desempeño empresarial (Day, 1993; Sin, Tse, Heung y Yim, 2005) y cómo el ambiente puede afectar esta relación (Kohli y Jaworski, 1990; Baker y Sinkula, 2005; Demirbag, Koh, Tatoglu y Zaim, 2006; Laforet, 2008; Bicen y Hunt, 2012; Jones, Knotts y Udell, 2008). No obstante, la auténtica naturaleza de OM todavía no está plenamente acordada (Gainer y Padanyi, 2005; Carbonell y Rodríguez Escudero, 2010). El debate se genera porque hay investigadores que consideran la OM como un elemento cultural, otros como un elemento de comportamiento y otros como combinación de ambos (Olavarrieta y Friedmann, 2008; McClure, 2010). Sin embargo, un número significativo de estudios —incluidos el de Cano, Carrilat y Jaramillo (2004) y los metaanálisis de Kirca, Jayachandran y Bearden (2005)— se basan en las propuestas de escalas para medir la orientación al mercado (*market orientation*) identificadas por sus abreviaciones MKTOR (Narver y Slater, 1990) y MARKOR (Kohli et al., 1993). Inicialmente, la escala MKTOR define la OM como una cultura empresarial centrada en torno a tres dimensiones: 1) orientación al cliente; 2) orientación al competidor, y 3) coordinación interfuncional. Por su parte, la escala MARKOR trata a la OM como una construcción multidimensional compuesta de comportamientos organizacionales relacionados con: 1) generación de información; 2) difusión de información, y 3) capacidad de respuesta de las dimensiones de información (Kohli et al., 1993). Esta visión general, sobre la literatura asociada a la OM, expone la diversidad de contenidos, debates y estudios que han marcado la evolución de esta filosofía. Esta diversidad, precisamente, ha generado una creciente necesidad de estudiar la excelencia investigadora de los distintos agentes que intervienen en los estudios, con el objetivo de establecer posturas acerca de los debates y temas sobre el OM de manera robusta.

## 2.2. Bibliometría

Al finalizar la década de 1920, un artículo pionero publicado por Gross y Gross (1927) fue el primero en utilizar el número de citas para estimar la importancia del trabajo científico en una determinada área, mucho tiempo antes de que se acuñase el concepto de bibliometría (Bornmann y Daniel, 2008). En particular, uno de los orígenes más aceptados de este término fue entregado por Pritchard (1969), quien explica la bibliometría como la aplicación de métodos matemáticos y estadísticos a libros y otros medios de comunicación. Con posterioridad, otros autores, como Broadus (1987), se refieren a este concepto como la disciplina que estudia los materiales bibliométricos cuantitativos o, según los estudios, cuantitativos de las unidades físicas publicados o unidades bibliográficas.

En este sentido, la bibliometría es un campo de investigación de las Ciencias de Información y Biblioteca, siendo especialmente útil para representar información de un área de investigación, ya que la clasifica indicando el número de artículos, citas e indicadores correspondientes (Merigó, Mas-Tur, Roig-Tierno y Ribeiro-Soriano, 2015).

En relación con este último punto, el uso más frecuente de las técnicas bibliométricas en la literatura tiene relación con la entrega de una imagen general completa de un campo de la investigación. Su presencia se ha incrementado significativamente en los últimos años, debido a la rápida propagación de los sistemas de información e Internet (Bonilla, Merigó y Torres-Abad, 2015).

Por último, según Bornmann y Daniel (2008), el número de citas son los datos en bruto, atractivos para la evaluación del rendimiento científico, ya que son «medidas discretas que no requieren la cooperación de un entrevistado, por sí mismos no contaminan la respuesta (es decir, son no reactivos)» (Smith, 1981, p. 84).

## 3. Metodología

La metodología para este estudio se basa en análisis bibliométricos, que se destaca por la objetividad en sus resultados. En la investigación se considera la información estadística obtenida a través de la base de datos de *Web of Science* (WoS), específicamente del *Core Collection*, durante el periodo 1990-2014. Para crear la base se consideran los siguientes tipos de documentos: *Articles*, *Reviews*, *Letter* y *Notes*.

En el proceso de búsqueda existió complejidad con las palabras clave a ejecutar en el tópic. Al ingresar «*market orientation*» la base arrojó muchos trabajos que no tenían relación con el tema en cuestión. Para acotar la búsqueda, se definen como palabras clave las dimensiones que conforman el constructo de OM en ambas corrientes: «*market orientation*» OR «*customer orientation*» OR «*competitor orientation*» OR «*interfunctional coordination*» OR «*intelligence generation*» OR «*intelligence dissemination*». Se dejó por fuera la palabra «*responsiveness of information*», porque los resultados que arrojaba se alejaban de la temática y del área de investigación. Asimismo, para generar mayor exactitud en los artículos relacionados se refina el área de investigación, seleccionando «*business economics*». Otro aspecto importante a mencionar es que este trabajo utiliza varios indicadores para proporcionar una imagen completa del estado de las universidades en relación con la línea investigativa de OM (Merigó, Gil-Lafuente y Yager, 2015).

Dentro de la disciplina de la bibliometría hay diferentes métodos de clasificación del material en un análisis cuantitativo. El más común es el número total de artículos (TP) o el número total de citas (TC). Otro indicador útil es el índice h (Hirsch, 2005). Una fortaleza del índice h es que se evalúan 2 medidas de sustitución de la cantidad de investigación (evaluado por el número de publicaciones) y la calidad (evaluado por el número de citas de publicaciones) en

un solo número (Sharma et al., 2013). Por lo tanto, es un indicador útil para medir la calidad de la influencia de un grupo de artículos.

## 4. Resultados

Los resultados del estudio se centran en 4 ejes principales: 1) un análisis de la evolución de publicaciones en el área de marketing, en particular sobre la OM, de los últimos 25 años, para demostrar la contribución científica de esta disciplina sobre dichas temáticas; 2) un estudio general sobre las universidades más influyentes y productivas acerca de la OM, considerando de forma exclusiva la información en WoS; 3) un estudio sobre la relación entre las universidades y las revistas con mayor influencia y productividad en temas de OM, y 4) un estudio exponiendo gráficos denominados *visualization of similarities* (VOS). A continuación se revisan cada uno de estos.

### 4.1. Evolución de publicaciones sobre orientación al mercado (1990-2014)

En noviembre de 2015 había 2.163 documentos cuya palabra clave era «orientación al mercado» durante el período de estudio 1990-2014, pertenecientes a la base de datos de la WoS. No obstante, este número 2.163 es significativamente pequeño comparado con el total de artículos sobre *Management* en general, cuyo valor es 129.442. Esta diferencia significa que solo el 1,6% de los textos publicados sobre *Management* hacen relación a la OM, lo cual es señal de grandes oportunidades para este tema. En la misma línea, el total de publicaciones relevantes cuya palabra clave es *Marketing* bordea las 15.335, donde solo el 16,6% de ellas corresponde a temas de OM. Esto último refuerza la idea anterior.

Después de observar la figura 1, que muestra el número anual de artículos sobre OM en los últimos 25 años, es posible evidenciar un fuerte interés en este tema en la comunidad científica y académica en marketing, con especial crecimiento a partir del año 2007 y con un pico en 2011. Otro factor relevante sobre esta tendencia al alza es el incremento del número de investigadores y de la propia base de datos de la *Web of Science* durante la última década.

### 4.2. Universidades líderes según sus investigaciones en orientación al mercado (1990-2014)

En la evolución del estudio acerca la OM, las universidades son importantes agentes gestores de conocimiento. La tabla 1 enumera las 30 universidades más productivas e influyentes en la investigación sobre OM, las cuales fueron ordenadas por su índice h. Además, se exponen otros indicadores, con el fin de generar un espectro más amplio de análisis. Por ejemplo, la posición en el ranking *Academic Ranking of World Universities* (ARWU) y *Quacquarelli & Symonds University Ranking* (QS) vigente a marzo 2016.

Es importante tener presente que el índice h es un método para medir la calidad de un conjunto de documentos (Hirsch, 2005). Por ejemplo, si un conjunto de documentos de una institución tiene un índice h de 50, significa que tiene 50 trabajos que han recibido al menos 50 citas.

En la tabla 1 se observan dos universidades que se destacan en relación con su aporte al estudio sobre OM: la *Michigan State University* y la *University of North Carolina*. Ambas instituciones se encuentran ubicadas en Estados Unidos. No solo son las que más publican respecto al resto (con mayores totales de citas y artículos), sino que también son las que poseen mayor impacto (evidenciado en su índice h). En una segunda línea se encuentran tres universidades: *Florida State University*, *Colorado State University* y *University of Texas Austin*, todas ubicadas en Estados Unidos y con influencia similar (medida a través del índice h).

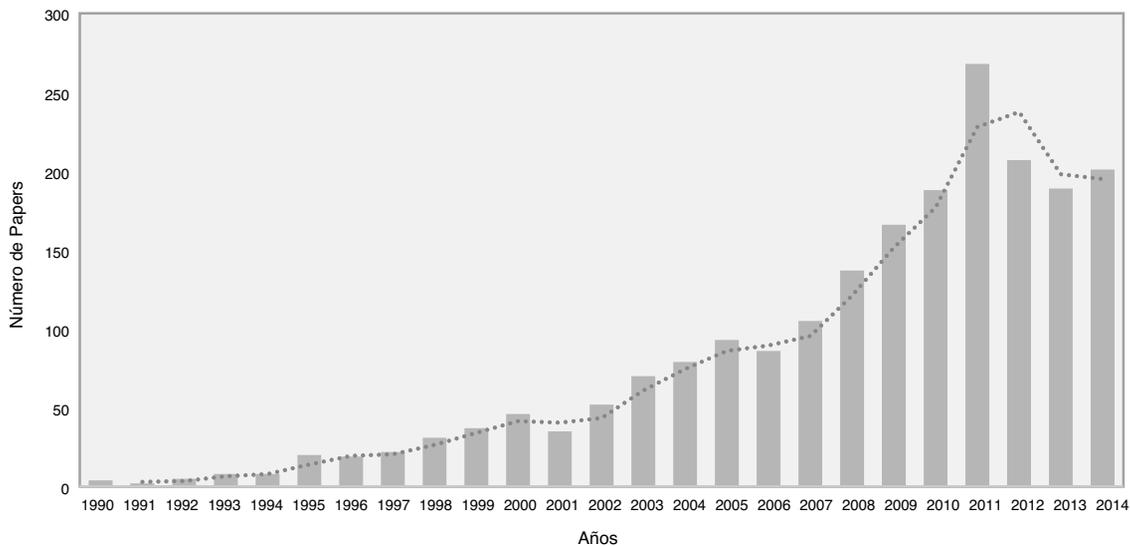


Figura 1. Número de artículos de orientación al mercado publicados por año.

Fuente: elaboración propia a partir de la información de *Web of Science*.

Tabla 1

Ranking de universidades más influyentes periodo 1990-2014

R	University	H	Country	TP	TC	TC/TP	≥ 100	≥ 50	≥ 20	≥ 10	ARWU	QS
1	Michigan State University	31	US	68	3218	47,32	8	19	42	50	99	164
2	University of North Carolina	22	US	45	1484	32,98	4	8	22	29	39	79
3	Florida State University	19	US	28	2556	91,29	6	13	18	22	201-300	401-410
4	Colorado State University	19	US	28	1965	70,18	6	12	18	24	201-300	411-420
5	University of Texas Austin	18	US	21	5267	250,81	7	13	17	19	37	77
6	Erasmus University Rotterdam	16	NL	28	1455	51,96	3	8	15	20	151-200	126
7	University of Melbourne	16	AU	33	1081	32,76	2	6	14	23	44	42
8	University of Washington	15	US	20	4793	239,65	9	11	12	17	15	65
9	University of Tennessee Knoxville	15	US	21	1727	82,24	4	6	13	15	151-200	451-460
10	City University of Hong Kong	15	CN	33	1525	46,21	5	9	15	21	201-300	57
11	Monash University	15	AU	25	702	28,08	1	5	12	18	101-150	67
12	Aston University	14	UK	28	727	25,96	0	6	12	19	-	346
13	Cardiff University	14	UK	29	597	20,59	0	2	11	19	151-200	122
14	University of Hong Kong	13	CN	20	1032	51,6	2	7	12	15	151-200	30
15	University of South Carolina	12	US	17	1061	62,41	3	5	11	13	201-300	501-550
16	University of Mannheim	12	DE	19	951	50,05	2	7	10	12	-	394
17	Brock University	12	CA	19	488	25,68	2	2	8	13	-	-
18	Oklahoma State University Stillwater	11	US	19	598	31,47	2	2	6	12	401-500	701+
19	University of Alabama Tuscaloosa	10	US	22	571	25,95	2	3	7	10	-	601-650
20	University of New South Wales	10	AU	20	522	26,1	2	4	4	10	101-150	46
21	Penn State University	10	US	18	451	25,06	1	3	8	10	60	101
22	Hong Kong Polytechnic University	10	CN	24	437	18,21	1	2	6	13	301-400	116
23	Xi An Jiaotong University	10	CN	23	310	13,48	0	1	5	10	201-300	331
24	Athens University of Economic Business	10	GR	23	238	10,35	0	0	2	10	-	701+
25	University of Illinois Urbana Champaign	9	US	18	352	19,56	0	1	7	9	29	59
26	University of Granada	8	ES	19	324	17,05	0	2	6	7	301-400	461-470
27	University of Manchester	8	UK	19	238	12,53	0	1	3	7	41	33
28	University of Sevilla	8	ES	18	154	8,56	0	0	2	7	401-500	501-550
29	University of Strathclyde	7	UK	19	191	10,05	0	1	1	4	-	249
30	RWTH Aachen University	7	DE	19	128	6,74	0	0	1	6	201-300	145

ARWU: *Academic Ranking of World Universities*; H: índice h; QS: *QS University Rankings*; R: posición; TC: total de citaciones solo en orientación al mercado; TP: total de artículos solo en orientación al mercado; >100, >50, etc., número de publicaciones con más de 100 y 50 citaciones.

Fecha de extracción de datos: 18 de diciembre de 2015.

Fuente: elaboración propia a partir de la información de *Web of Science*.

Un aspecto importante a mencionar sobre estas cinco mejores universidades es su posición no de liderato en los rankings generales de universidades (ARWU y QS), dando la señal de que no existe una correlación directa entre su posición general de universidades y su influencia en la investigación sobre orientación de mercado.

#### 4.3. Universidades que han publicado en las revistas más influyentes sobre orientación de mercado (1990-2014)

A partir de análisis bibliométricos realizados se han podido detectar las revistas más influyentes de acuerdo a su índice h, al total de citas, al total de artículos y a otras estadísticas de sus

**Tabla 2**

Principales universidades que han publicado artículos sobre OM en las revistas *Journal of Marketing* (JM), *Journal of Business Research* (JBR) y *Journal of Academy of Marketing Science* (JAMS) (1990-2014)

Universidades	JM			JBR			JAMS		
	H	TP	TC	H	TP	TC	H	TP	TC
U of Texas Austin	9	9	3290	–	–	–	4	5	325
U of Mannheim	6	8	376	–	–	–	4	6	257
Duke U	6	6	667	–	–	–	–	–	–
Florida State U	4	5	1155	–	–	–	–	–	–
U of North Carolina	4	5	441	5	6	229	–	–	–
U of Melbourne	4	5	232	5	6	175	4	6	306
U of Pennsylvania	4	4	2495	–	–	–	–	–	–
Cardiff U	–	–	–	6	6	130	–	–	–
Aston U	–	–	–	5	5	192	–	–	–
Florida State U System	–	–	–	5	5	168	–	–	–
Purdue U System	–	–	–	5	4	209	–	–	–
Brock U	–	–	–	4	5	207	–	–	–
Michigan State U	–	–	–	–	–	–	8	10	375
Colorado State U	–	–	–	–	–	–	7	7	860
U of Missouri	–	–	–	–	–	–	7	7	188
Pennsylvania Commonwealth System Of Higher Education Pcshe	–	–	–	–	–	–	5	6	113

H: índice h; TC: total de citas solo en orientación al mercado; TP: total de artículos solo en orientación al mercado.

Fecha de extracción de datos: 18 de diciembre de 2015.

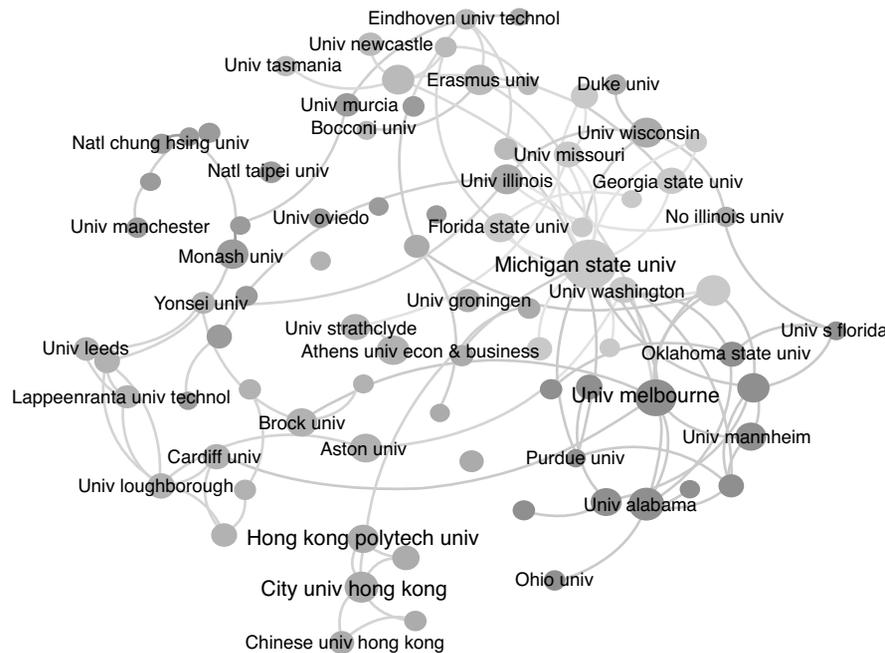
Fuente: elaboración propia a partir de la información de *Web of Science*.

publicaciones realizadas sobre OM durante el periodo de estudio (1990-2014). Estas revistas más influyentes acerca de este tópico y en orden de su ranking corresponden a: *Journal of Marketing* (JM), *Journal of Business Research* (JBR) y *Journal of Academy of Marketing Science* (JAMS).

En la tabla 2 se evidencian las universidades que han realizado un mayor número de publicaciones sobre OM y han obtenido mayor número de citas por parte de sus pares en el periodo 1990 a 2014, relacionadas con las tres revistas antes mencionadas.

Al comparar los resultados de este cuarto nivel de análisis con el ranking general de universidades más influyentes (1990-2014) se puede detectar que ninguna institución tiene presencia en las tres principales revistas sobre OM, con la excepción de la

*University of Melbourne*, que tiene una posición fuerte en las tres revistas estudiadas. En particular, se evidencia que la *University of Texas Austin*, la *University of Mannheim* y la *Duke University* tienen una fuerte influencia en la línea editorial del *Journal of Marketing*. Por otro lado, *Cardiff University*, *University of North Carolina* (institución destacada como muy influyente según el ranking general) y *University of Melbourne* tienen una fuerte presencia en la literatura sobre OM en el *Journal of Business Research*. Por último, a partir de la información de la tabla 1, las instituciones que tienen un dominio en la línea de edición del *Journal of Academy of Marketing Science* son *Michigan State University* (primer lugar en el ranking general), *Colorado State University* y *University of Missouri*.



**Figura 2.** Bibliographic coupling de universidades en relación con el tema de orientación al mercado de 1990 a 2014.

Fuente: elaboración propia a partir de la información de *Web of Science*.

#### 4.4. Gráficos VOS: acoplamiento bibliográfico de universidades 1990-2014

Para finalizar los resultados, se expone una gráfica VOS a partir del análisis «*Bibliographic Coupling*» (Acoplamiento bibliográfico), que guarda relación con la cita de dos trabajos a un tercer artículo, utilizando como variable las universidades (organizaciones), un umbral de 10 documentos mínimos por universidades, cien conexiones, «*fractional coupling*» (acoplamiento fraccional) y 1.602 datos extraídos de la colección principal de WoS, referente a trabajos realizados sobre OM en el periodo 1990-2014.

La figura 2 permite deducir que la universidad con mayor número de interacciones, y por ende con mayor influencia en esta área, es la *Michigan State University*, lo cual es consistente con el resultado del ranking expuesto con anterioridad. Además, se puede afirmar que la figura muestra un ordenamiento geográfico. Por ejemplo, las universidades de la zona central inferior están ubicadas en Asia, lo cual es llamativo porque el software elabora estas agrupaciones de acuerdo a las citas de sus investigaciones.

## 5. Conclusiones

A partir de los resultados obtenidos, la primera conclusión que se puede realizar es el aumento sostenido del interés en la OM en la comunidad académica, investigativa y profesional, lo cual quedó evidenciado al observar la figura 1, donde se vislumbra el número de artículos con este enfoque a partir de 1990, el cual presenta un fuerte incremento en las décadas posteriores y un especial crecimiento a partir del año 2007, con un pico notorio en 2011. Ahora bien, para el período considerado en este estudio (1990-2014) y con los criterios mencionados en la metodología, el número de artículos que arrojó fue de 2.163, que es significativamente pequeño comparado con el total de artículos que existen para la palabra *Management*, cuyo valor para igual período es 129.442. Esta diferencia significa que solo el 1,67% de los artículos publicados sobre *Management* son relacionados con OM. Y en la misma línea, el total de publicaciones relevantes cuya palabra clave es *Marketing* bordea los 15.335 artículos, donde solo el 14,1% corresponde a artículos en la temática de OM. No obstante, el tópico de OM ha evolucionado, no solo en términos de números de investigaciones publicadas, sino también en el número de organizaciones, universidades, instituciones y revistas que hablaron sobre esta filosofía organizacional, muchas de ellas con una amplia gama de líneas académicas y editoriales. Por ejemplo, para el período de estudio se encontraron 21.195 citas. No obstante, estas cifras deben ser examinadas teniendo en cuenta el crecimiento natural de la cantidad de investigadores y de la cantidad de revistas disponibles para publicar en los últimos 25 años.

Al analizar los datos de la tabla 1 es posible concluir que *Michigan State University* (índice  $h = 31$ ,  $TP = 68$  y  $TC = 3.218$ ) y la *University of North Carolina* (índice  $h = 22$ ,  $TP = 45$  y  $TC = 1.484$ ) se destacan por su gran contribución al estudio de la OM en los últimos 25 años. Ambas instituciones tienen los mayores volúmenes de publicaciones sobre este tema (con el mayor número de citas y artículos totales), pero además sus publicaciones poseen mayor impacto (evidenciado en su índice  $h$ ). Otra conclusión guarda relación con que no existe una correlación directa entre la posición general de universidades en los rankings generales, como ARWU y QS, y su influencia en la investigación sobre OM. Por ejemplo, la *Michigan State University*, con el primer lugar en el ranking sobre influencia en la comunidad académica y profesional en relación con la investigación sobre OM, ocupa la posición 164 en el ranking de universidades QS.

Al relacionar las revistas más influyentes —*Journal of Marketing* (JM), *Journal of Business Research* (JBR) y *Journal of Academy of Marketing Science* (JAMS)— de acuerdo a su índice  $h$ , al total de citas

y al total de artículos, durante mismo período 1990-2014, con el ranking general de universidades más influyentes, se detecta que algunas de las 6 universidades más influyentes publican en algunas de estas tres revistas. No obstante, ninguna institución tiene presencia en las tres principales revistas sobre OM, con la excepción de la *University of Melbourne*.

Referente al análisis sobre acoplamiento bibliográfico de universidades, en relación con su contribución a la temática de OM durante 1990-2014, este permite deducir que la universidad con mayor influencia en OM es la *Michigan State University*, lo cual corrobora el resultado del ranking, otorgando mayor respaldo a los resultados. Por último, la evolución de la OM en los últimos 25 años es un reflejo fidedigno de la importancia que está alcanzando en la actualidad esta orientación en la gestión de los negocios.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Agradecimientos

Este artículo obtuvo el premio *Estudios Gerenciales* en la 51.ª Asamblea Anual de CLADEA 2016, desarrollada en la ciudad de Medellín, Colombia, el día 4 de octubre de 2016, tras su presentación en el track 9: «Dirección General y Estrategia».

## Bibliografía

- Álvarez, L., Santos, M. y Vázquez, R. (2000). Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado. Efectos moderadores en la relación OM. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 4(1), 7–41.
- Baker, W. E. y Sinkula, J. M. (2005). Market orientation and the new product paradox. *Journal of Product Innovation Management*, 22(6), 483–502.
- Bicen, P. y Hunt, S. D. (2012). Alliance market orientation, new product development, and resource advantage theory. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 27(7), 592–600.
- Bonilla, C., Merigó, J. M. y Torres-Abad, C. (2015). Economics in Latin America: A bibliometric analysis. *Scientometrics*, 105(2), 1239–1252.
- Bornmann, L. y Daniel, H. D. (2008). What do citation counts measure? A review of studies on citing behavior. *Journal of Documentation*, 64(1), 45–80.
- Broadus, R. N. (1987). Early approaches to bibliometrics. *Journal of the American Society for Information Science*, 38, 27–129.
- Cano, C. R., Carrillat, F. A. y Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 179–200.
- Carbonell, P. y Rodríguez Escudero, A. I. (2010). The effect of market orientation on innovation speed and new product performance. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 25(7), 501–513.
- Day, G. S. (1993). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.
- Demirbag, M., Koh, C. L., Tatoglu, E. y Zaim, S. (2006). TQM and market orientation's impact on SMEs' performance. *Industrial Management and Data Systems*, 106(8), 1206–1228.
- Gainer, B. y Padanyi, P. (2005). The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: Implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations. *Journal of Business Research*, 58(6), 854–886.
- Gross, P. L. K. y Gross, E. M. (1927). College libraries and chemical education. *Science*, 66, 385–389.
- Hirsch, J. E. (2005). An index to quantify an individual's scientific research output. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 102(46), 16569–16572.
- Jones, S. C., Knotts, T. L. y Udell, G. G. (2008). Market orientation for small manufacturing suppliers: The importance of product-related factors. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 23(7), 443–453.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S. y Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69, 24–41.
- Kohli, A. K. y Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. y Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467–477.
- Laforet, S. (2008). Size, strategic, and market orientation effects on innovation. *Journal of Business Research*, 61(7), 753–764.
- McClure, R. E. (2010). The influence of organizational culture and conflict on market orientation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 25(7), 514–524.

- Merigó, J. M., Mas-Tur, A., Roig-Tierno, N. y Ribeiro-Soriano, D. (2015). A bibliometric overview of the Journal of Business Research between 1973 and 2014. *Journal of Business Research*, 68(12), 2645–2653.
- Merigó, J., Gil-Lafuente, A. M. y Yager, R. R. (2015). An overview of fuzzy research with bibliometric indicators. *Applied Soft Computing*, 27, 420–433.
- Narver, J. C. y Slater, F. S. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- Olavarrieta, S. y Friedmann, R. (2008). Market orientation, knowledge related resources and firm performance. *Journal of Business Research*, 61, 623–630.
- Pritchard, A. (1969). Statistical bibliography or bibliometrics? *Journal of Documentation*, 25, 348–349.
- Sharma, B., Boet, S., Grantcharov, T., Shin, E., Barrowman, N. J. y Bould, M. D. (2013). The h-index outperforms other bibliometrics in the assessment of research performance in general surgery: A province-wide study. *Surgery*, 53(4), 493–501.
- Sin, Y. M., Tse, C. B., Heung, C. S. y Yim, H. K. (2005). An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24(4), 555–577.
- Smith, L. C. (1981). Citation analysis. *Library Trends*, 30, 83–106.
- Taheri, F. y Ghasemi, M. (2015). Investigating the effect of internal marketing on market orientation and organizational performance in airline agencies of Tehran province. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences*, 5, 4301–4306.
- Valenzuela, L., Merigó, J. M., Johnston, W., Nicolas, C. y Jaramillo, J. F. (2017). Thirty years of the Journal of Business & Industrial Marketing: A bibliometric analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(1), 1–18.

## Artículo

# El efecto de los mecanismos internos de control en las operaciones con información privilegiada


 José E. Tobar<sup>a,\*</sup>, Esther B. del Brío<sup>b</sup> y Alberto de Miguel<sup>b</sup>
<sup>a</sup> Docente - Investigador, Departamento de Estudios Contables y Financieros, Universidad Icesi, Cali, Colombia

<sup>b</sup> Catedrático/a, Departamento de Administración y Economía de la Empresa, Universidad de Salamanca, Salamanca, España

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

### Historia del artículo:

Recibido el 4 de enero de 2017

Aceptado el 14 de julio de 2017

On-line el 21 de septiembre de 2017

### Códigos JEL:

G14, G32, G34

### Palabras clave:

Información privilegiada

Estudio de eventos

Estructura de propiedad

Retornos anormales

### JEL classification:

G14, G32, G34

### Keywords:

Insider trading

Event studies

Ownership structure

Abnormal returns

## R E S U M E N

Este trabajo analiza el uso de la información privilegiada en las operaciones de compra de los *insiders* españoles y de cómo la estructura de propiedad afecta su comportamiento transaccional. Para ello se realizó un estudio empírico con una muestra de 2.233 operaciones de compra. Respecto al cálculo de los retornos anormales se aplicó la metodología de estudio de eventos, mientras que para el análisis del efecto de la estructura de propiedad se utilizaron regresiones lineales múltiples. Los resultados aportan evidencia sobre la coexistencia de los efectos de control y expropiación de la concentración de propiedad, de la coexistencia de los efectos de convergencia y atrincheramiento de la propiedad de los *insiders* y del efecto del tipo de accionista sobre los retornos anormales.

© 2017 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## The effect of internal control mechanisms on insider trading

### A B S T R A C T

This paper analyzes the use of privileged information in the purchase operations of Spanish insiders and how the ownership structure affects their transactional behavior. For this, an empirical study was carried out with a sample of 2,233 purchase operations. For the calculation of the abnormal returns, the methodology of event study was applied, and for the analysis of the effect of the property structure, multiple linear regressions were used. The results provide evidence on the coexistence of control and expropriation effects of ownership concentration, the coexistence of the effects of convergence and entrenchment of the property of the insiders, and the effect of the shareholder type on abnormal returns.

© 2017 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

\* Autor para correspondencia. Calle 18 # 122-135, Universidad Icesi, Cali, Colombia.  
 Correo electrónico: jetobar@icesi.edu.co (J.E. Tobar).

## O efeito dos mecanismos de controlo interno nas operações com informação privilegiada

### R E S U M O

Classificações JEL:  
G14, G32, G34

Palavras-chave:  
Insider  
Estudo de eventos  
Estrutura de propriedade  
Retornos anormais

Este artigo analisa o uso de informações privilegiadas nas operações de compra de *insiders* espanhóis e como a estrutura de propriedade afeta seu comportamento transaccional. Para isso, um estudo empírico com uma amostra de 2.233 operações de compra foi realizado. No que respeita ao cálculo dos retornos anormais, a metodologia de estudo de eventos foi aplicada, enquanto que para a análise do efeito da estrutura de propriedade foram usadas regressões multilíneas. Os resultados proporcionam evidência da coexistência dos efeitos de controlo e expropriação da concentração da propriedade, da coexistência dos efeitos de convergência e do enraizamento da propriedade dos *insiders* e do efeito do tipo de acionista sobre os retornos anormais.

© 2017 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

### 1. Introducción

La transparencia en los mercados de valores resulta fundamental para una eficiente asignación de recursos de capital. Esto exige que los diferentes agentes económicos dispongan de información real, relevante y oportuna que garantice una acertada toma de decisiones y una adecuada formación de precios de los diferentes títulos que se negocian. Sin embargo, este proceso puede verse afectado por lo que la literatura financiera ha denominado *imperfecciones del mercado* causadas por conflictos de interés y asimetrías informativas entre directivos y propietarios (Jensen y Meckling, 1976) o entre *insiders*<sup>1</sup> y demás agentes del mercado que afectan esta eficiencia y generan comportamientos oportunistas de la parte más informada, en detrimento de la parte menos informada (Fishman y Hagerty, 1992; Georgakopoulos, 1993; Goshen y Parchomovsky, 2001). La magnitud de estas imperfecciones y su efecto en la formación de precios depende, en parte, de los mecanismos de control de cada mercado, tanto externos como internos.

En esta línea se puede decir que el *insider trading* es un comportamiento derivado por asimetrías informativas que permiten a un grupo de personas denominadas *insiders*, las cuales generalmente tienen una relación laboral o funcional con la empresa, acceder a información privilegiada y a su posterior uso cuando realizan operaciones de mercado abierto, obteniendo de esta forma rentabilidades superiores a la media del mercado, lo cual afecta a la eficiencia y al desarrollo de los mercados y, por lo tanto, al crecimiento económico y social de los países (Rajan y Zingales, 1998; Beck, Levine y Loayza, 2000; Demirgüç-Kunt y Maksimovic, 1998, 2002).

Dentro de los mecanismos externos de control, la regulación en general y la de mercado de valores en particular, y el rigor en su aplicación, se han perfilado como uno de los factores exógenos más relevantes con relación al control de la información asimétrica entre *insiders* y demás agentes del mercado. En este sentido, los órganos de control de la mayoría de los mercados han dirigido sus esfuerzos a prevenir, investigar y sancionar el *insider trading* con la finalidad de garantizar un trato justo y equitativo a los inversores y evitar el deterioro de la confianza en los mercados, tal y como lo demuestran Bhattacharya y Daouk (2002).

No obstante, y a pesar del mayor grado de desarrollo y aceptación que ha mostrado la regulación en contra del *insider trading* a través de los años, la evidencia obtenida en numerosos países

(Lakonishok y Lee, 2001; Hillier y Marshall, 2002; Fidrmuc, Goergen y Renneboog, 2006) sugiere que los *insiders* mantienen su capacidad de obtener rentabilidades superiores a la media del mercado. Esto exige profundizar en el conocimiento de cómo otros mecanismos internos de control corporativo pueden contribuir a limitar la obtención de retornos anormales de la actividad transaccional de los *insiders*. Así las cosas, este trabajo se centra específicamente en el rol de control que la literatura financiera (enfoque desde la teoría de la agencia) ha asignado a la estructura de propiedad a la hora de mitigar problemas relacionados con asimetrías informativas (Jensen, 1986; Fama y Jensen, 1983a, 1983b; Jensen, 1993). A pesar de la gran cantidad de trabajos que abordan la estructura de propiedad como mecanismo interno de control, son muy escasos los estudios que analizan su impacto en los retornos anormales de las operaciones de los *insiders* y, hasta donde se sabe, no existe trabajo previo con datos de empresas españolas.

Por tanto, la intención del presente trabajo es cubrir este vacío, contribuyendo de esta forma tanto a la literatura del *insider trading* como a la del gobierno corporativo. En este sentido, se analizará el rol de la estructura de propiedad como un mecanismo efectivo de control a la hora de mitigar problemas de agencia y comportamientos oportunistas como el del *insider trading*. De manera particular, se estudiará el efecto de los tres factores más representativos de la estructura de propiedad (nivel de concentración, propiedad de los *insiders* y tipo de accionista) sobre los retornos anormales acumulados (*cumulative average abnormal returns* [CAAR]) de las operaciones de compra de los *insiders*.

De esta forma, el mercado español es un interesante escenario de estudio, teniendo en cuenta que España corresponde al grupo de países de tradición legal civil (*French civil law*), caracterizado por una pobre protección de los accionistas, altos niveles de concentración de propiedad y un rol importante de los bancos tanto en la propiedad como en la gestión de las empresas (Pindado y de la Torre, 2006). Cabe mencionar que el presente trabajo hace un aporte a la literatura del *insider trading*, la cual se ha centrado generalmente en mercados desarrollados de tradición legal común (*common law*).

Para lograr los objetivos propuestos, en una primera etapa se calculan los retornos anormales (*abnormal returns* [AR]) diarios y los retornos anormales acumulados (*cumulative abnormal returns* [CAR]) de las operaciones de compra de los *insiders* españoles, para el periodo 2000 a 2007, mediante la metodología de estudio de eventos, tomando como evento la operación del *insider* y la fecha de la operación como fecha del evento. La razón por la que se centró la atención solo en las operaciones de compra se sustenta en el mayor contenido informativo de estas operaciones evidenciado en la mayoría de trabajos previos (Hillier y Marshall, 2002; Jeng,

<sup>1</sup> El *insider* se refiere a cualquier persona que tenga una relación laboral, funcional o profesional con el emisor que le permita tener acceso a información privilegiada (artículo 4, Directiva comunitaria 6/2003).

Metrick y Zeckhauser, 2003; Fidrmuc et al., 2006). Adicionalmente, se estableció el año 2007 como último periodo de la muestra debido a que a partir del mismo los mercados de capitales comenzaron a declinar, producto de la crisis financiera, lo cual podría generar mucho ruido en los resultados.

En una segunda etapa, mediante un análisis de regresión en sección cruzada se analizó el impacto de la estructura de propiedad (concentración de la propiedad, propiedad de los *insiders* e identidad del accionista dominante) sobre los CAR de las operaciones de compra de los *insiders* calculadas en la primera etapa.

Al analizar los retornos diarios obtenidos en las operaciones de compra de los *insiders* se observan rentabilidades anormales negativas en la mayor parte de los días anteriores al día del evento, y retornos anormales positivos para la fecha del evento y para el resto del periodo post-evento, resultados que permiten corroborar la capacidad que tienen los *insiders* de adelantarse a los movimientos del mercado y que están en línea con la mayoría de trabajos previos (Lin y Howe, 1990; Gregory, Matatko y Tonks, 1997; Hillier y Marshall, 2002; Jeng et al., 2003; Fidrmuc et al., 2006; Del Brío, Miguel y Tobar, 2010). Los resultados obtenidos al analizar los retornos diarios son corroborados al calcular los retornos anormales acumulados (CAR) y los retornos anormales acumulados estandarizados (*standardized cumulative abnormal return* [SCAR]) para los diferentes periodos de estudio.

En cuanto al efecto que tiene la estructura de propiedad sobre la actividad transaccional de los *insiders*, los resultados obtenidos confirman una relación cuadrática entre la concentración de la propiedad y los CAR, relación que se mantiene para los dos modelos que incluyen diferentes variables *proxy* de concentración de propiedad (participación del principal accionista y participación de los primeros cinco accionistas); estos resultados respaldan la coexistencia de los efectos de control y expropiación de la concentración de propiedad sobre el desempeño de la empresa, evidenciados en trabajos previos (Gedajlovic y Shapiro, 1998; Miguel, Pindado y de la Torre, 2004). De modo similar, se evidencia una relación cuadrática entre la propiedad de los *insiders* y los CAR, resultados que confirman la coexistencia de los efectos de convergencia y atrincheramiento en el desempeño de la empresa, identificados en la literatura financiera (Stulz, 1988; Miguel et al., 2004). Respecto al tipo de accionista, se evidencia una relación negativa entre el tipo de accionista y los CAR cuando aquél es otra empresa, lo que confirma el buen control que se le presume a este tipo de accionista (Fidrmuc et al., 2006).

En resumen, los resultados obtenidos permiten concluir que los CAR de las operaciones de compra disminuyen por debajo del 55% del nivel de concentración de la propiedad (efecto control), y a partir de dicho umbral los CAR aumentan (efecto expropiación). De igual manera, se establece que los CAR disminuyen por debajo del 60% de la propiedad gerencial (efecto convergencia), y a partir de dicho umbral los CAR aumentan (efecto atrincheramiento).

El resto del trabajo está organizado de la siguiente manera: en la segunda sección se encuentra la revisión de la literatura e hipótesis; posteriormente se presenta la metodología; luego se realiza un análisis de los resultados y, finalmente, en la quinta sección, se recogen las principales conclusiones.

## 2. Revisión de la literatura e hipótesis

En las siguientes subsecciones se hace una revisión de los trabajos más relevantes relacionados con el uso de los retornos anormales de las operaciones de los *insiders* como *proxy* del uso de la información privilegiada. De igual manera, se referencian algunos trabajos que analizan el efecto de la estructura de propiedad como herramienta interna de control en el uso de la información privilegiada.

### 2.1. Retornos anormales de las operaciones de los insiders

Como se manifestó anteriormente, a pesar del mayor rigor en la regulación del *insider trading* a nivel país y de la incorporación de políticas restrictivas de este comportamiento en los códigos de buen gobierno en la empresa, la evidencia empírica sugiere que los *insiders* siguen obteniendo rentabilidades superiores al mercado en sus operaciones, lo cual sugiere que los mismos explotan su ventaja informativa cuando operan con acciones de su empresa (Seyhun, 1986; Lakonishok y Lee, 2001; Hillier y Marshall, 2002; Del Brío, Miguel y Perote, 2002; Fidrmuc et al., 2006; Jagolinzer, 2009; Betzer y Theissen, 2009; Del Brío et al., 2010).

Como se manifestó anteriormente, en una primera etapa se prueba si las operaciones de compra de los *insiders* españoles transmiten una señal positiva al mercado, partiendo del supuesto de que estos negocian con información superior. Para ello, se calcularon los AR de las operaciones de compra de los *insiders* en sus operaciones de mercado abierto con acciones propias, aplicando la metodología de estudio de eventos, considerando como evento de estudio cada operación individual realizada por los *insiders* españoles, y como fecha del evento, la fecha de la operación. La hipótesis de partida en el estudio de eventos consiste en que la rentabilidad el día del evento (fecha de la operación - día cero) y en los días cercanos al evento no es significativamente diferente de cero. Sin embargo, teniendo en cuenta la evidencia empírica previa, se plantea la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 1.** Los AR de las operaciones de compra de los *insiders* son negativos en el periodo pre-evento y positivos tanto el día del evento como en los días posteriores.

### 2.2. Concentración de propiedad e insider trading

Desde el enfoque de control de la concentración de propiedad se considera que la presencia de grandes accionistas mejora el control de la actividad directiva y, por tanto, tiene un impacto positivo en el valor empresarial (efecto control). En este sentido, Grossman y Hart (1986) argumentan que los accionistas con una importante participación en el capital de la empresa muestran más deseos de tener un rol activo en las decisiones empresariales, debido a que parcialmente pueden internalizar los beneficios de su esfuerzo de control. Por otro lado, existen trabajos que han identificado costes asociados a ciertos niveles de concentración de propiedad que pueden superar sus beneficios; por ejemplo, el mayor riesgo que asume el gran accionista por su escasa diversificación (Demsetz y Lehn, 1985).

No obstante, un problema asociado a propiedades concentradas, que ha llamado la atención de los académicos en los últimos años, es el conflicto que este tipo de estructuras genera entre pequeños y grandes accionistas. Los grandes accionistas representan sus propios intereses, los cuales no necesariamente deben coincidir con los intereses de otras partes interesadas, especialmente con los intereses del pequeño accionista. Por lo tanto, en estos escenarios pueden darse conductas expropiatorias de los accionistas dominantes hacia el pequeño inversor, lo que en la literatura financiera se conoce como efecto expropiación (Shleifer y Vishny, 1997). Por último, trabajos como los de Gedajlovic y Shapiro (1998) plantean que la relación entre concentración de propiedad y desempeño corporativo puede ser no lineal, lo que sugiere que a bajos niveles de concentración de propiedad el valor de la empresa aumenta, pero a niveles superiores de concentración de propiedad su efecto puede ser negativo sobre el valor empresarial. En otras palabras, los planteamientos de estos dos autores sugieren la posibilidad de la coexistencia de ambos efectos (efecto de control y efecto de expropiación) para diferentes niveles de concentración de propiedad.

En cuanto a trabajos que han analizado la relación entre concentración de propiedad e *insider trading* desde la óptica del gobierno corporativo (línea en que se enmarca este trabajo), se encuentran el de Fidrmuc et al. (2006), en el que para una muestra del Reino Unido encuentran que el control por grandes accionistas<sup>2</sup> externos reduce las rentabilidades del *insider trading*. Por otra parte Rozanov (2008), para una muestra de empresas de Estados Unidos, observa una relación negativa entre concentración de la propiedad, como *proxy* de buen gobierno, y el *insider trading*. Respecto al trabajo de Betzer y Theissen (2009), para una muestra de empresas alemanas, en un primer análisis univariante encuentran una relación positiva entre la dispersión de la propiedad y la magnitud de las rentabilidades anormales de las operaciones de compra. No obstante, este resultado no se mantiene cuando los autores incluyen en su modelo otras variables de interés. Ahora bien, Cziraki, de Goeij y Renneboog (2014), para el mercado holandés, encuentra evidencia contraria al *efecto de control*, observando una relación positiva entre la presencia de *blockholders* y el *insider trading*. Estos últimos autores justifican esta relación al considerar que en empresas con un buen gobierno corporativo los *insiders* tienen menos posibilidades de obtener beneficios privados del control y, por ende, optan por explotar su ventaja informativa a través del *insider trading*, situación que los autores denominan hipótesis de sustitución. Por último, He y Rui (2014) encuentran en una muestra de empresas chinas una relación convexa entre la reacción del mercado y la concentración de propiedad ante los retornos anormales de las operaciones de compra de los *insiders*.

En esta misma línea, el presente estudio analiza, a nivel de empresa, el efecto que tiene la concentración de la propiedad sobre los CAR de las operaciones de compra de los *insiders*. A pesar de la escasa evidencia y de los resultados contradictorios sobre el efecto de la concentración de propiedad sobre los CAR, se plantea la coexistencia de ambos efectos (control y expropiación); por tanto, se considera la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 2.** Existe una relación cuadrática entre los CAR de las operaciones de compra de los *insiders* y la concentración de propiedad. Inicialmente, aumentos en el nivel de concentración aumentarán el control sobre comportamientos oportunistas (efecto control), pero a partir de cierto nivel de concentración de propiedad su efecto será el opuesto (efecto expropiación).

### 2.3. Propiedad del insider y el insider trading

Al igual que con la concentración de propiedad, la literatura financiera sobre propiedad de *insiders* ofrece dos hipótesis en competencia. Por un lado, el *efecto de convergencia*, que considera la propiedad de los *insiders* como un mecanismo eficaz para resolver el conflicto entre propietarios y directivos, sugiriendo que el incentivo de la gerencia para maximizar la riqueza de los accionistas se incrementa con su participación en la propiedad en la empresa. Entre algunos trabajos que dan soporte a este argumento se encuentran el de Jensen y Meckling (1976) y Jensen y Murphy (1990a, b). Por otro lado, se sugiere el *efecto de atrincheramiento*, que plantea que a ciertos niveles de propiedad de los *insiders* permite al directivo blindarse ante medidas disciplinarias del mercado (ya sea el mercado del trabajo, de productos o del control corporativo) en escenarios de un deficiente rendimiento. En esta línea se encuentran trabajos como los de Demsetz (1983), Fama y Jensen (1983b), Jensen (1993), Denis, Denis y Sarin (1997) y Arthur (2001), entre otros.

Otros trabajos han planteado la posibilidad de una relación no lineal, realizando un análisis conjunto de los dos efectos (convergencia y atrincheramiento); por ejemplo, los de Morck, Shleifer y Vishny (1988); Holderness, Kroszner y Sheehan (1999); Hermalin y Weisbach (1991); McConnell y Servaes (1995); Steiner (1996), y Miguel et al. (2004), que encuentran evidencia consistente con ambos efectos.

Dentro de los trabajos que abordan la relación que existe entre la propiedad directiva y la magnitud de los CAR se encuentra el de Betzer y Theissen (2009), cuyos resultados para una muestra de empresas alemanas, mediante un análisis univariante, sugieren una relación positiva entre la propiedad directiva y la magnitud de las rentabilidades anormales, especialmente en empresas que son controladas por directivos<sup>3</sup>. Sin embargo, cuando realizan un análisis en sección cruzada, el signo cambia y pierde la significación estadística. Fidrmuc et al. (2006), para una muestra de empresas británicas, encuentran una relación negativa entre la propiedad directiva y los retornos anormales (cuando los directores son grandes accionistas)<sup>4</sup>. Estos autores consideran que la presencia de un director con una importante participación en la empresa transmite al mercado dos señales opuestas: a) una señal positiva sobre el futuro de la empresa, y b) una señal negativa asociada con su posible atrincheramiento. De esta forma, los autores concluyen que el efecto de la segunda señal supera el efecto de la primera. Por otra parte, en el estudio realizado por Cziraki et al. (2014), para una muestra de empresas holandesas encuentran una relación positiva entre los diferentes tipos de *insiders* (principales ejecutivos o *Chief Executive Officers* [CEO], consejeros ejecutivos o *Executive Board* y consejeros externos o *Supervisory Board*) y las rentabilidades anormales acumuladas para el periodo (0, +40).

Teniendo en cuenta que los resultados de los trabajos previos no son concluyentes, se plantea la coexistencia de los efectos de convergencia y atrincheramiento, de manera que se propone la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 3.** Existe una relación cuadrática entre los CAR de las operaciones de compra de los *insiders* y la propiedad de los *insiders*. Inicialmente, aumentos en el nivel de propiedad de los *insiders* desincentivarán comportamientos oportunistas (efecto convergencia), pero a partir de cierto nivel de propiedad directiva su efecto será el opuesto (efecto atrincheramiento).

### 2.4. Tipo de accionista e insider trading

Entre algunos trabajos empíricos que han analizado la relación entre el tipo de accionista y la magnitud de los CAR de las operaciones de los *insiders* se hace referencia al de Fidrmuc et al. (2006), en el que prueban una relación negativa entre el tipo de accionista cuando este es una empresa y la magnitud de las rentabilidades anormales, relación que los autores justifican por el buen control que se les presume a este tipo de accionistas. Además, observan una relación positiva entre el tipo de accionista cuando este es un inversor institucional y la magnitud de las rentabilidades anormales. Esto permite inferir que los inversores institucionales no solo no controlan la empresa en la que invierten, sino que sus operaciones imitan las operaciones de los *insiders*, lo que fortalece la señal positiva de sus operaciones de compra. Por último, no encuentran una relación significativa entre el tipo de accionista cuando este es un individuo o familia y las rentabilidades anormales. Desde otra perspectiva, Rozanov (2008) analiza el impacto de

<sup>2</sup> Los autores utilizan variables *dummy* que identifican el tipo de accionista cuando estos tienen una participación de al menos el 5% del capital.

<sup>3</sup> Ellos definen que una empresa es controlada por directivos (*manager-controlled*) cuando el principal accionista es un miembro del consejo ejecutivo y posee más del 25% de la propiedad.

<sup>4</sup> En este trabajo, los autores consideran a un gran accionista cuando este posee al menos un 5% de la propiedad.

tres tipos de inversores institucionales<sup>5</sup> sobre los CAR, encontrando que los inversores institucionales comprometidos (*dedicated institutional investors*) tienen un impacto negativo en el *insider trading*, y los inversores institucionales transitorios (*transient institutional investors*) tienen un impacto positivo. Por otra parte, Betzer y Theissen (2009) encuentran para Alemania, en un primer análisis univariante, que las empresas dominadas por el gerente o por individuos/familia tienen un impacto positivo en las rentabilidades anormales de las operaciones de compra. Sin embargo, al realizar un análisis multivariante, los resultados no tienen un impacto discernible.

En el presente trabajo, además de tener en cuenta la identidad del principal accionista, se considera que su capacidad e incentivo para el control dependen de su participación en la propiedad de la empresa. En este sentido, se analiza el impacto conjunto que estas dos características tienen sobre los CAR de las operaciones de compra de los *insiders*. Para lograr este objetivo, mediante variables *dummy* se identifican seis grupos de accionistas<sup>6</sup>: empresas (EMP), individuos/familias (IF), bancos (BC), fondos de pensión (FP), compañías de seguros (CS) y otros (OT), las cuales se interaccionan con su nivel de participación en la propiedad de la empresa (PPA). A pesar de la reducida evidencia empírica, y teniendo en cuenta las características particulares del mercado español, se proponen las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 4a.** Existe una relación positiva entre el tipo de accionista cuando este es un inversor institucional y la magnitud de los CAR de las operaciones de compra de los *insiders*.

**Hipótesis 4b.** Existe una relación negativa entre el tipo de accionista cuando este es una empresa o individuo/familia y la magnitud de los CAR de las operaciones de compra de los *insiders*.

### 3. Metodología

En este apartado se explican los aspectos metodológicos sobre la configuración de la muestra, la justificación de las variables y los modelos econométricos utilizados.

#### 3.1. Fuentes de datos y características de la muestra

La Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV)<sup>7</sup> de España solicita a los *insiders* de las empresas cotizadas que informen sobre las operaciones realizadas con valores de su propia empresa dentro de los siguientes cinco días a la fecha de la operación. De manera particular se utilizó una base de datos a partir de estas comunicaciones para el periodo 2000–2007. Se tomó como fecha de corte el año 2007 por la concurrencia de dos principales hechos: 1) el *crash* del año 2008, que generó una gran volatilidad en el precio de las acciones y extrema inestabilidad de los mercados que alcanzó hasta el año 2014, haciendo el escenario financiero muy confuso, lo que dificultaba medir con precisión cualquier evento económico (tal y como lo requiere la metodología de estudio de eventos), y 2) adicionalmente, en enero del año 2008, la Directiva de la Unión Europea sobre Abuso del Mercado fue finalmente incorporada en la

<sup>5</sup> Rozanov (2008) divide a los inversores institucionales en tres tipos: *dedicated*: realizan pocas operaciones y poseen altas participaciones concentradas en pocas empresas; *quasi-indexers*: se caracterizan por tener grandes y bien diversificadas carteras de inversión y realizan pocas operaciones; *transient*: se caracterizan por tener pequeñas participaciones de propiedad en un gran número de empresas y modifican su cartera de inversión frecuentemente.

<sup>6</sup> Las de mayor frecuencia transaccional.

<sup>7</sup> Comisión Nacional del Mercado de Valores, institución similar a la *Securities and Exchange Commission* (SEC) de Estados Unidos o a la *Financial Services Authority* (FSA) del Reino Unido.

regulación financiera española, generando una regulación mucho más estricta en relación al uso de información privilegiada.

Dado lo anterior, cualquier investigación sobre el *insider trading* más allá de 2007 podría generar resultados sesgados, ya que en periodos de alta inestabilidad financiera se hace extremadamente difícil aislar el contenido informativo de las operaciones de compra de los *insiders*.

Por lo tanto, la base de datos final, después de aplicar los filtros requeridos en la metodología de estudio de eventos, está compuesta por un total de 2.233 operaciones de compra correspondientes en promedio a 69 empresas no financieras (tabla 1). En esta se observa cierta estabilidad en la ratio de operaciones por empresa, siendo el año 2002 el periodo de menor volumen (ratio = 3,0), y el periodo 2007 el de mayor volumen (ratio = 4,5).

Las variables relacionadas con estructura de propiedad fueron obtenidas de la base de datos internacional *Amadeus*, la cual ofrece, entre otras, la siguiente información: nombre de la empresa, código *International Securities Identification Number* (ISIN), *stock exchange daily official list* (Sedol), año, nombre del accionista, nacionalidad del accionista, participación porcentual en el capital de la empresa y el tipo de accionista. El resto de variables financieras se obtuvieron de la base de datos internacional *Datastream*.

La tabla 2 muestra los resúmenes estadísticos de las principales variables. Se observa que la participación media del principal accionista (PPA) es del 23,2%; la de los primeros 5 accionistas (P5A) es del 50,8%, y la propiedad de los *insiders* (PD) es del 32,6%. En cuanto a las variables de control se incluyeron el tamaño de empresa (TE), utilizando como *proxy* el logaritmo del valor de mercado de la empresa al 31 de diciembre del año en que se realizó la operación y el tamaño de la operación (TO), para lo cual se utilizó como *proxy* la ratio entre el número de acciones de la operación y el número de acciones en circulación al 31 de diciembre del año en que se realizó la operación. La transformación de las variables de control se justifica en la medida en que su inclusión en sus valores absolutos puede generar problemas de heterocedasticidad y correlaciones espurias.

La tabla 3 muestra el número de empresas/año agrupadas de acuerdo a la identidad del principal accionista. Se observa que de las 431 empresas/año que componen la muestra, el 56% tiene como principal accionista a otra empresa (242); el 11% a un individuo/familia (47); el 10% a un banco (42); el 9% a un fondo de pensión (42); el 2% a una Empresa de seguros (10), y el 12% a otras (50).

#### 3.2. Variables

##### 3.2.1. Variable dependiente

Para alcanzar el objetivo propuesto se usa como variable dependiente los CAR (como *proxy* del *insider trading*) de las operaciones de compra de los *insiders* en el mercado español para el periodo 2000–2007. Las rentabilidades anormales son calculadas aplicando la metodología de estudio de eventos, que, además de ser la más utilizada en la literatura empírica de *insider trading*, su utilidad se deriva del hecho de que, dada la racionalidad del mercado de capitales, el efecto de un evento debería ser reflejado inmediatamente en el precio de los activos.

El análisis se centra solo en operaciones de compra, debido al mayor contenido informativo de estas operaciones soportado en un gran número de trabajos (Fidrmuc et al., 2006; Del Brio et al., 2010; Korczaq, Korczaq y Lasfer, 2010). Se tomó el 2007 como el último año de la muestra, ya que a finales de este año el mercado de capitales inició su declive derivado de la crisis financiera europea, por lo que incluir periodos más allá del 2007 generaría mucho ruido en los resultados.

La variable dependiente corresponde a los CAR de las operaciones de compra para los días (–3,+3), calculadas mediante un estudio de eventos, tomando como fecha del evento la fecha de la operación, y como periodo de estimación se seleccionó el periodo

**Tabla 1**  
Distribución cronológica de la muestra

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Total
Operaciones/año	230	230	169	239	288	333	351	393	2.233
Empresas/año	64	57	56	63	65	76	81	87	549
Ratio transacciones/total empresas	3,6	4,0	3,0	3,8	4,4	4,4	4,3	4,5	3,9

Fuente: elaboración propia con base de datos de la CNMV.

**Tabla 2**  
Estadísticos descriptivos (2000 a 2007)

	Número de obs.	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
PPA	2.282	1,00%	100%	23,20%	0,170
P5A	2.279	2,70%	100%	50,80%	0,230
PD	2.159	0,00%	99%	32,6%	0,220
TE	2.282	1,56	11,94	6,82	2,060
TO	1.438	0,03%	100%	12,3%	0,210

P5A: suma de la propiedad de los primeros 5 accionistas; PD: propiedad directiva; PPA: participación en la propiedad de la empresa del principal accionista; TE: logaritmo natural del valor de mercado de la empresa; TO: ratio entre el número de acciones de la operación y el número total de acciones en circulación.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 3**  
Distribución de las empresas según la identidad del principal accionista (2000 a 2007)

Año	Empresa	Individuo/Familia	Banco	Fondo de pensión	Empresa de seguros	Otras	Total
2000	45	4	0	0	0	0	49
2001	25	3	6	0	1	4	39
2002	19	6	10	1	2	4	42
2003	29	7	7	2	2	3	50
2004	27	8	5	5	1	6	52
2005	30	6	7	9	1	8	61
2006	38	6	5	9	1	8	67
2007	29	7	2	14	2	17	71
Total	242	47	42	40	10	50	431

Fuente: elaboración propia.

(-180, -11); la longitud del periodo de estimación es coherente con lo establecido en la literatura de estudios de eventos cuando se utilizan datos diarios (Campbell, Lo y MacKinlay, 1997). Esta variable es considerada en la literatura como una *proxy* adecuada del nivel del *insider trading*, considerando que la rentabilidad de las operaciones de los *insiders* refleja la materialidad de su ventaja informativa (Rogoff, 1964) y es usada como tal en un gran número de trabajos previos para España (Del Brio et al., 2010), para el Reino Unido (Friederich, Gregory, Matakó y Tonks, 2002; Fidrmuc et al., 2006) y para Alemania (Betzer y Theissen, 2009).

### 3.2.2. Variables independientes y de control

Como se estableció en la introducción del presente trabajo, interesa analizar el impacto de la estructura de propiedad (en sus tres dimensiones: concentración, propiedad de los *insiders* e identidad del principal accionista) como mecanismo de control del *insider trading*. Así, las variables independientes son: propiedad del principal accionista; esta variable mide la participación porcentual del principal accionista (PPA) en el capital de la empresa. Propiedad de los primeros 5 accionistas (P5P); esta variable mide la suma de la participación porcentual de los primeros 5 accionistas. Propiedad de los *insiders* (PD); variable que mide el porcentaje de propiedad en manos de los *insiders*<sup>8</sup>. La interacción entre el tipo de accionista principal y su participación en la propiedad de la empresa: empresas (EMP\*PPA), individuos/familias (IF\*PPA),

bancos (BC\*PPA), compañía de seguro (CS\*PPA), fondo de pensiones (FP\*PPA) y otros (OT\*PPA).

En cuanto a las variables de control, se consideran factores identificados en la literatura como aquellos que pueden afectar a las rentabilidades anormales de los *insiders*, por ejemplo: a) el tamaño de la empresa (TE) y el tamaño de la operación (TO); estas dos características han sido consideradas con especial interés en trabajos previos (Seyhun, 1986; Easley y O'Hara, 1987; Eckbo y Smith, 1998; Lakonishok y Lee, 2001; Lin y Howe, 1990; Hillier y Marshall, 2002; Jeng et al., 2003; Fidrmuc et al., 2006), y b) operaciones de compra múltiples (CM), variable *dummy* que identifica cuándo un mismo *insider* realiza más de una operación de compra en la misma fecha (Madura y Wiant, 1995; Fidrmuc et al., 2006; Betzer y Theissen, 2009).

### 3.3. Modelos

Como se mencionó anteriormente, para el cálculo de los retornos de las operaciones de compra de los *insiders* se utilizó el modelo de estudio de eventos. Por otra parte, el modelo generador de retornos anormales utilizado es el modelo estándar de mercado y el modelo de mercado ajustado mediante un *Autoregressive conditional heteroskedasticity* [ARCH(1)] para considerar la volatilidad condicional. El periodo de estimación es el periodo (-180, -11) del día del evento (fecha de la operación) y la ventana del evento es de 21 días (-10, +10), los CAR son calculados para varios periodos de interés y regresados con variables de estructura de propiedad y variables de control. Para mayor detalle, ver el anexo 1.

Dado lo anterior, mediante el análisis de regresión de mínimos cuadrados ordinarios se testearon los siguientes modelos:

<sup>8</sup> El nivel de propiedad directiva es medido por la fracción de acciones en manos de los *insiders* y el número de acciones en circulación. De acuerdo a la base de datos *Datastream*, esta variable incluye: a) acciones en poder de los empleados, directores y familiares inmediatos; b) acciones mantenidas en *trust*; c) acciones de la empresa mantenidas por cualquier otra empresa, y d) acciones mantenidas por individuos que posean el 5% o más de las acciones en circulación.

**Tabla 4**  
Retornos anormales, retornos anormales estandarizados y test de significación. Modelo de mercado

Día	MAR	t	SAR	W	# Operaciones
-10	-0,15%	-2,99	-4,5%	-1,62	1.277
-9	-0,25%	-5,28	-10,8%	-3,99	1.358
-8	0,01%	0,21	-1,6%	-0,68	1.782
-7	-0,04%	-1,02	-0,5%	-0,24	2.163
-6	-0,11%	-2,60	-6,8%	-2,80	1.716
-5	-0,09%	-1,91	-0,2%	-0,08	1.276
-4	-0,08%	-1,69	-3,0%	-1,08	1.262
-3	0,02%	0,32	-0,10%	-0,03	1.280
2	-0,15%	-3,20	-9,4%	-3,45	1.342
-1	0,05%	1,31	4,0%	1,70	1.778
0	0,14%	3,70	9,1%	4,32	2.233
1	-0,06%	-1,44	-0,5%	-0,19	1.726
2	0,04%	0,93	4,1%	1,47	1.256
3	0,19%	4,19	9,3%	3,29	1.241
4	0,11%	2,17	4,6%	1,66	1.274
5	-0,13%	-2,61	-5,3%	-1,95	1.334
6	-0,06%	-1,44	-0,4%	-0,18	1.779
7	0,07%	1,78	4,3%	2,02	2.161
8	0,02%	0,43	1,0%	0,42	1.723
9	-0,01%	-0,25	2,0%	0,70	1.248
10	-0,06%	-1,31	-0,6%	-0,20	1.233

La primera columna recoge los distintos días del periodo del evento. La segunda columna, las rentabilidades anormales medias calculados a partir del modelo de mercado. La tercera columna ofrece el t-test o test de la cartera. La cuarta columna corresponde a las rentabilidades anormales medias estandarizadas. La quinta columna corresponde al W-test de Dodd y Warner (1983). La sexta columna representa el número de operaciones de *insiders* cada día de la muestra.

Fuente: elaboración propia.

- Coexistencia de los efectos de control y de expropiación: en este primer modelo se testeó una relación cuadrática entre la concentración de propiedad y las rentabilidades de las operaciones de compra de los *insiders* acumuladas durante tres días anteriores al evento, el día del mismo y tres días posteriores a este [CARs (-3, +3)]. Para ello se utilizó como *proxy* de la concentración de propiedad la participación porcentual de la propiedad de la empresa en manos del principal accionista (PPA)<sub>it</sub> y su cuadrado (PPA)<sup>2</sup><sub>it</sub>, así:

$$CAR(-3, +3) = \beta_0 + \beta_1(PPA)_{it} + \beta_2(PPA)_{it}^2 + \beta_3(CM)_{it} + \beta_4(TE)_{it} + \beta_5(TO)_{it} + (\varepsilon)_{it} \quad (1)$$

Como una forma de evaluar la robustez de los resultados del modelo 1 se corre el modelo 2, en el cual se tomó como *proxy* de la concentración de la propiedad la suma de la participación de los primeros 5 accionistas (P5A)<sub>it</sub> y su cuadrado (P5A)<sup>2</sup><sub>it</sub>, así:

$$CAR(-3, +3) = \beta_0 + \beta_1(P5A)_{it} + \beta_2(P5A)_{it}^2 + \beta_3(CM)_{it} + \beta_4(TE)_{it} + \beta_5(TO)_{it} + (\varepsilon)_{it} \quad (2)$$

- Coexistencia de efectos de convergencia y de atrincheramiento: en este modelo se testeó una relación cuadrática entre la propiedad de los *insiders* y los CAR; para ello, se utilizó la participación porcentual de la propiedad de la empresa en manos de los *insiders* (PD)<sub>it</sub> y su cuadrado (PD)<sup>2</sup><sub>it</sub>, así:

$$CAR(-3, +3) = \beta_0 + \beta_1(PD)_{it} + \beta_2(PD)_{it}^2 + \beta_3(CM)_{it} + \beta_4(TE)_{it} + \beta_5(TO)_{it} + (\varepsilon)_{it} \quad (3)$$

- Tipo de accionista: en este modelo se analizó de forma conjunta el impacto que pueda tener la identidad del principal accionista y su participación en la propiedad de la empresa en los CAR. Para ello se interaccionaron las variables *dummy* que identifican la identidad del accionista principal: empresa (EMP), individuo o familia (IF), banco (BC), compañía de seguros (CS), fondo de pensiones (FP) y su participación en la propiedad de la empresa (PPA), así:

$$CAR(-3, +3) = \beta_0 + \beta_1(EMP * PPA)_{it} + \beta_2(IF * PPA)_{it} + \beta_3(BC * PPA)_{it} + \beta_4(CS * PPA)_{it} + \beta_5(FP * PPA)_{it} + \beta_6(CM)_{it} + \beta_7(TE)_{it} + \beta_8(TO)_{it} + (\varepsilon)_{it} \quad (4)$$

#### 4. Resultados empíricos

En esta sección, se hace un análisis de los principales resultados encontrados en el contraste empírico. En la subsección 4.1 se analizarán los resultados relacionados con el estudio de eventos y las rentabilidades de las operaciones de compra de los *insiders*. En la subsección 4.2 se analizarán los resultados reportados de las regresiones en sección cruzada

##### 4.1. Resultado del estudio de eventos

La tabla 4 recoge los resultados del contraste para las operaciones de compra, encontrando rentabilidades anormales para el día del evento a un nivel del 1%, independientemente del estadístico utilizado ( $t^9 = 3,7$  y  $W^{10} = 4,32$ ). Estos resultados son corroborados (tabla 5) cuando se utilizó el modelo de mercado ajustado con un ARCH(1) ( $t = 3,39$  y  $W = 3,89$ ). De igual manera, se perciben retornos negativos y significativos para la mayoría de los días del periodo pre-evento, y positivos y significativos para la mayoría de días del periodo post-evento. En todo caso, los resultados en su conjunto permiten mantener la hipótesis 1, la cual predice que los *insiders* corporativos españoles obtienen rentabilidades anormales en sus operaciones de compra cuando negocian con acciones de su empresa.

Los resultados diarios son corroborados al analizar los retornos anormales acumulados y los retornos anormales estandarizados (CAR y SCAR, respectivamente), recogidos en la tabla 6, los cuales

<sup>9</sup> Estadístico t utilizado en Brown y Warner (1980).

<sup>10</sup> Estadístico W utilizado en Dodd y Warner (1983).

**Tabla 5**

Retornos anormales, retornos anormales estandarizados y test de significación. Modelo de mercado ajustado con un ARCH(1)

Día	MAR	t	SAR	W	# Operaciones
-10	-0,14%	-2,05	-4,6%	-1,50	1.079
-9	-0,23%	-3,65	-9,9%	-3,32	1.117
-8	-0,01%	-0,11	-1,5%	-0,57	1.456
-7	0,03%	0,71	3,6%	1,52	1.788
-6	-0,09%	-1,60	-4,5%	-1,71	1.432
-5	-0,14%	-2,61	-3,2%	-1,03	1.06
-4	-0,10%	-1,85	-6,2%	-2,00	1.048
-3	0,07%	1,02	1,8%	0,60	1.086
-2	0,19%	-3,01	-11,2%	-3,74	1.106
-1	0,12%	2,25	6,0%	2,29	1.454
0	0,14%	3,39	9,0%	3,89	1.855
1	-0,02%	-0,36	0,6%	0,21	1.444
2	0,01%	0,10	2,0%	0,65	1.046
3	0,23%	4,14	10,7%	3,42	1.026
4	0,04%	0,68	1,6%	0,53	1.080
5	-0,15%	-2,73	-7,3%	-2,41	1.100
6	-0,07%	-1,45	-0,6%	-0,21	1.462
7	0,03%	0,67	2,5%	1,05	1.791
8	0,01%	0,17	0,1%	0,03	1.453
9	0,01%	0,21	2,0%	0,64	1.043
10	-0,11%	-1,97	-4,7%	-1,50	1.032

La primera columna recoge los distintos días del periodo del evento. La segunda columna, las rentabilidades anormales medias calculadas a partir del modelo de mercado ajustado por un ARCH(1). La tercera columna ofrece el t.test o test de la cartera. La cuarta columna corresponde a las rentabilidades anormales medias estandarizadas. La quinta columna corresponde al W-test de Dodd y Warner (1983). La sexta columna representa el número de operaciones de insiders cada día de la muestra.

Fuente: elaboración propia.

muestran los valores tanto de t.CAR —estadístico *t* de Brown y Warner (1980) ajustado para contrastar si los CAR son significativamente distintos de cero en diferentes intervalos de tiempo— y de Z —estadístico *W* de Dodd y Warner (1983) ajustado para el contraste de los retornos anormales medios acumulados estandarizados—, donde se observan la capacidad de los *insiders* españoles en adelantarse a los movimientos del mercado [(-10, 0): t.CAR = -2,44; Z.CAR = -3,45; (0, +10) = t.CAR = 1,97; Z.CAR = 4,58].

4.2. Resultados del análisis de regresión en sección cruzada

En esta sección se abordan los resultados empíricos obtenidos en los diferentes modelos econométricos, donde se analiza el impacto de la concentración de propiedad, la propiedad directiva y el tipo de accionista principal sobre las rentabilidades de las operaciones de compra de los *insiders*.

4.2.1. Concentración de la propiedad

La tabla 7 muestra los resultados que permiten probar la coexistencia de los efectos de control y de expropiación entre concentración de propiedad y los CAR de las operaciones de compra de los *insiders*. En el modelo (1), donde se utilizó la participación del principal accionista como proxy de concentración de propiedad, se observa que el coeficiente de PPA es negativo y significativo y

el coeficiente de PPA<sup>2</sup> es positivo y significativo al 1%, resultados que permiten soportar una relación cuadrática entre concentración de la propiedad y los CAR, como se planteó en la hipótesis 2. El resultado al derivar el correspondiente punto de corte de la relación sugiere que cuando el accionista principal de las empresas españolas posee más del 55% del capital de la empresa se da mayor probabilidad de comportamientos expropiatorios a través del *insider trading* (efecto expropiación), mientras que por debajo de este nivel de concentración el impacto de la propiedad del accionista principal sobre los CAR es negativo (efecto control) (para mayor detalle, ver el anexo 2). Los anteriores resultados son corroborados al correr el modelo 2, donde se utilizó como proxy de concentración de propiedad la suma de la participación en la propiedad de la empresa de los primeros 5 accionistas. Se observa que el coeficiente de P5A es negativo y significativo y el coeficiente de P5A<sup>2</sup> es positivo y significativo<sup>11</sup>.

4.2.2. Propiedad de los insiders

Los resultados de la tabla 8 permiten verificar la coexistencia de los efectos de convergencia y atrincheramiento entre propiedad de los *insiders* y los CAR. Se observa el coeficiente negativo y significativo para PD y positivo y significativo para PD<sup>2</sup>. Estos resultados permiten soportar una relación cuadrática entre propiedad directiva y los CAR, tal y como se planteó en la hipótesis 4<sup>12</sup>. El resultado al derivar el correspondiente punto de corte de la relación sugiere que cuando la propiedad directiva en las empresas españolas supera el umbral del 60%, el *insider* corporativo tiende a

**Tabla 6**

Test de significación de los retornos anormales medios acumulados de las operaciones de compra para diferentes intervalos de interés

Intervalo	t.CAR	Z
(-3,+3)	2,23	3,89
(-10,0)	-2,44	-3,45
(0,+10)	1,97	4,58
(0,+5)	2,81	4,57
(-5,+0)	-0,01	1,30

T.CAR: estadístico t.CAR ajustado utilizado para contrastar si los retornos anormales medios acumulados (CAR) son significativamente distintos de cero en ciertos intervalos de interés para dos subgrupos establecidos; Z: estadístico Z ajustado de Dodd y Warner (1983) para el contraste de los retornos anormales medios acumulados estandarizados (SCAR).

Fuente: elaboración propia.

<sup>11</sup> Para validar la robustez de los resultados se procedió a correr nuevamente los modelos 1 y 2, pero tomando como variable dependiente los CAR (-1, +1) y (-5, +5); los resultados corroboran los obtenidos inicialmente, encontrando los coeficientes de PPA y de P5A negativos y significativos, y los coeficientes de PPA<sup>2</sup> y de P5A<sup>2</sup> positivos y significativos. Estos resultados no son reportados en el presente trabajo por restricciones de espacio.

<sup>12</sup> Como una forma de validar la robustez de los resultados del modelo 3, se corrió el mismo modelo, pero utilizando como variable dependiente los CAR (-1, +1) y (-5, +5), y en ambas regresiones se obtuvieron coeficientes negativos y significativos para PD y positivos y significativos para PD<sup>2</sup>. Estos resultados no son reportados en el presente trabajo por restricciones de espacio.

**Tabla 7**  
Hipótesis de control vs. hipótesis de expropiación

VARIABLES	Modelo 1 Coef. est.	Modelo 2 Coef. est.
Constante	–	–
PPA	0,901	2,934
	–0,432***	–
	–5,404	–
PPA <sup>2</sup>	0,392**	–
	4,910	–
P5A	–	–0,541***
	–	–5,879
P5A <sup>2</sup>	–	0,444***
	–	4,851
CM	0,124***	0,114***
	3,752	4,310
TE	0,056***	0,049***
	2,102	1,860
TO	0,026	0,030
	0,979	1,138
R <sup>2</sup> Ajustado	4,0	4,8
F	12,848	15,412
N	1.438	1.435

CM: variable *dummy* que vale 1 cuando el *insider* ha realizado más de una compra en la misma empresa en la misma fecha; P5A: participación en el capital de la empresa por parte de los primeros 5 accionistas; P5A<sup>2</sup> participación en el capital de la empresa por parte del principal accionista al cuadrado; PPA: participación en el capital de la empresa por parte del principal accionista; PPA<sup>2</sup>: participación en la propiedad de la empresa del accionista principal al cuadrado; TE: tamaño de la empresa (logaritmo natural del valor de mercado de la empresa al 31 de diciembre del año en que se realizó la operación); TO: tamaño de la operación (ratio entre número de acciones negociadas y número de acciones en circulación al 31 de diciembre del año en que se realizó la operación).

\*\*\* Nivel de significatividad del 10%.

La variable dependiente es CAR (–3, +3).

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 8**  
Hipótesis de convergencia vs. hipótesis de atrincheramiento

VARIABLES	Modelo 3 Coef. Estand.
Constante	–
	–0,471
PD	–0,348***
	–3,777
PD <sup>2</sup>	0,291***
	3,183
CM	0,145***
	5,404
TE	0,072***
	2,654
TO	0,026
	0,961
R <sup>2</sup> ajustado	3,4
F	10,619
N	1.376

CM: variable *dummy* que vale 1 cuando el *insider* ha realizado más de una compra en la misma empresa en la misma fecha; PD: participación porcentual en el capital de la empresa en manos de *insiders*; PD<sup>2</sup>: propiedad de los *insiders* al cuadrado; TE: tamaño de la empresa (logaritmo natural del valor de mercado de la empresa al 31 de diciembre del año en que se realizó la operación); TO: tamaño de la operación (ratio entre número de acciones negociadas y el número de acciones en circulación al 31 de diciembre del año en que se realizó la operación).

\*\*\* Nivel de significatividad del 10%.

La variable dependiente es CAR (–3, +3).

Fuente: elaboración propia.

comportamientos expropiatorios a través del *insider trading* (efecto atrincheramiento), y a niveles de propiedad directiva por debajo de este porcentaje se observa un efecto negativo en los CAR (efecto de convergencia).

**Tabla 9**  
Efecto del tipo de accionista en la magnitud de los CAR de las operaciones de compra de los *insiders*

VARIABLE	Modelo 4 Coef. estand.
Constante	–
	–1,596
EMP*PPA	–0,078***
	–2,676
IF*PPA	–0,019
	–0,682
BC*PPA	0,022
	0,818
CS*PPA	–0,02
	–0,075
FP*PPA	–0,035 <sup>+</sup>
	–1,23
CM	0,143***
	5,374
TE	0,088***
	2,43
TO	0,013
	0,505
R <sup>2</sup> Ajustado	2,4
F	5,498
N	1.438

BC\*PPA: interacción entre la variable *dummy* que identifica al principal accionista cuando este es un banco y su participación en la propiedad; CM: variable *dummy* que vale 1 cuando el *insider* ha realizado más de una compra en la misma empresa en la misma fecha; CS\*PPA: interacción entre la variable *dummy* que identifica al principal accionista cuando este es una compañía de seguros y su participación en la propiedad; EMP\*PPA: interacción entre la variable *dummy* que identifica al principal accionista cuando este es una empresa y su participación en la propiedad; FP\*PPA: interacción entre la variable *dummy* que identifica al principal accionista cuando este es un fondo de pensiones y su participación en la propiedad; IF\*PPA: interacción entre la variable *dummy* que identifica al principal accionista cuando este es un individuo o familia y su participación en la propiedad; TE: tamaño de la empresa (logaritmo natural del valor de mercado de la empresa al 31 de diciembre del año en que se realizó la operación); TO: tamaño de la operación (ratio entre número de acciones negociadas y el número de acciones en circulación al 31 de diciembre del año en que se realizó la operación).

<sup>+</sup> Nivel de significatividad del 1%.

\*\*\* Nivel de significatividad del 10%.

La variable dependiente es CAR (–3, +3).

Fuente: elaboración propia.

#### 4.2.3. Tipo de accionista

La tabla 9 muestra los resultados obtenidos de correr el modelo cuatro. Se observa que hay una relación negativa entre el tipo de accionista, cuando este es otra empresa, y las rentabilidades anormales de las operaciones de compra de los *insiders*, lo que confirma el buen comportamiento controlador de este tipo de accionista encontrado en el Reino Unido (Fidrmuc et al., 2006). Estos resultados permiten mantener parcialmente la hipótesis 4b, la cual predecía una relación negativa entre el tipo de accionista, cuando este es una empresa o individuo/familia, y la magnitud de las rentabilidades anormales de las operaciones de compra de los *insiders*. Los demás coeficientes no presentan significancia estadística, lo cual no permite mantener el punto planteado en la hipótesis 4a, donde se predecía una relación positiva entre el tipo de accionista, cuando este era un inversor institucional, y la magnitud de las rentabilidades anormales de las operaciones de compra de los *insiders*.

#### 4.2.4. Variables de control

En cuanto a la variable *dummy* que identifica las operaciones múltiples (CM) de una misma empresa en una misma fecha, se observó en todos los modelos una relación positiva y significativa con las rentabilidades del *insider trading*, hecho que sugiere que los *insiders* son conscientes de su superioridad informativa y actúan en consecuencia. Estos resultados están en línea con trabajos anteriores y confirman la importancia que tiene este

comportamiento en cuanto a la señalización de posesión de información privilegiada.

En cuanto al tamaño de la empresa (TE), se observó en todos los modelos una relación positiva y significativa que sugiere que, para el mercado español, las empresas más grandes son las de mayor actividad de *insider trading*.

Por último, en cuanto al tamaño de la operación (TO), los resultados sugieren que no tiene ningún efecto sobre los CAR de las operaciones de compra de los *insiders* corporativos.

### 5. Conclusiones

Al analizar los retornos anormales de las operaciones de compra de los *insiders* españoles mediante la metodología de estudio de eventos se confirma que estos obtienen rentabilidades anormales en sus operaciones de compra. Los resultados muestran que los CAR son negativos y significativos para el periodo pre-evento y positivos y significativos el día del evento y los días posteriores (periodo post-evento). En resumen, se puede inferir que los *insider* españoles mantienen su capacidad de adelantarse a los movimientos del mercado, a pesar de la normatividad que restringe el uso de la información privilegiada. Estos resultados coinciden con numerosos trabajos previos y, por tanto, vienen a reforzar los resultados ya conocidos.

Para el análisis de la estructura de propiedad, como mecanismo interno de control ante el uso de información privilegiada, este trabajo analiza el efecto sobre los CAR de los tres principales elementos de la estructura de propiedad: a) concentración de propiedad; b) propiedad de los *insiders*, y c) el tipo de accionista principal.

Estos resultados ponen de manifiesto una relación no lineal (cuadrática) entre la concentración de propiedad y los CAR. Los resultados sugieren que las rentabilidades de las operaciones de compra de los *insiders* disminuyen en la medida que el nivel de concentración de propiedad esté por debajo del 55% (efecto control), y a partir de dicho umbral las rentabilidades aumentan (efecto expropiación). Lo anterior es evidencia que soporta la coexistencia de los efectos de control y de expropiación de la concentración de propiedad, y pone de relieve la importancia que tiene este mecanismo como determinante de los retornos anormales de las operaciones de los *insiders*, el cual puede tener sobre ellas un efecto positivo o negativo, dependiendo del nivel de concentración.

En cuanto a la propiedad de los *insiders*, los resultados soportan una relación no lineal (cuadrática) entre la propiedad de los *insiders* y los retornos anormales de sus operaciones de compra. Los resultados sugieren que las rentabilidades de las operaciones de compra de los *insiders* disminuyen en la medida que la propiedad directa está por debajo del 60% (efecto convergencia), y a partir de dicho umbral las rentabilidades aumentan (efecto atrinchamiento). Estos resultados sugieren que la propiedad de los *insiders*, además de cumplir con su papel alienante de intereses entre directivos y propietarios, también es eficaz como mecanismo de control del *insider trading*. No obstante, cuando la propiedad directa es demasiado elevada (> 60%), las rentabilidades anormales aumentan, posiblemente atendiendo a su mayor discrecionalidad.

En cuanto a la identidad del principal accionista, los resultados evidencian un efecto negativo en las rentabilidades anormales de las operaciones de compra de los *insiders* cuando este es una empresa no financiera, lo que confirma el buen control que se presume a este tipo de accionistas.

En relación con las variables de control, se encuentra que el tamaño de la empresa está positivamente relacionado con la magnitud de los retornos anormales de las operaciones de compra de los *insiders*; resultado para el mercado español, que no respalda la idea de que las empresas de mayor tamaño son de mayor interés

para analistas y otros profesionales del mercado, lo que permite un mayor flujo de información hacia el mercado de capitales, disminuyendo posibles asimetrías de información. En cuanto al tamaño de la operación, esta no parece afectar las rentabilidades de las operaciones de compra de los *insiders*. Por último, se pudo establecer que cuando los *insiders* de una misma empresa realizan más de una operación de compra en la misma fecha obtienen una mayor rentabilidad anormal, lo que sugiere que las compras múltiples son un buen indicador de posesión y uso de información privilegiada por parte de los *insiders*.

Dentro de las futuras investigaciones se sugiere ampliar el análisis a otros mecanismos de control interno que la literatura ha probado como eficientes a la hora de controlar comportamientos oportunistas de los *insiders* (por ejemplo, características de los consejos de administración).

### Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

### Anexo 1. Cálculo de retornos anormales y test estadístico para el estudio de eventos

Los retornos son calculados como la diferencia entre los retornos estimados y los retornos observados (logaritmo de la variación de retornos de dos días consecutivos), donde los retornos estimados se estiman mediante el modelo de mercado, de acuerdo al modelo (A1):

$$R_{it} = \alpha_i + \beta_i R_{mt} + \varepsilon_{it} \tag{A1}$$

Donde  $R_{it}$  es el logaritmo de los retornos del título  $i$  en el día  $t$ ;  $R_{mt}$  son los retornos del mercado sobre el día  $t$  utilizando como *proxy* el índice del mercado Ibx 35;  $\alpha_i$  y  $\beta_i$  son los parámetros del modelo de mercado estimados mediante máxima verosimilitud y  $\varepsilon_{it}$  es una variable aleatoria que se distribuye condicionalmente como una distribución normal  $N(0, \sigma^2_{it})$ , donde  $\sigma^2_{it}$  sigue un proceso ARCH(1) como el reflejado en la ecuación A2.

$$\sigma^2_{it} = \gamma_0 + \gamma_1 u^2_{it-1}; \geq 0, \forall_j = 0, 1 \text{ y } \gamma_{1j} < 1 \tag{A2}$$

La estimación de este modelo elimina las potenciales deficiencias del modelo de mercado al describir el comportamiento estocástico de los retornos de los activos.

Por su parte, las rentabilidades anormales diarias ( $AR_{it}$ ) son calculadas para cada día del periodo de evento (-10, +10), restando de los retornos normales los retornos actuales, conforme a la ecuación A3:

$$AR = AR_{it} - (\alpha_i + \beta_i R_{mt}) \tag{A3}$$

A fin de garantizar la validez de los resultados y analizar la sensibilidad del modelo a la metodología utilizada, se calculan también los retornos anormales estandarizados (SAR), siguiendo la propuesta de Dodd y Warner (1983), de forma que se corrija el efecto del peso excesivo de las operaciones grandes sobre los resultados del contraste de hipótesis. De hecho, para dicho contraste se utilizaron igualmente dos test estadísticos, el portfolio test o test de la cartera (Brown y Warner, 1980):

$$t_t = \frac{AR_t}{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N \hat{\sigma}_{pest}^2}{N}}} \tag{A4}$$

Y el estadístico estandarizado (Wtest) de Dodd y Warner (1983), también utilizado en Azofra y Vallelado (1994):

$$W_j = SAR_{it} \left( \frac{1}{\sqrt{K}} \right) \quad (A5)$$

De igual forma, se utilizó el estadístico  $t_{CAR}$  para el análisis de sensibilidad de los retornos anormales medios acumulados de los diferentes intervalos que se contrastan, así como el estadístico Z medio de Dodd y Warner (1983), también para retornos acumulados.

$$t_{CAR} = \frac{CAR_k}{\hat{\sigma} \sqrt{k}} \quad (A6)$$

$$Z = \bar{W}_j \sqrt{N} \quad (A7)$$

donde

$$\bar{W}_j = \frac{1}{N} \sum_{K=1}^N W_j \quad (A8)$$

Todos los tests fueron adaptados consecuentemente para recoger la estructura ARCH(1) adoptada en el modelo de mercado, incorporando la varianza condicional estimada para cada periodo. Por ello, se hace referencia a estos como el  $t_{ajustado}$ ,  $W_{ajustado}$ , y así sucesivamente.

## Anexo 2. Derivación de puntos de corte de la relación cuadrática

Punto de corte: para calcular el punto de corte de la regresión cuadrática tanto para el modelo 1 de concentración de propiedad, como para el modelo 3 de propiedad de los *insiders*, y para simplificar la notación, se partió de la ecuación:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \beta_2 X^2 \quad (A9)$$

Donde se considera a  $Y$  como las rentabilidades anormales acumuladas por el periodo  $(-3, +3)$  y a  $X$  como el nivel de concentración de propiedad o la propiedad directiva. El punto de inflexión se calculó diferenciando a  $Y$  respecto a  $X$ :

$$\begin{aligned} \frac{\partial Y}{\partial X} &= 0 \\ \frac{\partial Y}{\partial Y} &= \beta_1 + 2\beta_2 X \\ X_1 &= -\beta_1 / 2\beta_2 \end{aligned} \quad (A10)$$

Por tanto,  $X_1$  sería el punto de corte de la relación cuadrática que permitiría determinar el punto de inflexión.

## Bibliografía

- Arthur, N. (2001). Board composition as the outcome of an internal bargaining process: Empirical evidence. *Journal of Corporate Finance*, 7(3), 307–340.
- Azofra, V. y Vallelado, E. (1994). Rentabilidad y riesgo de los valores bursátiles tras el inicio del mercado de opciones sobre el Ibex 35. *Análisis Financiero*, 62, 8–21.
- Beck, T., Levine, R. y Loayza, N. (2000). Finance and the sources of growth. *Journal of Financial Economics*, 58(1–2), 261–300.
- Betzer, A. y Theissen, E. (2009). Insider trading and corporate governance: The case of Germany. *European Financial Management*, 15(2), 402–429.
- Bhattacharya, U. y Daouk, H. (2002). The World Price of insider trading. *Journal of Finance*, 57(1), 75–108.
- Brown, S. y Warner, J. (1980). Measuring security price performance. *Journal of Finance Economics*, 8, 205–258.
- Campbell, J., Lo, A. y Mackinlay, A. (1997). *The Econometrics of Financial Markets* (2nd ed). New Jersey: Princeton University Press.
- Cziraki, P., de Goeij, P. y Renneboog, L. (2014). Corporate governance rules and insider trading profits. *Review of Finance*, 18(1), 67–108.
- Del Brio, E., Miguel, A. y Perote, J. (2002). An investigation of insider trading profits in the Spanish stock market. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 42(1), 73–94.
- Del Brio, E., Miguel, A. y Tobar, J. (2010). The impact of the stock market regulation on the level of the market efficiency. Comparison between Spain and UK. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 39(146), 321–342.

- Demirgüç-Kunt, A. y Maksimovic, V. (1998). Law, finance, and firm growth. *Journal of Finance*, 53(6), 2107–2137.
- Demirgüç-Kunt, A. y Maksimovic, V. (2002). Funding growth in bank-based and market-based financial system: Evidence from firm-level data. *Journal of Financial Economics*, 65(3), 337–363.
- Demsetz, H. (1983). The structure of ownership and the theory of the firm. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 375–390.
- Demsetz, H. y Lehn, K. (1985). The structure of corporate ownership: Causes and consequences. *Journal of Political Economy*, 93(6), 1155–1177.
- Denis, D., Denis, D. y Sarin, A. (1997). Ownership structure and top executive turnover. *Journal of Financial Economics*, 45(2), 193–221.
- Dodd, P. y Warner, J. B. (1983). On corporate governance: A study of proxy contests. *Journal of Financial Economics*, 11(1–4), 401–438.
- Easley, D. y O'Hara, M. (1987). Price, trade size, and information in securities markets. *Journal of Financial Economics*, 19(1), 69–90.
- Eckbo, E. y Smith, D. (1998). The conditional performance of insider trades. *Journal of Finance*, 53(2), 467–498.
- Fama, E. y Jensen, M. (1983a). Agency problems and residual claims. *Journal of Law & Economics*, 26(2), 327–349.
- Fama, E. y Jensen, M. (1983b). Separation of ownership and control. *Journal of Law & Economics*, 26(2), 301–325.
- Fidrmuc, J., Goergen, M. y Renneboog, R. (2006). Insider trading, news releases, and ownership concentration. *Journal of Finance*, 61(6), 2931–2973.
- Fishman, M. y Haggerty, K. (1992). Insider trading and the efficiency of stock prices. The RAND. *Journal of Economics*, 23(1), 106–122.
- Friederich, S., Gregory, A., Matatko, J. y Tonks, I. (2002). Short-run returns around the trades of corporate insiders on the London Stock Exchange. *European Financial Management*, 8(1), 7–30.
- Gedajlovic, E. y Shapiro, D. (1998). Management and ownership effects: Evidence from five countries. *Strategic Management Journal*, 19(6), 533–555.
- Georgakopoulos, N. (1993). Insider trading as a transactional cost: A market microstructure justification and optimization of insider trading regulation. *Connecticut Law Review*, 26(1), 1–51.
- Goshen, Z. y Parchomovsky, G. (2001). On insider trading, markets, and 'negative' property rights in information. *Virginia Law Review*, 87(7), 1229–1277.
- Gregory, A., Matatko, J. y Tonks, I. (1997). Detecting information from directors' trades: Signal definition and variable size effects. *Journal of Business Finance & Accounting*, 24(3), 309–342.
- Grossman, S. y Hart, O. (1986). The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. *Journal of Political Economy*, 94(4), 691–719.
- He, Q. y Rui, O. (2014). Ownership structure and insider trading: Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 134(4), 553–574.
- Hermalin, B. y Weisbach, M. (1991). The effect of board composition and direct incentives on firm performance. *Financial Management*, 21(4), 101–112.
- Hillier, D. y Marshall, A. (2002). The market evaluation of information in director's trades. *Journal of Business Finance & Accounting*, 29(1–2), 77–110.
- Holderness, C., Kroszner, S. y Sheehan, D. (1999). Were the good old days that good? Changes in managerial stock ownership since the great depression. *Journal of Finance*, 54(2), 435–469.
- Jagolinzer, A. D. (2009). SEC Rule 10b5-1 and insiders' strategic trade. *Management Science*, 55(2), 224–239.
- Jeng, L. A., Metrick, A. y Zeckhauser, R. (2003). Estimating the returns to insider trading: A performance-evaluation perspective. *Review of Economics and Statistics*, 85(2), 453–471.
- Jensen, M. (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeovers. *American Economic Review*, 76(2), 323–329.
- Jensen, M. (1993). The modern industrial revolution, exit, and the failure of internal control system. *Journal of Finance*, 48(3), 831–880.
- Jensen, M. y Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Jensen, M. y Murphy, K. (1990a). Performance pay and top-management incentives. *Journal of Political Economy*, 98(2), 225–264.
- Jensen, M. y Murphy, K. (1990b). CEO incentives – it's not how much you pay but how. *Journal of Applied Corporate Finance*, 3(3), 36–48.
- Korczak, A., Korczak, P. y Lasfer, M. (2010). To trade or not to trade: The strategic trading of insiders around news announcements. *Journal of Business Finance & Accounting*, 37(3–4), 369–407.
- Lakonishok, J. y Lee, I. (2001). Are insider trades informative? *Review of Financial Studies*, 14(1), 79–111.
- Lin, J. y Howe, J. (1990). Insider trading in the OTC market. *Journal of Finance*, 45(4), 1273–1284.
- Madura, J. y Wiatt, K. J. (1995). Information content of bank insider trading. *Applied Financial Economics*, 5(4), 219–227.
- McConnell, J. y Servaes, H. (1995). Equity ownership and the two faces of debt. *Journal of Financial Economics*, 39(1), 131–157.
- Miguel, A., Pindado, J. y de la Torre, C. (2004). Ownership structure and firm value: New evidence from Spain. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1199–1207.
- Morck, R., Shleifer, A. y Vishny, W. (1988). Management ownership and market valuation: An empirical analysis. *Journal of Financial Economics*, 20(1–2), 293–315.
- Pindado, J. y de la Torre, C. (2006). The role of investment, financing and dividend decisions in explaining corporate ownership structure: Empirical evidence from Spain. *European Financial Management*, 12(3), 661–687.
- Rajan, R. G. y Zingales, L. (1998). Financial dependence and growth. *American Economic Review*, 88(3), 559–586.

- Rogoff, D. L. (1964). The forecasting properties of insiders' transactions. *Journal of Finance*, 19(4), 697–698.
- Rozanov, K. (2008). Corporate governance and insider trading [consultado 25 Abr 2016]. Disponible en: <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/45333/315871878-MIT.pdf?sequence=2>.
- Seyhun, H. (1986). Insiders' profits, costs of trading, and market efficiency. *Journal of Financial Economics*, 16(2), 189–212.
- Shleifer, A. y Vishny, R. (1997). A survey of corporate governance. *Journal of Finance*, 52(2), 737–783.
- Steiner, T. (1996). A reexamination of the relationship between ownership structure, firm diversification, and Tobin's q. *Quarterly Journal of Business and Economics*, 35(4), 39–48.
- Stulz, R. (1988). Managerial control of voting rights: Financing policies and the market for corporate control. *Journal of Financial Economics*, 20(1-2), 25–54.

## Artículo

# La expansión internacional de la firma: experiencia de una pyme del sector tecnológico de Argentina

Alejandra Moreno López<sup>a,\*</sup> y Juan Emilio Torres<sup>b</sup><sup>a</sup> Investigador Becaria CONICET, Centro Científico Tecnológico CONICET, Córdoba, Argentina<sup>b</sup> Profesor-Investigador, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Córdoba, Córdoba, Argentina

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

*Historia del artículo:*

Recibido el 17 de octubre de 2016

Aceptado el 3 de agosto de 2017

On-line el 28 de septiembre de 2017

*Códigos JEL:*M11  
M15  
M160*Palabras clave:*Expansión internacional  
Pyme  
Estudio de caso  
Análisis de discurso*JEL classification:*M11  
M15  
M160*Keywords:*International expansion  
SME  
Case study  
Discourse analysis

## RESUMEN

Tradicionalmente las teorías sobre la expansión internacional de la firma presuponían que empresas similares seguían patrones únicos de comportamiento. Sin embargo, la realidad las muestra como intérpretes de oportunidades de crecimiento organizacional, que llevan a cabo acciones heterogéneas al momento de internacionalizarse. El presente trabajo, a través de una investigación de estudio de caso único, pretende comprender la experiencia de los directivos de una pyme del sector tecnológico en Argentina, quienes tomaron la decisión de internacionalizarse sin ajustarse a ningún patrón. A fin de captar la singularidad que caracteriza esta pyme, mediante el análisis del discurso de los directivos se llega a conocer cómo construyen su mundo organizacional y qué llega a ser convincente, confiable y significativo para ellos.

© 2017 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## The international expansion of a firm: Experience of a SME in the technological sector of Argentina

## A B S T R A C T

Traditionally, the theories on international expansion of a firm have assumed that similar companies follow unique patterns of behaviour. However, reality shows companies as interpreters of organizational growth opportunities that carry out heterogeneous actions when they become internationalized. This research, through an investigation of a case study, aims at understanding the experience of the managers of a SME in the technological sector of Argentina; who took the decision of becoming internationalized without following a pattern. In order to perceive the singularity that characterizes it, and through the managers' discourse analysis, we can reach a better understanding on how they build their organizational world, which becomes convincing, reliable and meaningful for all of them.

© 2017 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

\* Autor para correspondencia. 9 de Julio 458, Villa Allende, Córdoba 5105, Argentina.  
Correo electrónico: ale.moreno.lopez@gmail.com (A. Moreno López).

## A expansão internacional da empresa: experiência de uma PME do setor tecnológico da Argentina

### R E S U M O

#### Classificações JEL:

M11  
M15  
M160

#### Palavras-chave:

Expansão internacional  
PME  
Estudo de caso  
Análise do discurso

Tradicionalmente, as teorias sobre a expansão internacional da empresa assumiram que empresas similares seguiram padrões únicos de comportamento. No entanto, a realidade as mostra como intérpretes das oportunidades de crescimento organizacional, que realizam ações heterogêneas no momento da internacionalização. O presente trabalho, através de uma única investigação de estudo de caso, visa compreender a experiência de 2 gerentes de uma PME no setor tecnológico na Argentina, que tomou a decisão de se internacionalizar sem se adaptar a padrão nenhum. Para captar a singularidade que caracteriza esta PME, e através da análise do discurso de 2 gerentes, é possível saber como eles constroem seu mundo organizacional e o que torna convincente, confiável e significativo para eles.

© 2017 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## 1. Introducción

Las distinciones entre las diversas concepciones que se tiene sobre la realidad y el cambio se encuentran profundamente arraigadas en los estudios organizacionales, siendo este el punto de partida para la creación de nueva teoría (Weick, 2016; Tsoukas y Chia, 2011). Lo anterior, conlleva una gran cantidad de investigaciones en dicho campo de estudio, que sostienen la expansión internacional de la firma desde diferentes perspectivas.

Tradicionalmente, las perspectivas exógenas de procesos (Hernes y Weik, 2007) asumen la expansión internacional como un desarrollo incremental y secuencial en el tiempo que involucra un número variable de etapas (Andersen, 1993, 1997; Coviello y McAuley, 1999; Rialp, Rialp y Knight, 2005). El paradigma lo constituye el Modelo de Uppsala (MU) (Johanson y Vahlne, 1977, 1990, 2009, 2011) y los modelos asociados con la exportación (Bilkey y Tesar, 1977; Cavusgil, 1980), los cuales son gradualistas y afirman que se trata de un proceso lento, dependiente del esfuerzo y del aprendizaje incremental de la organización en el tiempo.

La evidencia en las últimas décadas, sobre firmas que aspiran a un rápido crecimiento internacional desde muy temprano en sus ciclos de vidas, ha planteado cuestiones relativas a la validez de la gradualidad definida por el MU, dando origen a otros modelos centrados en organizaciones particularmente tecnológicas (Crick y Jones, 2000; Dimitratos, Plakoyiannaki y Pitsoulaki, 2010; Friedman, 2010; Oviatt y McDougall, 2005) que, sin dejar de tener una visión simplista y parcial del mundo, desde su creación quieren obtener una ventaja competitiva en el uso de sus recursos y alcanzar operaciones en múltiples países. Sin embargo, se presenta cierta insatisfacción con los modelos que se plantean desde perspectivas exógenas de procesos por no permitir captar la complejidad de expandir internacionalmente la firma que emerge de su organizar. El reconocer la complejidad en la vida social en general, y en las organizaciones en particular, dio lugar a numerosas discusiones sobre cuestiones sin comprensión en el tema y a nuevas perspectivas que pretenden responder a ellas, no siendo menor el reclamo ontológico que tuvo lugar en este campo de estudio con el afán de desarrollar perspectivas cada vez más complejas focalizadas en las micropárcticas de enfrentar lo cotidiano y del organizar (Chia y Nayak, 2017; Tsoukas, 2016).

Es así como se reconocen perspectivas endógenas de procesos (Hernes y Weik, 2007) que se focalizan en las contingencias cotidianas, las rupturas, las excepciones, las oportunidades y lo imprevisto, y plantean un giro a la perspectiva entitativa y de estabilidad sostenida por las perspectivas exógenas de procesos. Por lo tanto, no se crea teoría desde las organizaciones sino desde la vida organizacional como proceso de organizar permanente, siendo este último complejo y emergente de actos de conexión y reconexión en el

que los actores sociales interaccionan y se organizan de diferentes maneras (Hernes, 2014).

Durante mucho tiempo las teorías sobre la expansión internacional de la firma se dedicaron únicamente a fundamentar proposiciones teóricas y a dar soluciones con explicaciones universales, dejando de lado la singularidad y complejidad que caracteriza a las interacciones sociales en el organizar de las firmas. El presente trabajo, a través de una investigación de estudio de caso único (Yin, 2014), pretende comprender la experiencia de los directivos de una pequeña y mediana empresa (pyme) del sector tecnológico en Córdoba (Argentina), cuyos directivos tomaron la decisión de internacionalizarse sin ajustarse a la gradualidad y secuencialidad definida por los modelos de las perspectivas exógenas de procesos.

Sosteniendo el discurso como producto de la comunicación en la interacción y lo que construye las decisiones de internacionalización que surgen del organizar, la mayor contribución de este trabajo, además de proporcionar una experiencia que se aparta de los patrones fijos universales en el internacionalizar de la firma, se origina en las propiedades integradoras que conforman el análisis narrativo del discurso; es decir, cómo los directivos que deciden expandir internacionalmente la firma construyen su mundo organizacional, complejo por naturaleza, el cual llega a ser convincente, confiable y significativo para todos ellos.

Dado lo anterior, el presente documento está organizado como se indica a continuación. En la segunda sección se realiza una revisión de 2 perspectivas teóricas sobre la expansión internacional de la firma que enmarcan el debate dentro de los estudios organizacionales. En la tercera sección se explica la metodología por la que se lleva a cabo el análisis narrativo del discurso de los directivos. Luego, en la cuarta sección, se trabaja de lleno con los resultados del caso de estudio, haciendo uso del desarrollo teórico de los vocabularios del *sensemaking* de Weick (Weick, 1995). En la quinta sección se discuten los resultados donde se realizan inferencias que van desde lo visible (las narrativas) hacia lo oculto (el significado) y se va revelando la microestructura de su organizar que lo hace único y complejo. Finalmente, se encuentran las conclusiones de la investigación.

## 2. Marco teórico: perspectivas teóricas de la expansión internacional de la firma

Las distintas perspectivas teóricas dentro de los estudios organizacionales entre suposiciones, especulaciones, conjeturas, preposiciones, hipótesis, explicaciones y modelos del mundo, son concebidas como fragmentos de la realidad que representan «esfuerzos por establecer una opinión que creemos como verdadera. . . y a menos que nos hagamos ermitaños, necesariamente influiremos en las opiniones de los demás» (Peirce, 1955 citado por Cooren,

Taylor y van Every, 2013, p. 5). Es decir, que aunque parecieran contar con intereses fijos y definidos, no son más que una forma de establecer una opinión las cuales van cambiando como consecuencia de la reflexión colectiva.

En esta sección se realiza una revisión de 2 perspectivas teóricas sobre la expansión internacional de la firma que han tenido lugar en el estudio de las organizaciones, y que conforme a los aportes que han realizado, se las consideran como las principales dentro de este. De esta forma, sin pretender resolver tensiones del campo de estudio, se desarrollarán las mismas haciendo hincapié en las características particulares de cada una de ellas.

### 2.1. Perspectiva exógena de proceso

La expansión internacional de la firma desde perspectivas exógenas de procesos fue planteada tradicionalmente bajo el MU (Johanson y Vahlne, 1977, 1990, 2009, 2011), el cual tuvo su origen en la Escuela Escandinava con el propósito de analizar el comportamiento de internacionalización de empresas en Suecia. Considerada como teoría dominante en la literatura internacional (Eriksson, 2016), este modelo ha gozado de una condición de universal para explicar las razones y las fases de la internacionalización, ya que se ajusta indistintamente a organizaciones multinacionales y a aquellas de menor tamaño.

El MU tiene sus raíces en la mecánica y el positivismo lógico, lo cual es apropiado para desarrollar y probar teorías sobre fenómenos sociales simples. En este modelo, si bien se reconocen los procesos de la organización, los mismos resultan ocasionales y secuenciales. Respecto al cambio, este sucede por etapas y es considerado como una fuerza externa que afecta a la organización incidentalmente; por lo que la relación entre estabilidad y cambio se describe como una conexión cíclica, o mecanismo, entre las decisiones de compromiso y el conocimiento experimental (Johanson y Vahlne, 1977).

La concepción del aprendizaje como algo incremental es uno de los pilares del MU, es decir, en la medida que las organizaciones van acumulando conocimiento, van dedicando recursos a expandirse internacionalmente; por lo tanto, «Existe una relación directa entre el conocimiento del mercado y el compromiso de mercado» (Johanson y Vahlne, 1977, p. 28). En este sentido, el conocimiento actúa como catalizador de nuevas actividades en el negocio y se explica la internacionalización como un proceso de desarrollo interno a fin de conseguir experiencia y un compromiso cada vez mayor. Por lo tanto, la naturaleza de las decisiones son progresistas y establecen el conocimiento como factor dominante para la toma de decisiones (Meyn, 2009).

El segundo pilar para el funcionamiento del MU es la participación de mercado basada en la distancia psíquica. Para la empresa son cercanos psicológicamente a su país de origen aquellos países que tengan alta similitud en idioma, educación, economía, estructura de la industria, instituciones y política, entre otros. Y lejanos los que muestran grandes diferencias en dichos factores, impidiendo o perturbando el flujo de información entre las firmas y sus mercados (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). En otras palabras, en las fases iniciales de internacionalización las empresas que buscan expandirse internacionalmente prefieren hacerlo hacia aquellos países que son psicológicamente más cercanos y donde el flujo de información es más rápido y comprensible, a fin de que la incertidumbre en los negocios disminuya.

Finalmente, el MU cuenta con una edición revisada (Johanson y Vahlne, 2009) en la que se presenta un cambio conceptual del modelo original. En ella la organización se define como una entidad de negocio basada en actividades de intercambio y el entorno de esta puede ser visto como una red de relaciones con proveedores y clientes independientes que gradualmente incrementan sus vínculos. Lo anterior resulta de la combinación de la Teoría de Redes

con la de Cambio Estratégico sobre los resultados de la empresa, relaciones y estructura, que se toma como punto de partida para la propuesta más reciente sobre el MU de Johanson y Vahlne (2011), que sostiene las oportunidades de la firma dentro de la red en la que están inmersas.

Siguiendo esta línea, la expansión internacional de la firma evolucionó posteriormente hacia una nueva concepción por etapas, en donde las empresas nacen ya internacionalizadas o se internacionalizan en sus primeros años de vida. Dentro de la literatura, se hace referencia a ellas bajo nuevos modelos de expansión internacional conocidos como *Born Global* (BG), *International New Ventures*, *Global Start-Ups*, *High Technology Start-Ups* o *Micromultinationals*; y por lo general se trata de firmas que pertenecen a sectores de alta tecnología que se dedican a la innovación en mercados muy dinámicos (Arenius, 2002; Autio, Sapienza y Arenius, 2005; Bell, 1995; Bell, McNaughton, Young y Crick, 2003; Burton-Jones, McLean y Monod, 2011; Dimitratos et al., 2010; Jones y Coviello, 2005; Knight y Cavusgil, 1996; Moen y Servais, 2002; Oviatt y McDougall, 2005; Zuchella, 2005).

Las BG se caracterizan por su visión internacional desde el inicio y por tener una amplia red de colaboradores o aliados estratégicos. Es un enfoque que se opone a la gradualidad tradicional planteada por el MU, pero no deja de ser un enfoque de varianza ya que ambos reconocen el tiempo como un condicionante para la internacionalización de la firma. La forma en que los empresarios toman las decisiones estratégicas en las BG dependerá de su orientación cognoscitiva, por la que identificarán y aprovecharán las oportunidades considerando que existe un gran componente de aprendizaje o pensamiento evolutivo (Oviatt y McDougall, 2005).

La rapidez de la internacionalización se la relaciona al aprendizaje organizacional, la industria y el potencial de mercado. Oviatt y McDougall (1994, p. 49) definen la BG como «una organización empresarial que desde su inicio pretende obtener una ventaja competitiva significativa del uso de los recursos y la venta de productos en varios países», asimismo Knight y Cavusgil (1996, p. 11) la identifican como «empresa pequeña, orientada a la tecnología y que opera en mercados internacionales desde los primeros días de su creación».

Madsen y Servais (1997) contribuyeron a estas perspectivas mediante la introducción de la importancia del rol del empresario y su experiencia internacional para explicar el comportamiento de las BG. El empresario es el que le otorga su visión global al negocio; por lo tanto, la distancia física entre países deja de tener importancia en el desarrollo de estos. En este sentido, las relaciones de los empresarios da acceso a nuevos conocimientos y la actividad comienza a focalizarse en aquello por lo que se tiene un conocimiento distintivo. En consecuencia, la innovación y la internacionalización se sostienen como procesos profundamente entrelazados, lo que requiere de empresarios y directivos que asuman una visión sistémica de la empresa y su entorno para adoptar herramientas de gestión adecuadas (Jones, 1999; Onetti, Zuchella, Jones y McDougall-Covin, 2012).

### 2.2. Perspectivas endógenas de procesos

La expansión internacional de la firma desde estas perspectivas trasciende las distinciones entitativas que establecen la cognición y la estructura. Al centrarse en las acciones en lugar de los actores, conlleva una visión transaccional donde los significados y las situaciones se co-construyen y son inminentes en el interior de cada actor (Tsoukas y Chia, 2011). La expansión propiamente dicha es sostenida como resultado del accionar colectivo y como un aspecto inseparable del crecimiento general y de la evolución en el organizar, en respuesta al significado que le haya sido asignado a los eventos en curso por los directivos.

Boje, Haley y Saylor (2016) se refirieron a las organizaciones como sistemas de narración colectiva donde los esfuerzos de *sense-making* individuales y el proceso de organizar se constituyen entre sí. En tanto, la experiencia de los directivos crea, promulga y define la realidad de su organizar, mediante la articulación entre el pasado (experiencia) y el futuro (expectativas) en un presente continuo caracterizado por la indeterminación y la improvisación. Lejos de afirmar un contexto que se impone a ellos, son ellos los que le dan sentido y definen lo que pertenece a su contexto (Cunha y Tsoukas, 2015).

Las decisiones de internacionalización que surgen del organizar se conciben como intentos de ordenar el flujo intrínseco de la acción humana para canalizar hacia fines específicos y para darle una forma específica a través de la generalización y la institucionalización de significados y normas (Weick, Sutcliffe y Obstfeld, 2005). El hacer foco en el tiempo y no en el espacio implica ver el proceso de internacionalización como un movimiento completo e indivisible.

De esta forma, se deja de comprender el pasado, el presente y el futuro como instancias por separado; y se los aborda por la narración de la secuencia temporal de numerosas cadenas de eventos, proporcionando explicaciones de cómo y por qué se evolucionó en términos de creencias y acciones en el tiempo (Tsoukas, 2016). Esta perspectiva se diferencia de las gradualistas y por etapas por considerar mecanismos que cambian con el tiempo, en lugar de asociaciones que solo tienen existencia en un momento dado.

La multiplicidad de modelos mentales que interaccionan en las situaciones sociales es lo que las hace complejas, y lleva a adoptar una amplia diversidad de acciones ante la ocurrencia de un mismo evento. Cuando los directivos se encuentran afrontando situaciones de ambigüedad e incertidumbre en su organizar, es a través de esfuerzos de *sense-making* que buscan comprender lo que está sucediendo y lo hacen extrayendo e interpretando indicadores de la situación. Luego, retrospectivamente dan un sentido plausible a los eventos en curso, con el fin de que su promulgación, sea de expandir internacionalmente la firma o no, le asigne un orden y con ello construir su realidad (Maitlis y Christianson, 2014; Weick, 2015; Weick et al., 2005).

Dichos marcos e indicadores que surgen de la interacción en situaciones de *sense-making* pueden pensarse en términos de vocabularios, en el que las palabras que son más abstractas (marcos) incluyen y señalan otras palabras menos abstractas (indicadores) que se vuelven sensibles en el contexto creado por las palabras más inclusivas; y en este sentido, se considera al significado dentro de vocabularios relacional. Si una persona puede construir una relación entre estos 2 momentos, crea significado (Weick, 1995). Weick identifica 6 vocabularios como la sustancia del *sense-making*:

- **Ideología:** vocabularios de la sociedad. La ideología se refiere a valores, creencias y normas compartidas que unen a las personas y les ayuda a dar sentido a su mundo. Las ideologías unen creencias acerca de relaciones de causa-efecto, preferencias por ciertos resultados y expectativas de comportamientos apropiados. Esto forma una justificación para que las personas hagan sus situaciones comprensibles y significativas.
- **Control de tercer orden:** vocabularios de las organizaciones. Perrow (1986) sugiere que las organizaciones funcionan con 3 tipos de controles: un control de primer orden a través de la supervisión directa; un segundo control a través de programas y rutinas; y un tercer control a través de supuestos y definiciones que se dan por sentado. Los controles de tercer orden son importantes para el proceso de *sense-making* y sus influencias frecuentemente son implícitas, tácitas, preconscientes, mecánicas y dadas por garantizadas. Los controles de premisas de decisión, suposiciones y proposiciones, son centrales para el proceso de toma de decisiones y une el *sense-making* con dicho proceso. El

control de premisas indica las fuentes inesperadas de restricciones en la toma de decisiones.

- **Paradigmas:** vocabulario de trabajo. Estos vocabularios se refieren a los procedimientos normalizados de operaciones, definiciones compartidas del ambiente, y el sistema acordado de poder. En la comunidad de negocios, estos paradigmas se acuerdan como estrategias respecto de marketing, los beneficios y las conexiones entre las operaciones y las estrategias (Pfeffer, 1981 citado por Weick, 1995). Los paradigmas son ilustraciones recurrentes y cuasiestandarizadas que demuestran cómo las teorías de acción son conceptuales e instrumentalmente aplicadas a los problemas de una organización.
- **Teorías de acción:** vocabularios de afrontamiento. Se trata de estructuras cognitivas que predicen los resultados en determinadas situaciones y derivan de las experiencias de socialización que reflejan la ideología del organizar. Las teorías de acción están asociadas con el contenido de declaraciones acerca de implicaciones, declaraciones conteniendo afirmaciones «si-entonces» y declaraciones que describen estructuras de medios-fines.
- **Tradición:** vocabularios de los predecesores. Las tradiciones son patrones, creencias, o imágenes de las acciones, así como recetas, guiones, reglas de oro y codificaciones simbólicas de trabajo, transmitidas a través de las generaciones. Las imágenes de las acciones a través de generaciones se convierten en símbolos que contribuyen a la promoción de una cultura fuerte.
- **Historias:** vocabularios de secuencia y experiencia. Volver a contar historias sobre experiencias destacadas es la forma en la que las personas tratan de dar sentido a su mundo. Las historias constituyen una forma en que los miembros expresan su conocimiento, comprensión y compromiso con la organización. Los temas que llaman la atención acerca de la historia revelan algunas incertidumbres sobre el evento y los medios a través del cual las actividades se coordinan para manejar esa incertidumbre.

Las personas piensan narrativamente más que argumentativamente o paradigmáticamente. Las personas cuentan historias de experiencias significativas en un intento de hacer lo inesperado más esperable y gestionable. Cuando las experiencias son traducidas en historias, las historias no representan la experiencia exacta, sino que son filtradas y editadas.

### 3. Metodología

En el presente trabajo a través de una investigación de estudio de caso único (Yin, 2014) se realiza un análisis narrativo del discurso con el objeto de comprender la experiencia de una pyme del sector tecnológico en Córdoba, cuyos directivos tomaron la decisión de expandir internacionalmente la firma, sin ajustarse a la gradualidad y secuencialidad definida por los modelos de las perspectivas exógenas de procesos.

En pro de captar la complejidad de lo cotidiano y contribuir al reclamo ontológico dentro de los estudios organizacionales, se realiza un análisis del discurso de los directivos de la pyme que fue obtenido por medio de entrevistas individuales abiertas. Esta herramienta cuenta con un enorme potencial de poder descubrir la cotidianidad y las relaciones sociales que mantienen las personas, siendo la misma suficiente para la realización del proceso investigativo (López y Deslauriers, 2011).

Así, mediante el uso de entrevistas abiertas se pudo conocer sobre eventos, acciones, interacciones, reacciones, determinaciones y cambios, como aspectos constitutivos de la vida organizacional que se pretende analizar. Al mismo tiempo que permitió entender cómo un evento (como es la decisión de internacionalizarse) se vincula o influencia a otros eventos, origina una cadena de eventos y/o cómo los microprocesos se vinculan con

aquellas comprensiones generales o más amplias que brindan una estabilidad temporal de lo que está sucediendo.

En lo que confiere a los directivos entrevistados, estos son 4 y se identifican sus narrativas como Dir 1, Dir 2, Dir 3 y Dir 4. Dos de ellos fueron compañeros de tesis en su carrera de grado y son quienes dieron inicio al negocio; los otros 2 los conocieron por sus trabajos y se unieron posteriormente luego de haberse sentido atraídos por la idea con la intención de darle un giro a su vida. Los 4 cuentan con formación universitaria de grado y vienen de trabajar en grandes corporaciones; incluso algunos de ellos tienen experiencia de haber vivido en el exterior. A raíz de ello, sus orientaciones temporales desempeñan un rol vital en el organizar, ya que son quienes construyen sus propios sistemas de medición del tiempo para aplicarlos en su accionar cotidiano (Van Dijk, 2014).

De esta forma, los directivos a través de las narrativas construyen sus realidades y son capaces de organizar sus experiencias, comprender sus interacciones y dar sentido a los eventos que suceden (Sandberg y Tsoukas, 2015). Epistemológicamente el conocer es acción (Tsoukas, 2016), en consecuencia, el conocimiento emerge por medio de la práctica discursiva en la que rutinariamente los directivos ponen en manifiesto recursos cognitivos, afectivos y normativos.

Basado en una epistemología constructivista social (Gergen, 2015; Psaltis, 2014; Shotter, 2014; Weick, 2017) y mediante un paradigma interpretativo (Czarniawska, 2015), se realizan interpretaciones por medio de inferencias que van desde lo visible (las narrativas del discurso en las entrevistas) hacia lo oculto (el significado creado por los directivos). El análisis del discurso no se lleva a cabo en términos de un conteo mecánico sino haciendo uso del desarrollo teórico de los vocabularios del *sensemaking* de Weick (Weick, 1995) con el objeto de revelar la microestructura en el organizar (marcos e indicadores que utilizaron en el proceso de *sensemaking* los directivos) y que los lleva a tomar las decisiones que toman, particularmente la de querer internacionalizarse.

La codificación de las narrativas discursivas se realiza con base en estos vocabularios con el objeto de identificar realidades que a menudo se oscurecen por variables, nombres, cantidades y modelos. Esta estructura sirve de guía para la división y el análisis de las narrativas, las cuales son presentadas en tablas en la sección de resultados, respaldando a cada uno de los vocabularios en cuestión. Cabe destacar que con la presentación de narrativas de esa manera, al igual que lo hace Czarniawska (2014) en su libro *A Theory of Organizing*, lo que se persigue es, mediante un razonamiento abductivo<sup>1</sup> (Dunne y Dougherty, 2016), conectar el mundo empírico con configuraciones o totalidades relacionales como son las narrativas.

#### 4. Resultados

En esta sección se presentan las narrativas del discurso de los directores en términos de los vocabularios de *sensemaking* definidos por Weick (1995), quien los clasifica en: vocabularios de ideología, vocabularios de tradición, vocabularios de control de tercer orden, vocabularios de paradigmas, vocabularios de teorías de acción y vocabularios de historias.

##### 4.1. Vocabularios de ideología

No se encuentran grandes diferencias de ideología entre los miembros del directorio, sostienen la decisión de expandir la firma como una de las formas que les permite crecer, avanzar y seguir funcionando para no morir. No tienen miedo de salir al exterior con su

producto ya que afirman tener experiencia internacional, de hecho para crecer afirman que hay que hacer las cosas bien, ser concretos y no encarar muchas cosas al mismo tiempo porque los saca de foco y la productividad de lo que se está haciendo disminuye (Anexos, tabla A1).

Se trata de personas que prefieren trabajar dando pasos con cierto grado de certeza, lo que les da comodidad y tranquilidad. Y aunque no esperan al ideal para tomar decisiones o cambiar, no ven el riesgo como un aliado para su funcionamiento. En tanto, poder capitalizar lo que van aprendiendo los hace ganar experiencia y evitar tomar decisiones erróneas que son cruciales cuando se tiene escasez de recursos tanto humanos como monetarios y de tiempo.

Por otra parte, comparten principios sociales y morales como grupo de trabajo y se encuentran muy conformes cuando hablan del otro. Es lo que genera la armonía y el respeto entre ellos, alcanzando un punto de satisfacción personal más allá de lo que una relación de compañeros de trabajo podría causar.

En lo que confiere al vínculo que se tiene con los clientes, el *feedback* es considerado como una herramienta necesaria para conocer si van encaminados y si necesitan o no realizar cambios. Si bien no cuentan con mucha planificación y metodología, los directivos en su rol como tal definen objetivos a corto plazo y están constantemente evaluando si lo que se plantearon como meta fue alcanzado, ya que no cuentan con el suficiente respaldo financiero como para sobrevivir un año funcionando.

Finalmente, el grupo de directivos coincide en que creen tener un buen horizonte pero son conscientes de que será consecuencia de grandes inversiones en esfuerzo y tiempo. Son 2 recursos que para pequeños emprendedores resulta ser de mayor o igual importancia que el monetario. Es por ello que suele mencionarse en varias oportunidades, ya que el tiempo perdido difícilmente puede recuperarse.

##### 4.2. Vocabularios de tradición

Al tratarse de una empresa muy nueva, no son muchas las cosas del pasado que fueron significativas y transmitidas a través de los años. Sin embargo, comparten mutuamente la forma de ver el producto que desarrollan y cómo transmiten su idea o la dan a conocer al resto de las personas con las que interactúan cotidianamente. El eje de su negocio está en la telemetría, que consiste en enviar información y procesarla para que le sea útil a una determinada industria. En tanto, no requiere de una infraestructura significativa como tantas otras industrias para poder desarrollarse (Anexos, tabla A2).

Por lo tanto, la característica de compatibilidad con cualquier país es lo que motivó la internacionalización; ya que sea en Argentina o cualquier lugar del mundo, para ellos se trata simplemente de crecer. No obstante, afirman que para que funcione correctamente y que no se necesite de alguien de la firma en el lugar donde se encuentre el usuario, cuentan con una plataforma consolidada que está en constante evolución conforme a los requerimientos del cliente.

##### 4.3. Vocabularios de control de tercer orden

Algunos de los supuestos que se tomaron por garantizados y que enmarcaron las decisiones por parte de los directivos de internacionalización, se vinculan al mercado en que se desarrollan y otros con la forma de operar. Mencionan en sus discursos que se ven ante la necesidad de una persona en el lugar de instalación que auxilie la operación para expandir el servicio internacionalmente a pesar de sostener que tecnológicamente no tienen dificultades para adaptarse (Anexos, tabla A3).

Por su parte, la distancia física es concebida como debilidad puntualmente, y es por ello que inclinan sus operaciones a Chile como

<sup>1</sup> El razonamiento abductivo se entiende como «el razonamiento que forma y evalúa hipótesis para dar sentido a hechos desconcertantes» (Weick, 2005, p. 433 citado en Dunne y Dougherty, 2016)

primer destino, siendo el que les abrió las puertas con todo lo que los directivos necesitaban para dar el primer paso de expansión internacional con su firma.

Adicionalmente, la innovación en los servicios que se prestan es impulsada continuamente en pro de seguir la evolución del mercado. Por lo tanto, una de las premisas a futuro que se plantean como dirigentes de la firma es la innovación continua en el desarrollo del producto y de los servicios que ofrecen.

A raíz de que la firma no cuenta con suficiente respaldo financiero, avanzar lentamente es lo que les brinda más seguridad a los directivos para accionar y tener éxito en lo que hacen; a pesar de que no podrían hacerlo de otra manera por razones económicas. Sin embargo, la consolidación posterior a la introducción en un mercado es algo que también persiguen sin importar el país que se trate, ni la forma o la estrategia que se aplique. Es decir, la presencia en el exterior, como inversión extranjera directa, tiene cierto valor para los directivos de esta firma.

#### 4.4. Vocabularios de paradigmas

Uno de los paradigmas identificados se vincula al rubro de la informática, por el que se parte del supuesto que no hay nada tangible, todo lo que se comercializa es un simple servicio. Es así como se tiene una concepción cambiante del usuario, el cual se modifica a través del tiempo y a quien hay que adaptarse (Anexos, tabla A4).

Adicionalmente, se sostiene la flexibilidad como lo que hace competitivo el negocio. En un país como Argentina donde periódicamente se toca fondo en la economía, para los directivos es sumamente importante que la empresa se adapte a los cambios del entorno que la afectan y así no tomar decisiones erróneas. Asimismo, afirman que son muy difíciles las cosas para una empresa pequeña en una economía de esa envergadura; más allá de los planes o programas que las fomentan, existe una alta presión de costos, presión laboral, complicaciones financieras y falta de confianza para llevar a cabo un emprendimiento privado.

Finalmente, afirman que el mercado en el que se desarrollan está *comoditizado* y no logran tener influencia alguna sobre los precios, sin embargo, los clientes sí se fijan en ellos. En este sentido los clientes ideales son empresas grandes, las cuales sí tienen problemas logísticos o complejidades logísticas bastante mayores que las pequeñas, y pueden asignar mucho más valor a este tipo de servicio además de hacer un mayor uso de la plataforma y del sistema.

#### 4.5. Vocabularios de teorías de acción

La escasez de recursos es una de las particularidades que distingue a las pyme, y esta firma es un ejemplo más de esa limitación para llevar a cabo su accionar. Frente a eventos que se les presentan como oportunidades, los directivos no descartan el hecho de salir a tocar las puertas de potenciales clientes, destacando con ello su proactividad que se manifiesta también al momento de buscar una solución ante problemas de financiamiento en el exterior, o bien modificar la estrategia comercial cuando el entorno no permite continuar (Anexos, tabla A5).

El cliente es en donde pone foco la firma, se lo visita, se lo escucha sin importar el tamaño que tenga y es el compromiso que se tiene para con él lo que va logrando la evolución del producto que ofrecen. Todo el accionar que se lleva adelante busca dar respuesta global a los requerimientos del usuario sin ser muy específico para un rubro particular.

La expansión internacional les da una respuesta a cierta inestabilidad que perciben de su país de origen y se sostiene que las decisiones tomadas hubieran sido completamente diferentes si el entorno hubiera sido otro. Por lo tanto, utilizaron mecanismos de penetración en otros mercados como la apertura de una sociedad con vínculos reales y alianzas estratégicas con el objeto de

cerrar oportunidades de contrato que se les presentaron y les permita consolidar su desempeño. Finalmente, cabe destacar que son conscientes de que desde lo comercial no se encuentran muy desarrollados y afirman asimismo que les queda mucho camino por recorrer.

#### 4.6. Vocabularios de historias

La historia del nacimiento de la firma es muy particular, su origen fue bastante informal buscando ese cable a tierra que les permitiera salir de las corporaciones en las que trabajaban y empezar algo propio. Comenzaron con el desarrollo de un producto que no llegó a terminarse y como consecuencia de un camino bastante complicado, lleno de barreras que no podían sortear, se dio un giro de rubro, reutilizando lo que habían hecho hasta entonces para otro producto (Anexos, tabla A6).

Los directivos como equipo de trabajo se manejan dentro de un marco de flexibilidad y se consideran con una actuación expeditiva ante la presentación de un inconveniente, llevan adelante un trabajo coordinado y confían en la visión del otro inclusive para tratar temas importantes y tomar decisiones al respecto. Se distinguen de otras pymes porque todos cuentan con experiencia internacional, vienen de grandes corporaciones multinacionales o han vivido en el exterior.

Otra de las características que se destaca en ellos es la iniciativa y la proactividad con la que encaran sus proyectos, ya que fueron ellos quienes buscaron su primer cliente. Así es como al momento en que se los entrevistó habían firmado un contrato con su primera gran empresa en Argentina y estaban próximos a cerrar las negociaciones en Chile y en Brasil. Ese primer contrato es considerado el impulso que necesitaban para avanzar y arriesgar un poco más, hasta entonces se venía trabajando lentamente y como se podía o estaba a su alcance.

### 5. Discusión de los resultados

A pesar de que los modelos planteados sobre la expansión internacional de la firma (MU y BG) son de gran utilidad para simplificar su comprensión, los resultados obtenidos se suman al contraste empírico por etapas de la perspectiva exógena de proceso. La decisión de inversión y expansión internacional que tomaron los directivos de la pyme analizada en los primeros años de vida no respalda la actividad secuencial y gradual que se sostiene actualmente por los directores.

Como consecuencia de la amenaza que perciben los directivos, resultado de la inestabilidad económica de su país de origen, decidieron enfrentar los mercados internacionales con la actitud proactiva inherente a su estrategia de negocio, sin que lo desconocido implique mayores dificultades. Por lo que se comprende la expansión internacional de la firma bajo un enfoque menos determinista y relacionado particularmente con el crecimiento de la empresa.

En cuanto a la participación internacional basada en la distancia psíquica como patrón de funcionamiento del MU, a pesar de que tanto Chile como Brasil validan dicha distancia por ser destinos cercanos al país de origen, la diferencia que surge entre la teoría y el caso analizado es que se sostiene a la oportunidad como eje central en la toma de decisiones para expandirse internacionalmente y no la distancia psíquica. El sentido de inestabilidad del país promulgado por los directivos, sumado a las características de escases de recursos tanto humanos como monetarios con los que ellos definen a la pyme que dirigen, conducen a comprender las razones que identifican esa oportunidad como fuente de crecimiento para el negocio.

Por su parte, el desarrollo gradual sobre el conocimiento del mercado de destino no es concebido como lo plantean

Johanson y Vahlne (1977, 1990, 2009, 2011). A pesar de que la experiencia es un factor en el que hacen hincapié los directivos en sus discursos dándole gran importancia al hecho de capitalizarla en la medida que la van adquiriendo, no implica que requieran de un alto grado de conocimiento/experiencia para pretender expandirse internacionalmente.

Sin embargo, el haber tenido experiencias particulares, tanto de vida como laborales, en otros países, y vivencias con personas de otras culturas, se puede ver cómo los hace accionar bajo una perspectiva más amplia de los negocios y el mundo. Queda en evidencia el vínculo entre la experiencia y el conocimiento pero no como un condicionante para la expansión internacional de la firma. Es decir, bastó con una exploración previa y con un *feedback* positivo del negocio para reducir su incertidumbre e internacionalizarse.

En el MU la idea de compromiso y conocimiento (aprendizaje) se siguen de cerca el uno al otro; mientras que en la firma analizada decidieron actuar comprometidos, siendo escaso el conocimiento del mercado. Cabe destacar que las relaciones directas y estrechas a nivel local le permitieron a la firma extender el alcance del compromiso internacional, ya que las oportunidades en el exterior se les presentaron como consecuencia de un buen desempeño en Argentina.

La premisa de los directivos de estar cerca del cliente, escuchando las necesidades e intentando satisfacerlas constantemente por medio de la innovación, les resultó de gran utilidad para el crecimiento en otros países. La pyme analizada, contrariamente a las BG o a las *International New Ventures* que persiguen atender nichos de mercados globales, está en constante búsqueda de nichos de mercado en el que puedan servir los clientes de una manera única, ofreciendo servicios que la competencia no ofrece.

Por su parte, la flexibilidad estratégica también favoreció el rápido desarrollo del compromiso en el país de destino, la cual es una de sus principales ventajas competitivas frente a las multinacionales, permitiéndole reaccionar rápidamente ante la devolución de sus clientes y efectuar así cambios en caso de ser necesario. Se trata de un comportamiento que pareciera ser arriesgado pero se lleva a cabo invirtiendo en el extranjero conforme a la cantidad que están dispuestos a arriesgar, afirmando los directivos que se sienten cómodos y tranquilos trabajando sin asumir tanto riesgo de una sola vez.

La investigación muestra cómo el proceso de organizar puede tomar diversos caminos al expandirse en el exterior dependiendo de la forma en la que se interpretan las oportunidades y haciendo un equilibrio en función al riesgo que están dispuestos aceptar. Es por ello que existen diversas acciones para internacionalizarse y no un único patrón como plantean los modelos desde perspectivas exógenas de procesos, cobrando vital importancia esta heterogeneidad.

Las características del grupo de directivos y las vivencias que traen cada uno de ellos de otras empresas son cruciales para entender las decisiones que toman. No es menor el hecho de que todos provengan de corporaciones multinacionales, que hayan vivido en el exterior y que sean todos profesionales altamente capacitados. Lo anterior influye en el proceso de organizar y la toma de decisiones, ya que son experiencias que forman parte de sus modelos mentales y los dispone hacia la adopción de una decisión en particular.

La división y coordinación natural de las actividades en el grupo de trabajo, sumado al respeto tanto en lo personal como en lo laboral que se tienen como directivos, generan un ambiente de trabajo agradable y lo eligen por sobre lo que les tocaba vivir en las corporaciones. Ello los distingue como grupo y los hace únicos.

## 6. Conclusiones y sugerencias

Aunque el MU y el de BG son los precursores de la literatura sobre la expansión internacional de la firma, los resultados de la investigación aportan evidencias de que la decisión por internacionalizarse es enmarcada por una serie de eventos que definen su situación conforme al significado que le dan sus dirigentes; planteándose como consecuencia una amplia brecha entre los modelos desde perspectivas exógenas de procesos y los resultados que surgen de la firma analizada.

Por lo tanto, se concluye que una empresa puede convertirse en agente internacional en el transcurso de sus primeros años de vida sin la necesidad de contar con un conocimiento intenso del mercado de destino. Adicionalmente, la experiencia internacional de la organización parece no tener influencia en el desempeño de esta pero no así la experiencia y las proyecciones de los individuos que conforman la organización y que interactúan al momento de tomar decisiones de expansión internacional.

Las narrativas que emergen del discurso son las que permiten predecir el comportamiento organizacional futuro, así como también identificar cómo los directivos organizan sus experiencias para desarrollar su accionar posterior. El enfoque estratégico específico de cada director (en contraposición al conocimiento de mercado, redes internacionales y la experiencia internacional de la firma) que se manifiesta en la interacción por la cual se le da sentido a los eventos en curso resulta ser determinante del accionar a seguir en mercados internacionales, lo que lleva a la heterogeneidad entre las expansiones de las firmas en el exterior.

La comunicación es, por lo tanto, la esencia del proceso de organizar ya que a través de la interacción de prácticas discursivas se construye un sistema complejo y de diversos significados. Las organizaciones son discurso y es a través de este que los directivos crean una realidad social coherente que enmarca el sentido de la decisión de expandirse internacionalmente. En este sentido, el uso del análisis del discurso como metodología de investigación permitió captar las interpretaciones que los directivos tuvieron sobre su realidad y con ello, contribuir a los estudios organizacionales a fin de evitar las simplificaciones a patrones comunes de comportamiento.

Analizar las microprácticas de organizar es un enfoque para ser tenido en cuenta con el objeto de hacer frente a las particularidades de las organizaciones modernas, en las que sus dirigentes cuentan con historias que pasan a formar parte de las estrategias, las visiones y los objetivos de la firma. En este sentido, y con la finalidad de identificar cómo crean y definen fenómenos organizacionales como es el caso de la internacionalización, resultan ser de gran importancia tanto las experiencias individuales como las del grupo de directivos.

Las interpretaciones se plasman como un marco interpretativo y descriptivo, no como hechos dados, con el fin de evitar mostrar soluciones simples a dinámicas complejas. Llevar a cabo un análisis a nivel micro permitió alcanzar explicaciones e interpretaciones del fenómeno sobre la expansión internacional de la firma en un nivel más profundo y complejo que no se podría haber logrado desde una perspectiva exógena de proceso. Por ello, para futuras investigaciones se sugiere tener en cuenta enfoques que se centren en los aspectos constructivos de las interacciones y su expresión narrativa, ya que permiten alcanzar una mejor comprensión, tanto los microprocesos discursivos de las decisiones individuales y grupales como de las bases discursivas de la realidad social en que estas se localizan. Esto resultaría de gran utilidad para conocer más sobre la multiplicidad de caminos que pueden ser tomados por las firmas para internacionalizarse.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Anexos.

Tabla A1. Vocabularios de ideología-narrativas de los discursos de los directivos (enero 2016)

Dir 1: «Te volvéis poco productivo si tenés demasiadas cosas abiertas en veremos. Tenemos que tratar de ser concretos y cerrar puntos (...) Tenemos objetivos cortitos y claros, siempre no morir, no morir en el camino»
Dir 2: «Preferimos ser perfil bajo, no llenarnos de guita pero dormir tranquilos. Para mí ese principio lo llevo en mi vida y que lo pueda llevar en mi trabajo me hace sentir cómodo y tranquilo».
Dir 3: «Bueno también hay que aprender de, no solamente para la próxima vez intentar ver en qué te equivocaste sino que también creo que el aprendizaje técnico sirve, se recicla para otras cosas»
Dir 4: «Estamos acá y crecimos hasta donde crecimos y la idea es avanzar y crecer afuera (...) Mal que duela equivocarse también suma y es una de las maneras de avanzar, si uno espera hacer las cosas según lo ideal, quizás no hubiéramos hecho nada, nunca (...) No nos da miedo el hecho de salir de Argentina. Todos nosotros tenemos experiencia de haber trabajado afuera, conocimiento tanto de personas como de mercados, etc.»
Dir 1: «Esto requiere mucho esfuerzo y mucha demanda de nuestro tiempo»
Dir 2: «A nivel personal considero que sean excelentes personas, que los principios morales y sociales en los cuales coincidimos, y familiares, nos ayuda mucho en la armonía en la que trabajamos (...) Siempre busco ese tipo de feedback porque no me gusta trabajar al vicio ni que desperdiciemos (...) La realidad es que creo que tenemos buen horizonte, que no lo tenemos concretado ahora pero buen horizonte a nivel mercado digamos con toda la problemática que vamos viendo con cada región, de idioma, la gente, las leyes, la parte administrativa, contable, es todo un dolor de cabeza digamos»
Dir 3: «La verdad que el grupo humano, todos, y en particular el de directores creo que es una de las cosas que más satisfacción me da a mí personalmente»
Dir 4: «Tenemos proyecciones, tenemos ciertas proyecciones que intentamos cumplir y objetivos digamos, todo el tiempo estamos intentando llegar a esos objetivos o acercarnos, no tenemos el perfil de empresa como para esperar un año para ver si nos equivocamos o no nos equivocamos sino que estamos evaluando todo el tiempo»

Fuente: elaboración propia.

Tabla A2. Vocabularios de tradición-narrativas de los discursos de los directivos (enero 2016)

Dir 1: «Acá el negocio como te repito es de volumen con lo cual ya sea Argentina, o Brasil o Chile para nosotros es crecimiento genuino»
Dir 2: «Yo creo que siempre pensamos en eso, incorporar tecnología, cambios, la dinámica que le dimos al producto-servicio es esa, no nos quedamos con algo que inventamos hace mucho tiempo atrás»
Dir 3: «Entonces requiere que la plataforma sea muy sólida»
Dir 4: «La idea de internacionalización viene de la idea de que la plataforma que tenemos es compatible como para poder brindar el servicio en cualquier lugar, es independiente del país donde se brinda el servicio»

Fuente: elaboración propia.

Tabla A3. Vocabularios de control de tercer orden-narrativas de los discursos de los directivos (enero 2016)

Dir 1: «Este es un mercado de volumen, tiene muy bajo margen, cada unidad que uno agrega al sistema es realmente muy poquito con lo que uno puede llegar a ganar por la gran competencia que hay en el mercado. Entonces, para que una empresa sea exitosa en este rubro tiene que hacer cantidad»
Dir 2: «La debilidad es que ninguno de nosotros estamos físicamente en forma permanente en el exterior, hoy ninguno estamos ni en Chile, ni en Brasil, donde estamos comenzando a comercializarlo. Entonces, necesitamos según las posibilidades y la estrategia de internacionalización... o contratar una persona y asociarla a la empresa, o asociarnos con una empresa que sea la parte comercial o sea necesitamos sí o sí ya sea empresa o persona»
Dir 3: «Chile no es más que un viaje en avión, casi como viajar a Buenos Aires entonces creo que es un satélite bastante controlable en ese sentido»
Dir 4: «Dada las condiciones que estamos viviendo a las restricciones de las importaciones y siendo nosotros una empresa desarrolladora que tratamos de ser innovadores (...) Entonces Chile abrió la puerta»
Dir 1: «Nuestro foco en los últimos años fue seguir en la evolución tecnológica, estando muy atento en los distribuidores y en lo que hay en el mercado para adaptarlo a nuestros servicios»
Dir 2: «A futuro creo que tenemos que seguir en esa línea (...) la idea es estar siempre un poco adelantado a lo que haya en el mercado (...) No tenemos el perfil de empresa como para esperar un año para ver si nos equivocamos o no nos equivocamos sino que estamos evaluando todo el tiempo y tratando de hacer cambios todo el tiempo»
Dir 3: «Creo que siempre vamos por esa línea, de ir un paso al lado del otro y no asumiendo tanto riesgo»
Dir 4: «Lo próximo es consolidarse en los lugares donde estamos llegando, porque el primer paso es llegar, empezar, pero antes de seguir expandiendo y llegar a todos lados... porque cada lugar que uno abre son... llámale desafíos o problemas, complicaciones que tenés que ir resolviendo de todo nivel, operativo, económico, financiero, legales, etc., etc.»

Fuente: elaboración propia.

Tabla A4. Vocabularios de paradigmas-narrativas de los discursos de los directivos (enero 2016)

Dir 1: «Los usuarios ya no son clientes que están sentados en una notebook, en un escritorio, cada vez más son gente que está andando, con su Smartphone o su Tablet»
Dir 2: «Esa flexibilidad que hace que nos comparen con otras empresas»
Dir 3: «La situación económica de Argentina es un ciclo, cuando se está en la cima se espera que baje y viceversa»
Dir 4: «No hay mucho margen para pelear por el lado de los precios, creo que todas las empresas andan más o menos en los mismos valores, es un factor difícil de diferenciarse por ahí pero sí desde el punto de vista del cliente buscan precio sin duda»

Fuente: elaboración propia.

Tabla A5. Vocabularios de teorías de acción-narrativas de los discursos de los directivos (enero 2016)

Dir 1: «No conseguimos créditos para empresas recién formadas, menos aún con capitales mixtos, o sea extranjeros y bueno al día de hoy estamos con crédito personal que ha tomado nuestro socio chileno allá en Chile. (...) Fue muy difícil y hemos invertido mucho esfuerzo y tiempo en Chile y en eso»
Dir 2: «Tomando como premisas que esto es un mercado de alta competitividad (...) hemos también hecho un giro comercial y antes vendíamos esto a empresas de lo que llegara digamos»
Dir 3: «La problemática que ven ellos con los clientes y las necesidades me las vuelcan y yo tengo que tratar de resolverlas»
Dir 4: «Por ahí sí es una necesidad nueva del cliente tengo que ver que se proyecte para los otros clientes, y muchos clientes reciben funcionalidades porque otro la pide»
Dir 1: «Dada la situación y nuestro mercado, y todo eso, la decisión no hace mucho fue tratar de expandirnos afuera»
Dir 2: «Si vos me decís tenés un millón de dólares, a lo mejor me hubiera decidido por eso, salgo a regalar, hago una campaña comercial donde regalo los equipos, me bajo lo mínimo posible con una plataforma acotada y estándar y salgo a vender»
Dir 3: «Unos años bastante pesados de trabajo en general en todos aspectos, en lo comercial, en esto, y siempre detectábamos que no teníamos fortaleza en la parte comercial asique fue donde primero buscamos que uno de nosotros tome cartas en el asunto»

Fuente: elaboración propia.

Tabla A6. Vocabularios de historias-narrativas de los discursos de los directivos (enero 2016)

Dir 1: «La PYME mirá empezamos, yo estaba trabajando ya en una de estas corporaciones, Javier volvió del exterior y andaba como todos buscando un cable a tierra para dejar las megacorporaciones, la charla de café fue fácil digamos, trabajamos profesionalmente para un dueño que está en alguna parte del mundo y lo hacemos rico»
Dir 2: «Técnicamente nos encontramos con una dificultad que no podíamos sortearla y bueno entonces vimos que lo que teníamos era un producto casi terminado de otra cosa, de hacer seguimiento de vehículo ¿sí? Con muy poco esfuerzo no tuvimos que tirar todo eso a la basura sino reutilizarlo»
Dir 1: «Entonces sí, como que viví mucho en ese contexto de grandes corporaciones»
Dir 2: «Bueno yo trabajé mucho afuera del país, pasé siete años en distintos países»
Dir 3: «Siempre trabajé en empresas internacionales, trabajé en Visa, en Motorola, en Google»
Dir 4: «En el día a día si cada uno decide pero bueno hay mucha comunicación e interacción entre todas las áreas (. . .) Tenemos un estudio de contadores que llevan toda la empresa y en eso está Javier que toma ese tipo de decisiones, cada uno está en su área y las decisiones las terminamos de definir entre todos pero él es el que trae las opciones»

Fuente: elaboración propia.

## Bibliografía

- Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209–231.
- Andersen, O. (1997). Internationalisation and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*, 37, 27–42.
- Arenius, P. M. (2002). *Creation of firm-level social capital, its exploitation, and the process of early internationalization*. Helsinki, Finland: Helsinki University of Technology.
- Autio, E., Sapienza, H. J. y Arenius, P. (2005). International social capital, technology sharing, and foreign market learning in internationalizing entrepreneurial firms. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 8, 9–42.
- Bell, J. (1995). The internationalization of small computer software firms: A further challenge to «stage» theories. *European Journal of Marketing*, 29(8), 60–75.
- Bell, J., McNaughton, R., Young, S. y Crick, D. (2003). Towards an integrative model of small firm internationalization. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 339–362.
- Bilkey, W. J. y Tesar, G. (1977). The export behaviour of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93–98.
- Boje, D. M., Haley, U. C. y Saylor, R. (2016). Antennarratives of organizational change: The microstoria of Burger King's storytelling in space, time and strategic context. *Human Relations*, 69(2), 391–418.
- Burton-Jones, A., McLean, E. R. y Monod, E. (2011). *On aproches to building theories: Process, variance and systems*. British Columbia, Canada: Sauder School of Business, UBC.
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8(6), 273–281.
- Chia, R. y Nayak, A. (2017). Circumventing the logic and limits of representation: Otherness in East-West approaches to paradox. En M. W. Lewis, W. K. Smith, P. Jarzabkowski, y A. Langley (Eds.), *Handbook of organizational paradox: Approaches to plurality, tensions and contradictions*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Cooren, F., Taylor, J. R. y van Every, E. J. (2013). *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*. Mahway, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Coviello, N. E. y McAuley, A. (1999). Internationalization and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39(3), 223–256.
- Crick, D. y Jones, M. (2000). Small high-technology firms and international high technology markets. *Journal of International Marketing*, 8(2), 63–85.
- Cunha, M. P. y Tsoukas, H. (2015). Reforming the state: Understanding the vicious circles of reform. *European Management Journal*, 33(4), 225–229.
- Czarniawska, B. (2014). *A theory of organizing* (2nd ed.). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Czarniawska, B. (2015). After practice: A personal reflection. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 5(3a), 105–114.
- Dimitratos, P., Plakoyiannaki, E. y Pitsoulaki, A. (2010). The global smaller firm in international entrepreneurship. *International Business Review*, 19, 589–606.
- Dunne, D. D. y Dougherty, D. (2016). Abductive reasoning: How innovators navigate in the labyrinth of complex product innovation. *Organization Studies*, 37(2), 131–159.
- Eriksson, M. (2016). *The complex internationalization process unfolded. The case of Atlas Copco's entry into the Chinese mid-market*. Uppsala, Sweden: Företagsekonomiska Institutionen, Uppsala Universitet.
- Friedman, T. (2010). Just doing it. *The New York Times*, pp. 04–18. Recuperado 17 Abr 2010 en: <http://www.nytimes.com/2010/04/18/opinion/18friedman.html>
- Gergen, K. J. (2015). From mirroring to world-making: Research as future forming. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 45(3), 287–310.
- Hernes, T. (2014). *A process theory of organization*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Hernes, T. y Weik, E. (2007). Organization as process: Drawing a line between endogenous and exogenous views. *Scandinavian Journal of Management*, 23, 251–264.
- Johanson, J. y Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- Johanson, J. y Vahlne, J. E. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11–24.
- Johanson, J. y Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 1411–1431.
- Johanson, J. y Vahlne, J. E. (2011). Markets as networks: Implications for strategy-making. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 484–491.
- Johanson, J. y Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–322.
- Jones, M. V. (1999). The internationalization of small high-technology firms. *Journal of International Marketing*, 15–41.
- Jones, M. V. y Coviello, N. E. (2005). Internationalisation: Conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 284–303.
- Knight, G. y Cavusgil, T. (1996). The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, 11–26.
- López, R. y Deslauriers, J. (2011). La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en trabajo social. *Margen*, 61, 1–19.
- Madsen, T. y Servais, P. (1997). The internationalisation of born globals: An evolutionary process? *International Business Review*, 6(6), 561–583.
- Maitlis, S. y Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125.
- Meyn, S. P. (2009). *Control techniques for complex networks*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Moen, Ø. y Servais, P. (2002). Born global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, 10(3), 49–72.
- Onetti, A., Zucchella, A., Jones, M. V. y McDougall-Covin, P. P. (2012). Internationalization, innovation and entrepreneurship: Business models for new technology-based firms. *Journal of Management & Governance*, 16(3), 337–368.
- Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64.
- Oviatt, B. M. y McDougall, P. P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30(3), 537–553.
- Perrow, C. (1986). *Complex organizations: A critical essay* (3rd ed.). New York, NY: Random.
- Psaltis, C. (2014). Communication and the microgenetic construction of Knowledge. En G. Sammut, E. Andreouli, G. Gaskell, y J. Valsiner (Eds.), *Handbook of social representation* (pp. 1–16). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Rialp, A., Rialp, J. y Knight, G. A. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: What do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14(2), 147–166.
- Sandberg, J. y Tsoukas, H. (2015). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36, 6–32.
- Shotter, J. (2014). Agential realism, social constructionism, and our living relations to our surroundings: Sensing similarities rather than seeing patterns. *Theory & Psychology*, 24(3), 305–325.
- Tsoukas, H. (2016). Don't simplify, complexify: From disjunctive to conjunctive theorizing in organization and management studies. *Journal of Management Studies*, 1–22.
- Tsoukas, H. y Chia, R. (2011). Introduction: Why philosophy matters to organization theory. In *Philosophy and organization theory. Research in the sociology of organizations*. pp. 1–21. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Van Dijk, T. (2014). *Discourse and knowledge. A sociocognitive approach*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Weick, K. E. (2015). Ambiguity as grasp: The reworking of sense. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(2), 117–123.
- Weick, K. E. (2016). 60th anniversary essay: Constrained comprehending: The experience of organizational inquiry. *Administrative Science Quarterly*, 61(3), 333–346.
- Weick, K. E. (2017). Perspective construction in organizational behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(5), 1–5.

- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. y Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421.
- Yin, R. K. (2014). *Case study research design and methods* (5 th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Zuchella, A. (2005). Born global firms: How to reach new business space rapidly: An Italian survey. Oslo; Presentation in panel, EIBA 31st Annual Conference.

## Artículo

# Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo



José Luis Duque Ceballos<sup>a,b</sup>, Mónica García Solarte<sup>c</sup> y Andrea Hurtado Ayala<sup>d,\*</sup>

<sup>a</sup> Docente de tiempo completo, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Santiago de Cali, Cali, Colombia

<sup>b</sup> Investigador, Grupo de Investigación Humanismo y Gestión, Universidad del Valle, Cali, Colombia

<sup>c</sup> Docente Titular, Departamento de Administración y Organizaciones, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali, Colombia

<sup>d</sup> Estudiante, Doctorado en Administración, Universidad del Valle, Cali, Colombia

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

## Historia del artículo:

Recibido el 17 de agosto de 2016

Aceptado el 20 de junio de 2017

On-line el 5 de septiembre de 2017

## Códigos JEL:

M12

M54

L25

## Palabras clave:

Aptitud emocional

Personalidad

Competencias

Desempeño

Productividad

## RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo analizar la influencia de la inteligencia emocional sobre el desarrollo de las competencias laborales, a través de la aplicación de una encuesta a 122 estudiantes de maestría con experiencia laboral superior a tres años y que se encuentran desempeñando cargos administrativos. La metodología utilizada es la regresión lineal estimando previamente un análisis factorial exploratorio para agrupar las aptitudes personales y sociales de la inteligencia emocional. En los resultados se comprueba que la inteligencia emocional representada en las aptitudes emocionales y sociales influye positivamente sobre las competencias laborales, encontrando que aspectos como el reconocimiento de emociones, el trabajo en equipo, la comunicación, la orientación al logro, la percepción y la negociación son características del individuo que favorecen la formación de competencias afectando el desempeño laboral.

© 2017 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## Influence of emotional intelligence on job skills: An empirical study in employees at the administrative level

## ABSTRACT

This article aims at analyzing the influence of emotional intelligence on the development of labor skills, through the application of a survey to 122 graduate students with more than three years of work experience who are holding administrative positions. The methodology used is linear regression previously estimating an exploratory factor analysis to group the personal and social skills of emotional intelligence. In the results it is found that the emotional intelligence displayed in the emotional and social skills positively affects job skills, finding that aspects such as emotion recognition, teamwork, communication, achievement orientation, perception and negotiation are characteristics of the individual that favor the formation of skills affecting job performance.

© 2017 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## JEL classifications:

M12

M54

L25

## Keywords:

Emotional aptitude

Personality

Skills

Performance

Productivity

\* Autor para correspondencia. Dirigir a: Calle 4B No. 36-00, Oficina 3009, Cali, Colombia.  
Correo electrónico: andrea.hurtado.ayala@correounivalle.edu.co (A. Hurtado Ayala).

## Influência da inteligência emocional em competências profissionais: um estudo empírico em empregados de nível gerencial

### R E S U M O

#### Classificações JEL:

M12  
M54  
L25

#### Palavras-chave:

Competência emocional  
Personalidade  
Competências  
Desempenho  
Produtividade

Este artigo tem como objetivo analisar a influência da inteligência emocional no desenvolvimento das competências profissionais através da aplicação de uma pesquisa com 122 alunos de pós-graduação com mais de três anos de experiência de trabalho e que estão realizando funções administrativas. A metodologia utilizada é a regressão linear que estimou anteriormente uma análise fatorial exploratória para agrupar as competências pessoais e sociais da inteligência emocional. Nos resultados verificou-se que a inteligência emocional exibida nas habilidades emocionais e sociais afeta positivamente as competências profissionais, e que os aspectos como o reconhecimento de emoções, o trabalho em equipe, a comunicação, a orientação para a realização, a percepção e a negociação são características do indivíduo que favorecem a formação de habilidades que afetam o desempenho no trabalho.

© 2017 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## 1. Introducción

La inteligencia emocional (IE) se define como la capacidad del individuo de reconocer los sentimientos propios y ajenos, motivarse y manejar sus emociones de manera adecuada, y los efectos en su comportamiento y en la relación con los demás (Goleman, 1999). Desde el surgimiento de este concepto, se ha considerado que la IE, como capacidad para gestionar las emociones, constituye un aspecto que afecta el desempeño de los individuos en el ámbito laboral.

Las aptitudes emocionales que determinan la IE se relacionan con el pensamiento y los sentimientos originando un mayor desempeño laboral, donde dichas aptitudes pueden ser personales por determinar el dominio de sí mismo; o sociales por determinar el manejo de la relaciones con otros (Goleman, 1995). Este componente humano se analiza al interior de las organizaciones porque puede permitir comprender el rendimiento de los individuos en el puesto de trabajo, y específicamente, el desarrollo de capacidades, habilidades y destrezas que poseen los individuos para ejercer su labor, denominadas competencias laborales (Fernández, 2005). En este sentido, este artículo pretende analizar la relación existente entre IE y competencias laborales, y para ello se realiza un estudio empírico a una muestra de 122 estudiantes de maestría de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle (Cali, Colombia) que ocupan cargos en el área administrativa. La encuesta realizada mide la IE a partir de las dimensiones aptitudes personales y sociales, y por medio de un análisis factorial exploratorio se identifican los componentes de ambas dimensiones. Posteriormente, se realizan dos modelos de regresión lineal donde se busca establecer la influencia de ambas aptitudes en las competencias laborales, obteniendo los principales aspectos de personalidad y comportamiento que influyen positivamente en el desarrollo de competencias laborales.

El artículo se desarrolla de la siguiente forma: inicialmente, se presenta una revisión de la literatura sobre IE, competencias laborales y su relación; posteriormente, se describe la metodología del artículo; luego se presentan los procedimientos, estimaciones y resultados obtenidos y, finalmente, se presenta la discusión de los resultados y conclusiones.

## 2. Marco teórico

El marco teórico que soporta la investigación se presenta de la siguiente forma: se plantea una revisión de los conceptos de inteligencia emocional y competencias laborales y, posteriormente, se

realiza una revisión de la literatura sobre la relación entre IE y competencias laborales, sobre la cual se plantean las dos hipótesis a comprobar.

### 2.1. La inteligencia emocional

Larsen y Buss (2005) plantean la influencia que las emociones tienen en los estados anímicos y físicos del individuo, pues estas inciden en cierta medida en los comportamientos que las personas logren manifestar en un momento determinado. Por otra parte, Romero y Acosta (2006), Subiran (2010) y Ljungholm (2014) plantean que existe una estrecha relación entre el correcto ejercicio del líder y sus habilidades emocionales, pues estas determinan los comportamientos e interacciones de él.

Las emociones representan una parte de la esencia del ser humano, pues determinan su comportamiento frente al entorno y frente a los individuos con quienes interactúa, por tal motivo podrían llegar a ser calificadas como positivas o negativas dependiendo del resultado que estas ofrezcan al individuo. Por ejemplo, a nivel organizacional, algunas emociones como la tristeza y la melancolía pueden ser vistas como perjudiciales para el correcto desempeño de las personas (Rathi, 2014, Tofighi, Tirgari, Fooladvandi, Rasouli y Jalali, 2015).

Lo anterior lleva a pensar que las emociones pueden tener un carácter intencional (Cruz, 2012), pues el individuo puede impulsar la aparición de una emoción sobre otra. Así, de acuerdo a la intencionalidad de las emociones se puede llegar a pensar que el control o gestión de estas determina el nivel de ajuste que el individuo manifieste en diferentes momentos o contextos a los que se enfrenta. Es aquí cuando surge la inteligencia emocional, definida por Goleman (1995) citado por Duque (2012) como «la capacidad que poseen las personas para gestionar sus emociones y utilizarlas en favor de un mayor desempeño laboral» (Duque, 2012, p. 154).

Dicha inteligencia emocional le permite al individuo, en primer lugar, identificar sus emociones y, en segundo lugar, conocer cuáles le permiten tener un resultado mejor en lo que realiza, así como identificar cuáles emociones tiene un mayor peso dentro de su personalidad. Es este un concepto que autores como Salovey y Mayer (1990), Cherniss (2004) y Ander-Egg (2006), citado por Duque (2012), entre otros, exploran y analizan con el fin de encontrar la relación entre las emociones y los impulsos y/o acciones que toma el individuo en diferentes contextos.

En la tabla 1 se presentan algunas de las aproximaciones realizadas al concepto de IE, que permiten obtener una mejor definición de la misma.

**Tabla 1**  
Aproximación teórica a la inteligencia emocional

Autor	Aproximación teórica a inteligencia emocional
Cooper y Sawaf (1998) citado por Duque (2012)	«La aptitud emocional crea las correspondientes cualidades en el corazón y le permiten a uno poner en práctica las destrezas del conocimiento emocional, desarrollando mayor autenticidad y credibilidad, y capacitando para ampliar su círculo de confianza» (Duque, 2012, p.155)
Ander – Egg (2006 citado por Duque, 2012)	«La emoción y la acción son inseparables. La emoción impulsa a la acción y la acción es más efectiva cuando lleva una buena carga de emocionalidad. La IE se expresa en el autocontrol, el entusiasmo, la perseverancia, y en la capacidad para motivarse a uno mismo» (Duque, 2012, p.156)
Weisinger (1998) citado por Duque (2012)	«La IE es el uso inteligente de las emociones: de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestros comportamientos y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados» (Duque, 2012, p. 156)
Moon y Hur (2011) citado por Duque (2012)	Los individuos con altos niveles de IE son capaces de enfrentar eficazmente los problemas y presiones que surjan en las organizaciones. «Coinciden en su asociación negativa con el estrés laboral, el agotamiento y la mala salud. Los autores hacen un análisis concreto de los aspectos emocionales sin tener en cuenta las habilidades cognitivas de los individuos» (Duque, 2012, p. 156)
Thorndike (1920) citado por Duque, 2012)	«Menciona la importancia de ciertos antecedentes que pueden ayudar a comprender la IE, estos tienen que ver con la inteligencia social definida como «la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres y actuar sabiamente en las relaciones humanas» (Duque, 2012, p. 158)
Matthews, Zeidner y Roberts (2002) citado por Prieto, Ferrandiz, Ferrando, Sanchez y Bermejo, 2008)	Plantean el surgimiento de dos grandes posturas teóricas con respecto a la IE y los instrumentos de medida empleados: «la primera utiliza medidas de autoinforme y enfatiza la efectividad psicológica (éxito social, laboral o educativo), basándose en modelos de personalidad y ajuste no cognitivos. (...) la segunda basándose en modelos de inteligencia y desempeño desarrolla medidas de rendimiento resaltando la capacidad cognitiva para procesar y regular la información y la adaptación emocional»
Chopra y Kanji (2010) citado por Duque (2012)	«Plantean la necesidad de separar los términos de inteligencia y emociones para poder definir el concepto general, ya que el primero tiene que ver con elementos objetivos y el segundo con elementos subjetivos del ser humano. Entonces, definen la inteligencia como un estado mental y psicológico» (Duque, 2012, p. 157)
Salovey y Mayer (1990); Mayer, Caruso y Salovey (2000) citados por Duque (2012)	«La IE se define como la forma de entender las emociones y se compone de cuatro áreas: Valoración y expresión de las emociones propias Valoración y reconocimiento de las emociones de los otros Regulación de las propias emociones Uso de las emociones para facilitar el desempeño» (Duque, 2012, p. 158)
Zárate y Matviuk (2010) citado por Duque (2012)	«Hacen una definición de las emociones donde las relacionan con las experiencias subjetivas del ser humano a la vez que permiten la activación de conocimientos y coordinación de estados corporales para la valoración y afrontamiento de ciertas condiciones situacionales» (Duque, 2012, p. 158)
Zárate y Matviuk (2012)	«Las áreas de la IE, valoración y entendimiento de las emociones propias, valoración y entendimiento de las emociones de los demás y uso de las emociones, tienen una relación positiva con las prácticas de liderazgo y que por lo tanto, son estas áreas las que se deben reforzar en los líderes para lograr en ellos aumentar su efectividad»
Wong y Law (2002) citado por Duque (2012)	«La IE ha sido propuesta como un importante y potencial constructo para la gerencia de recursos humanos» (Duque, 2012, p.158)

Fuente: Duque (2012, pp. 158).

De acuerdo a lo planteado en la tabla 1, Weisinger (1998), Cooper y Sawaf (1998) y Ander – Egg (2006) citado por Duque (2012) coinciden en situar a la IE en un sitio de privilegio, en el cual la relacionan directamente con el desarrollo y fortalecimiento de capacidades en las personas, pues según los autores, esta capacidad emocional le permite al individuo orientar su acción así como definir sus comportamientos.

Ahora bien, la investigación desarrollada por Moon y Hur (2011), permite concluir en una primera aproximación, que los individuos con mayor IE pueden enfrentarse de mejor forma a las situaciones que se les presentan en sus puestos de trabajo y por ende lograr mayores índices de satisfacción laboral, a diferencia de aquellos que no logran el desarrollo de dicha capacidad.

Por último, Wong y Law (2002), Zárate y Matviuk (2010, 2012) y Chopra y Kanji (2010), analizan la IE como aquella que contribuye entre otros aspectos a generar cualidades de líder, a activar conocimientos y gerenciar de forma efectiva a las personas.

De esta forma se puede analizar a la IE como un esfuerzo humano por identificar las emociones y encontrar los medios necesarios para gestionarlas de forma adecuada ante determinadas situaciones y para que sea un proceso constante de control, comprensión y autogestión de emociones.

Habiendo explorado el concepto de IE, así como analizada su relación con el desarrollo de habilidades y el desempeño en algunos de los contextos a los que se enfrenta el ser humano, es necesario definir el concepto de competencias laborales y encontrar la relación final que entre ambos existe. A continuación se realiza la presentación de las aproximaciones teóricas al concepto de competencias laborales.

## 2.2. Competencias laborales

Las personas en las organizaciones, a través del desarrollo de sus labores y aplicación de capacidades, representan quizá uno de los principales motores de éxito que puede o no garantizar la competitividad de las mismas. Por tal motivo, analizar el componente humano de las organizaciones es un imperativo para entender el rendimiento de los individuos, el cual puede estar determinado por las habilidades, destrezas y capacidades que este posea, o se encuentre en la capacidad de desarrollar en el ejercicio de su labor (Lingling, Xuhui, Cunrui y Fei, 2014; Priya y Panchanatham, 2014). Estas habilidades son las denominadas competencias del individuo, que llegan a garantizar un desempeño superior de quien las desarrolla en comparación con aquellas personas que no las poseen en un momento determinado.

Así, la gestión del conocimiento y las competencias han sido procesos que se han desarrollado en la actualidad debido a la exigencia del entorno por establecer y aplicar prácticas que brinden nuevas estrategias de dirección a las empresas, además se deben encontrar las mejores prácticas para seleccionar, mantener y desarrollar de manera efectiva el talento humano, generando condiciones para que este se convierta en la principal fuente de éxito organizacional. Por esto, en la actualidad no es suficiente evaluar al talento humano con base en sus aspectos intelectuales o cognitivos sino ir más allá, buscando identificar y fortalecer habilidades, fortalezas propias de cada uno y de las cuales depende su desempeño efectivo dentro de un cargo específico (Robles, 2012; Powers, Jennings y DeCarlo, 2014; Fulthorpy y D'Eloia, 2015).

**Tabla 2**  
Aproximación teórica a las competencias laborales

Autor	Aporte teórico
Levy-Leboyer (2002)	«Las competencias afectan la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión» (Levy-Leboyer, 2002 citado por Fernández de Tejada, 2010, p. 94), son características individuales enlazadas con valores y conocimientos adquiridos. Las competencias se alcanzan cuando el trabajo se hace más automatizado y cada vez menos dependiente de un control cognitivo
Fernández (2005)	Define las competencias como el «conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación» (Fernández, 2005, p. 34)
Mitrani, Dalziel y Fitt (1992)	Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta; cualquier característica individual que pueda medirse de un modo fiable y que se pueda demostrar que se diferencia significativamente entre los trabajadores con y sin desempeño excelente
Alles (2006)	Las competencias son rasgos de personalidad y comportamientos que producen un buen desempeño en el puesto de trabajo. El autor hace una división de las competencias en cardinales y específicas
Vargas, Casanova y Montanaro (2001)	Son atributos subyacentes que ocasionan un desempeño laboral exitoso, capaces de explicar el desempeño superior de un trabajador en su puesto. Las competencias comprenden lo que la persona sabe hacer, lo que puede hacer y lo que quiere hacer, incluyendo un nivel subjetivo al desarrollo de las mismas
García (2005)	Las personas desarrollan competencias para ser receptivas y actúan sin prejuicios; aprovechan los efectos de las sinergias que obtienen de unir sus propias capacidades con las de otras personas. Las competencias completan el motor que genera las acciones, promueven el desempeño efectivo
Monzó (2006)	Desde un enfoque dinámico, las competencias son adquiridas mediante la educación, la experiencia y en la vida cotidiana, por medio de un proceso de desarrollo continuo (educación, experiencia, vida cotidiana) y en diversos contextos. El desarrollo de estas competencias conduce al éxito en las actividades realizadas
Carrillo, Iranzo y la Garza (2000)	La singularidad de la noción de competencias radica en que permite revelar el carácter particular de las cualidades de los individuos. Es decir, se remite a atributos y trayectorias individualizadas
Gil (2007)	Las competencias son «motivos, rasgos de carácter, concepto de uno mismo, actitudes o valores, conocimientos, capacidades cognoscitivas o de conducta que pueden ser asociadas al desempeño excelente en un puesto de trabajo» (Gil, 2007, p.85)
Gallart y Jacinto (1995) citado por Lladó, Sánchez y Navarro (2013)	«La noción de competencia, tal como es usada en relación con el mundo del trabajo, se sitúa a mitad de camino entre los saberes y las habilidades concretas; la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento» (Lladó, Sánchez y Navarro, 2013, p. 84)
Catalano, Avolio, Sladogna y Laborales (2004) citado por Martínez (2008)	«Son un conjunto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo a los estándares históricos y tecnológicos vigentes» (Martínez, 2008, p. 203)
González (2010)	Fenómeno o estructura de naturaleza compleja que expresa la actuación profesional del sujeto

Fuente: elaboración propia.

Dado lo anterior, surgen las competencias y la gestión de estas como procesos estratégicos de apoyo a la dirección para alcanzar los objetivos organizacionales; sin embargo, es conveniente mostrar en la tabla 2 algunas definiciones de este concepto que han sido realizadas por diferentes autores del área.

De acuerdo a lo expuesto en la tabla 2 por los diferentes autores, se pueden entender las competencias como aquellos rasgos de carácter y características del individuo, que si se desarrollan le pueden garantizar un desempeño superior en relación con aquellos que nos las posean o desarrollen en un momento determinado. Adicionalmente, las competencias laborales tienen una característica fundamental, la posibilidad de desarrollarlas, es decir, aun cuando una persona no tenga la habilidad para trabajar en equipo la puede desarrollar, siempre y cuando cuente con las condiciones no solo personales sino de contexto que le permitan dicho fin.

Las competencias laborales, en la medida que son comportamientos y características que suponen un desempeño superior, pueden ser medidas y calificadas a través de los resultados alcanzados por las acciones de las personas en el contexto donde se desenvuelven.

En este sentido, Spencer y Spencer (1993), citado por Alles (2006), definen las competencias como «una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación» (Alles, 2006, p.60), señalando que una «característica subyacente» tiene que ver con una parte profunda del individuo que puede describir su comportamiento en diferentes situaciones; por otra parte, «causalmente relacionada» «significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño» (Alles, 2006, p.60); mientras que el «estándar de efectividad» es el que permite identificar que alguna actividad se desarrolla de acuerdo a estándares o criterios generales de rendimiento. Entonces, las competencias laborales según Spencer y

Spencer (1993) permiten obtener y medir el desempeño de los individuos de acuerdo a parámetros de rendimiento que determinan la efectividad del comportamiento de estos (individuos).

Por lo tanto, las competencias laborales se pueden considerar como «un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas, y cuando se hace referencia a los orígenes del mismo» (Escobar, 2005, p. 35) y «aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo» (McClelland, 1973 citado por Calvo, 2014, p.168), dejando ver la relación inequívoca entre las competencias laborales y la medición del desempeño en las organizaciones.

Ahora bien, Alles (2006) realiza una definición de las competencias que pueden ser desarrolladas en los niveles intermedios y superiores de las organizaciones, que son tenidas en cuenta en la presente investigación (al igual que otras denominadas genéricas que también pueden ser aplicadas en cualquier nivel de la organización) y determinar de esta manera la relación o influencia que sobre estas tiene la IE. Las competencias son:

- **Habilidad analítica:** representa el tipo y alcance de razonamiento, así como, la manera en que una persona organiza el trabajo en su pensamiento. En general, es la capacidad de una persona para hacer un análisis lógico, detectar problemas, explorar información importante, detectar datos relevantes, analizar y presentar informes financieros y estadísticos.
- **Iniciativa, autonomía, sencillez:** enfrentar rápidamente los pequeños problemas que surgen en la actividad diaria sin consulta previa a la autoridad directa. Con esto se soluciona un problema menor sin necesidad de esperar a que empeore, representando así la capacidad de la persona para solucionar problemas sin que exista una solución previa.
- **Liderazgo:** habilidad para orientar las actividades de un grupo hacia determinado fin. Las principales características del líder son

realizar direccionamientos, plantear objetivos y comunicarlos, motivar a los empleados y generar confianza en el grupo.

- **Dinamismo:** habilidad para trabajar arduamente ante diversas situaciones o problemáticas que se presenten, bajo la participación de diversas personas, en largas jornadas de trabajo, pero sin dejar afectar el nivel de actividad.
- **Empowerment:** direccionar y plantear objetivos claros de desempeño fijando responsabilidades individuales. Se aprovechan las diversas habilidades de los integrantes de un equipo para alcanzar un mayor valor agregado en el negocio. Para ello, se requiere efectuar una combinación propicia de circunstancias, personas y tiempo y realizar acciones encaminadas en mejorar dichas habilidades.
- **Desarrollo de su equipo:** habilidad para desarrollar las capacidades de un equipo de trabajo. Para ello se requiere destreza en las relaciones interpersonales y capacidad de comprensión de las consecuencias que tienen las acciones propias sobre las acciones del equipo.
- **Modalidades de contacto:** capacidad para demostrar las habilidades de comunicación mediante el desarrollo de procesos de comunicación claros, promoviendo la transferencia de información, tomando la vocería por otros y tomando en cuenta los aportes de otros.
- **Nivel de compromiso, disciplina personal, productividad:** apoyar y tomar decisiones afines con el logro de objetivos comunes. Es prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de objetivos, implica justicia y benevolencia al tomar decisiones difíciles, ejercicio del control en las acciones propuestas, habilidad para plantearse así mismo objetivos de desempeños superiores a los demás y de lograrlos de forma exitosa.
- **Orientación al cliente interno y externo:** individuo sensible con respecto a las necesidades presentes y futuras de clientes potenciales, externos o internos. Esta actitud permite incorporar el conocimiento y percepción del cliente a las acciones o actividades planteadas.
- **Colaboración:** habilidad de trabajo en conjunto con compañeros de trabajo de diferentes disciplinas, planteándose expectativas en comparación con las actividades de los demás bajo un contexto de comprensión y tolerancia interpersonal.
- **Capacidad de aprendizaje:** habilidad de asimilar nueva información y aplicarla en las actividades de forma exitosa. Esto implica adquirir y aplicar nuevos modelos cognitivos y maneras de analizar e interpretar la realidad.
- **Tolerancia a la presión:** habilidad de actuar de forma eficaz aun cuando exista presión por el tiempo, enfrentando dificultades, conflictos y adversidades. El individuo presenta un alto desempeño en situaciones problemáticas donde se exige de su mayor esfuerzo.
- **Competencia, capacidad:** poseer extensos conocimientos en su área, comprender la naturaleza de las dificultades o situaciones complejas. Es la capacidad de trabajo con individuos que cumplen otras funciones y habilidad para desempeñar funciones diferentes. El individuo basa las acciones en razonamientos y sucesos reales. Disponibilidad de compartir su propio conocimiento y aprender continuamente.
- **Responsabilidad:** nivel de compromiso asumido por las personas para enfrentar y realizar las acciones y actividades que le corresponden.
- **Productividad:** habilidad para plantearse objetivos propios de desempeño superior al promedio, y de lograrlos de manera eficaz.

### 2.3. Relación entre inteligencia emocional y competencias laborales

De acuerdo a las definiciones de competencia laboral se puede inferir que las competencias dependen de la personalidad y del

componente psicológico del individuo (Alles, 2006), en el que se encuentran las emociones, que como bien lo menciona Goleman (2000) son fundamentales para el desarrollo de las habilidades del individuo en el puesto de trabajo.

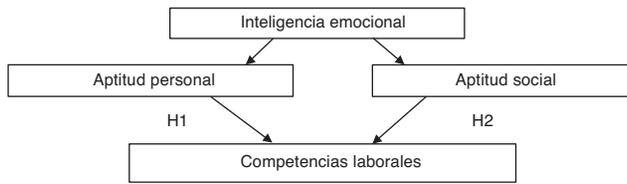
De acuerdo a la definición de Fernández (2004), las competencias serían el factor diferenciador entre la efectividad en el desarrollo de las actividades de un trabajador, siendo medibles y modificables de acuerdo a las condiciones de quien las aplica. Se puede inferir que estas competencias al tener una estrecha relación con el concepto mismo del individuo, sus actitudes y conducta, se ven afectadas de manera directa por elementos como las emociones y sentimientos que son inseparables de las acciones humanas en cualquier contexto donde se presenten (Swanson y Zobisch, 2014), pues no podría negarse la necesaria inclusión de emociones de agrado, desagrado, felicidad, inconformismo, entre muchas más que siempre acompañan los actos de las personas.

Por su parte, García (2005) plantea que las personas desarrollan competencias para ser receptivas y actuar sin prejuicios; aprovechando los efectos de las sinergias que obtienen de unir sus propias capacidades con las de otras personas. Igualmente, las competencias completan el motor que genera las acciones, es decir, para el desempeño efectivo se necesita de la conjunción de condiciones tanto cognitivas como emocionales que permitan al individuo analizar su entorno y tomar las mejores decisiones (Moon y Hur, 2011; Suhaimi, Markuzi y Mustaffa, 2014). Esta definición permite evidenciar la relación que existe entre la parte emocional del individuo y las competencias laborales, y estas últimas incluyen un componente emocional que facilita el deseo necesario para encaminar una acción.

Las competencias o características emocionales le imprimen a las competencias laborales elementos particulares del individuo que potencian la adquisición de nuevas habilidades y destrezas que terminan por facilitarle un mejor análisis de su entorno para la toma efectiva de decisiones. Por su parte, Vargas, Casanova y Montanaro (2001) señalan que las competencias comprenden tres aspectos: aquellos que la persona sabe hacer, aquello que puede hacer y aquello que quiere hacer, además de un nivel subjetivo al desarrollo de las mismas, este último determinado por las emociones y sentimientos que los individuos identifiquen, reconozcan y manifiesten en su lugar de trabajo. Por esto, si bien no todas las emociones de las personas son consideradas como positivas, la autogestión de las mismas y selección de las que resultan de beneficio, se realiza a través de la IE (Hess y Bacigalupo, 2013; Gholami, Shams y Amoozadeh, 2013; Meisler, 2014).

Adicionalmente, la IE permite establecer el alcance de un individuo en el desarrollo de capacidades que conduzcan al desarrollo de aptitudes emocionales. Por lo que una «elevada IE, por sí sola, no garantiza que alguien haya aprendido las aptitudes emocionales que interesan para el trabajo; significa solo que tiene un excelente potencial para adquirirlas» (Goleman, 2000, p.44). Por tanto, las condiciones de la IE que conducen a un desempeño superior se clasifican en 5:

- «Independientes: cada una efectúa una contribución inigualable al desempeño laboral.
- Interdependientes: cada una requiere hasta cierto punto de otras determinadas, con muchas interacciones fuertes.
- Jerárquicas: una facultad de la IE sirve de base a otra.
- Necesarias pero no suficientes: poseer una facultad de IE subyacente no garantiza que alguien desarrolle o exhiba las aptitudes asociadas tales como la colaboración o el liderazgo.
- Genéricas: la lista general es aplicable, hasta cierto punto a todos los trabajos. Sin embargo, en trabajos diferentes se requieren aptitudes diferentes». (Goleman, 2000, p.45).



**Figura 1.** Relaciones entre IE y competencias laborales.  
Fuente: elaboración propia.

Con estas condiciones se puede comprender que un alto nivel de IE implica el desarrollo y puesta en práctica de dichas condiciones que se refuerzan mediante otras capacidades y emociones, así como se menciona en la anterior definición «una facultad de la IE sirve de base a otra» (Goleman, 2000, p.45).

Si se realiza un análisis de las facultades descritas anteriormente, se puede identificar cómo la aparición o desarrollo de las mismas facilita y permite identificar características como el liderazgo, la comunicación, la colaboración y el desempeño, que son catalogados como competencias necesarias para resultados de éxito en el puesto de trabajo (Brown, 2014).

Por lo tanto, entendiendo la complejidad del ser humano, no podría negarse una separación radical entre lo cognitivo y emocional, pues este último se hace presente en casi todos los actos y pensamientos del individuo determinando sus condiciones de interacción en los diferentes contextos.

En este sentido, teniendo en cuenta las dimensiones de la IE propuestas por Goleman (1999): aptitud personal y aptitud social, donde la aptitud personal es aquella que determina la forma en que las personas se relacionan consigo mismo, incluyendo el conocimiento y dominio de sí mismo; y la aptitud social es aquella que determina la forma en que las personas se relacionan con las demás, se plantean las siguientes hipótesis con el propósito de comprobar la relación entre IE y competencias laborales:

- Hipótesis 1: la aptitud personal de los empleados influye positivamente en el desarrollo de sus competencias laborales.
- Hipótesis 2: la aptitud social de los empleados influye positivamente en el desarrollo de sus competencias laborales.

Las relaciones propuestas se representan en la figura 1.

### 3. Metodología

Para probar las hipótesis propuestas se ha diseñado un cuestionario que fue aplicado a estudiantes de maestría de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle (Cali, Colombia). A continuación se presenta el método de selección de la muestra, el diseño del cuestionario y los procedimientos de análisis.

#### 3.1. Datos

Las hipótesis fueron comprobadas usando datos empíricos tomando como población objetivo a los estudiantes de maestría matriculados en la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle. La decisión de usar esta población se debe, primero, a que los criterios de admisión a estos programas académicos plantean que los aspirantes deben ser profesionales con experiencia laboral no menor a tres años, permitiendo de esta forma contar con una población de empleados con competencias laborales desarrolladas a lo largo de su vida profesional. Y segundo, porque dadas las dificultades para acceder a un marco muestral que liste todos los elementos de la población ocupada en Colombia, se opta por elegir los estudiantes de maestría de la Universidad del

**Tabla 3**  
Consistencia interna de las escalas de medida

Constructo	Número de ítems	α Cronbach
<i>Inteligencia emocional</i>	59	0,849
<i>Dimensiones IE</i>		
Aptitud personal	29	0,794
Aptitud social	30	0,776
<i>Competencias laborales</i>	15	0,891

Fuente: elaboración propia.

Valle como un conglomerado donde los elementos están geográficamente cercanos uno del otro, minimizando el costo para obtener observaciones (Scheaffer, Mendenhall y Ott, 1987).

La encuesta fue realizada en el primer semestre del 2013, y de acuerdo a la información suministrada por los directores de programa, para esta fecha se encontraban 288 estudiantes matriculados. Para definir el tamaño de la muestra se utilizan las fórmulas básicas del muestreo aleatorizado simple (Martínez, 1984) tomando un nivel de confianza del 95% y un error de muestreo del 5%. Los resultados arrojaron una muestra óptima de 72 estudiantes. Sin embargo, teniendo en cuenta algunos criterios generales, es preferible tener una muestra mayor para que los resultados de los análisis sean mucho más estables y minimizar la probabilidad de que los ítems discriminen de forma distinta en otras muestras (Morales, 2013). Además, para realizar un análisis factorial del instrumento, se debe encuestar a un número de sujetos necesario para hacer este análisis. La recomendación es utilizar muestras que se encuentren alrededor de los 150 sujetos (Kline, 1994), teniendo como mínimo un total de 100 individuos. Para este estudio, se obtuvieron 122 cuestionarios completos que representa una tasa del 42% de cuestionarios válidos.

#### 3.2. Medidas

Para medir los constructos del modelo se adoptan medidas existentes en la literatura. De esta forma:

- **Inteligencia emocional:** la IE es un constructo bidimensional que se mide utilizando la escala de Goleman (1995) compuesta por 59 ítems basados en los dos tipos de aptitudes que componen la IE; la aptitud personal conformada por 29 ítems y la aptitud social conformada por 30 ítems.
- **Competencias laborales:** se miden según la escala de competencias definida por Alles (2006) conformada por 15 ítems que corresponden a competencias de niveles medios y superiores, y otras genéricas que se consideran fundamentales en cualquier cargo.

### 4. Resultados

Para comprobar las relaciones propuestas se estima un modelo de regresión lineal, pero antes de hacerlo es necesario demostrar que las medidas cumplen con los criterios de validez y fiabilidad (Formell y Larcker, 1981). La fiabilidad de los constructos se prueba calculando el coeficiente Alfa de Cronbach que mide la consistencia interna de la escala (Arribas, 2004). En la tabla 3 se muestra que el coeficiente es superior a 0,7 para cada escala, siendo un nivel satisfactorio de fiabilidad (Diamantopoulos y Sigaw, 2009).

Para probar la validez de los constructos se realizó un análisis factorial exploratorio, usando el método de componentes principales para extraer los factores y el método de rotación varimax para generar la solución donde se minimice el número de variables que tengan altas correlaciones en cada factor (Craig y Douglas, 2005). Al realizar el análisis factorial con los 30 ítems del constructo aptitud personal resultan 9 factores con autovalores superiores a 1 que

**Tabla 4**  
Análisis factorial aptitud personal

Factor	Ítems	Componentes								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
F1	Identifica y reconoce emociones	0,775								
	Reconoce elementos positivos de emociones	0,850								
	Reconoce efectos negativos de emociones	0,835								
	Conoce límites emocionales	0,684								
	Responsable por efectos de emociones	0,560								
F2	Expresa con facilidad el enojo		0,633							
	Expresa emociones aunque sean negativas		0,741							
	Expresa emociones en el lugar de trabajo		0,748							
	Expresa con facilidad la tristeza		0,726							
F3	Importancia trabajo en equipo para éxito vida personal			0,771						
	Importancia trabajo en equipo para éxito vida profesional			0,854						
F4	Estado físico influye en las emociones manifestadas				0,750					
	Experimenta sentimientos de frustración				0,655					
	Los cambios alteran emociones manifestadas ante otras personas				0,707					
	Desiste de una meta planteada cuando son muchos obstáculos				0,596					
F5	Identifica razones de felicidad					0,581				
	Expresa con facilidad felicidad					0,769				
	Es claro en expresar lo que quiere y espera de las personas					0,586				
F6	La honestidad e integridad indispensables para todos sus actos						0,552			
	El desempeño es resultado de su propio esfuerzo						0,702			
	Es consciente de fortalezas como persona						0,596			
F7	La innovación es fundamental para toda actividad que realiza							0,519		
	Persiste en la búsqueda y logro de objetivos							0,696		
F8	Identifica razones de enojo								0,794	
	Identifica razones de frustración								0,549	
F9	Compromiso con metas de otras personas									0,696

Fuente: elaboración propia.

explican el 67,8% de la varianza total de la escala. Esta solución presenta un buen nivel de ajuste según el índice de adecuación muestral (Kaiser-Meyer-Olkin [KMO] = 0,7) que debe ser superior a 0,5. La prueba de esfericidad de Bartlett permite contrastar si la matriz de correlaciones es una matriz identidad, es decir, plantea la hipótesis nula de no correlación lineal entre las variables, que en caso de ser aceptada indica que el modelo factorial es inadecuado. En esta prueba, con un nivel de significancia  $p < 0,01$  se rechaza la hipótesis nula planteada, por lo tanto, el análisis factorial exploratorio estimado es válido (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999).

El análisis factorial para los 29 ítems del constructo aptitud social arrojó 8 factores que explican el 63,42% de la varianza total de la escala. Esta solución presenta un buen nivel de ajuste según el índice de adecuación muestral (KMO = 0,726) y la prueba de esfericidad de Bartlett confirma la validez del análisis factorial con un nivel de significancia  $p < 0,01$ . Por su parte, el análisis factorial para los 15 ítems del constructo competencias laborales arrojó un factor que explica el 40,15% de la varianza total de la escala. Esta solución presenta un buen nivel de ajuste según el índice de adecuación muestral (KMO = 0,849) y la prueba de esfericidad de Bartlett confirma la validez del análisis factorial con un nivel de significancia  $p < 0,01$ . En las tablas 4–6 se presentan los resultados del análisis factorial.

En la tabla 4 se presentan los nueve factores que representan la aptitud personal. Los nombres asignados a cada factor corresponden a la característica general que los une y que tiene que ver con características específicas del individuo. A continuación se realiza una descripción de cada uno de los factores.

- F1. Reconocimiento de emociones: procesos de identificación y reconocimiento de las emociones y sentimientos del individuo que permiten reconocer o no el autoconocimiento, la autogestión emocional y la responsabilidad que sobre el individuo recae como consecuencia de sus emociones.
- F2. Expresión de emociones: expresión de emociones en el puesto de trabajo y en condiciones de relación con otros individuos.

- F3. Trabajo en equipo: valoración del trabajo en equipo como beneficioso para obtener resultados superiores en la vida personal y profesional.
- F4. Autoestima: forma en que el estado interior del individuo a nivel emocional y de su personalidad puede influir en la manera de identificar, reconocer y expresar sus emociones.
- F5. Identificación y expresión de emociones positivas: forma en que el individuo identifica y expresa emociones como la felicidad, y tiene claridad con respecto a lo que quiere y/o espera de las demás personas.
- F6. Componentes de la personalidad: reconocimiento por parte del individuo de sus fortalezas como persona y la integración de valores como la honestidad y responsabilidad a sus actos. Su consecuencia es la aceptación del desempeño como resultado de su propio esfuerzo en el lugar de trabajo.
- F7. Orientación al logro: manifiesta la persistencia del individuo en el cumplimiento de objetivos y la importancia que la innovación tiene dentro de esta característica, como componente fundamental dentro de las características personales del individuo con IE.
- F8. Identificación y expresión de emociones negativas: reconocimiento por parte del individuo de las razones de su enojo y frustración en diferentes situaciones.
- F9. Compromiso interpersonal: capacidad del individuo de comprometerse con el cumplimiento de metas de otras personas o la generación de condiciones para dicho fin.

La dimensión de aptitud social, tal como se plantea en la tabla 5, se clasifica en 8 factores que se describen a continuación:

- F1. Percepción: forma en que el individuo percibe las emociones y sentimientos de las demás personas, e identifica las aptitudes que pueden significar un desempeño superior en sus compañeros de trabajo. También tiene en cuenta la imagen que el individuo espera proyectar y que sea percibida por quienes lo rodean.

**Tabla 5**  
Análisis factorial aptitud social

Factor	Ítems	Componentes							
		1	2	3	4	5	6	7	8
F1	Percibir sentimientos y emociones de los demás	0,700							
	Percibir lo que las demás personas quieren expresar	0,574							
	Percibir aptitudes que fortalecen el desempeño de las personas	0,654							
	Percibir actitudes negativas expresadas por otros en el trabajo	0,739							
F2	Proyectar imagen de respeto y ejemplo hacia los demás	0,533							
	Diseña y aplica tácticas efectivas de persuasión	0,127	0,784						
F3	Persuadir a otros para realizar actividades en el trabajo	0,120	0,793						
	Expresar ideas de forma clara	-0,053	0,395	0,595					
	Las personas entienden con facilidad lo que Ud. quiere decir	0,073	0,381	0,588					
	Propiciar situaciones ganar-ganar con compañeros de trabajo	0,093	0,014	0,615					
	Identificar lo que las demás personas piensan	0,119	0,260	0,671					
F4	Propiciar fortalecimiento de habilidades y destrezas de las personas con las que trabaja	0,107	0,240	0,554					
	No deberían expresarse enojo e ira en el puesto de trabajo	0,126	-0,048	0,102	0,719				
	Le molesta que las demás personas expresen sus emociones sin importar las consecuencias de las mismas	0,041	-0,087	-0,048	0,826				
	Al expresar constantemente emociones pueden ser utilizadas en su contra	0,001	-0,006	-0,165	0,647				
F5	Los demás no expresan sus emociones reales en el puesto de trabajo	-0,095	0,156	-0,053	0,595				
	Los conflictos traen beneficios para el desempeño propio	0,061	0,106	0,159	-0,009	0,873			
F6	Los conflictos traen beneficios para el desempeño grupal	0,105	0,050	0,222	-0,073	0,839			
	Generar procesos de negociación y mediación para evitar conflictos	0,051	0,071	0,130	0,065	0,091	0,740		
F7	Disposición a escuchar sin interrupciones lo que las demás personas quieren decir	0,158	0,149	0,191	-0,082	0,187	0,679		
	Crear y mantener múltiples relaciones interpersonales en el puesto de trabajo	0,145	0,079	0,234	0,039	0,129	-0,042	0,749	
	Las relaciones interpersonales con individuos de rango superior pueden llegar a ser beneficiosas para su futuro	-0,037	0,271	-0,072	0,167	0,043	0,160	0,733	
F8	Expresa emociones reales en el puesto de trabajo	0,076	-0,013	0,084	-0,187	-0,027	0,091	0,086	0,746

Fuente: elaboración propia.

- F2. Persuasión: identifica si el individuo establece o no estrategias y tácticas de persuasión en el puesto de trabajo para el logro de los objetivos de las demás personas.
- F3. Comunicación asertiva y desarrollo de habilidades: habilidad del individuo para expresar de forma clara sus ideas y asimilar oportuna y precisamente la información que se le transmite. También comprende aquellas intenciones para generar espacios o condiciones de desarrollo de habilidades de otras personas en el puesto de trabajo.
- F4. Expresión social de las emociones: expresión de emociones en el puesto de trabajo y lo que el individuo considera aceptable o no con respecto a esta acción de expresión social.
- F5. Consecuencias del conflicto: concepción que el individuo tiene con respecto a las consecuencias positivas o negativas que trae el conflicto para el desempeño personal o grupal.
- F6. Negociación: capacidad del individuo para generar procesos y estrategias de negociación para evitar la aparición de conflictos.
- F7. Relaciones interpersonales en el puesto de trabajo: importancia para el individuo de la creación o establecimiento de relaciones interpersonales en el puesto de trabajo y las consecuencias positivas o negativas que pueden traer.
- F8. Expresión de emociones en el puesto de trabajo: identifica si el individuo expresa o no de manera constante sus emociones en el puesto de trabajo, y permite analizar si la expresión de las mismas trae consigo consecuencias positivas o negativas en su desempeño.

En la tabla 6 se observa el agrupamiento de las competencias laborales en un mismo factor. Conforme a las competencias laborales presentadas por Alles (2006) como representativas para el ejercicio de un cargo, se observan competencias asociadas al trabajo en equipo, al logro de objetivos, la proactividad y eficacia de los individuos, el logro de objetivos y la toma de decisiones.

**Tabla 6**  
Análisis factorial competencias laborales

Ítems	Componentes 1
Habilidad analítica	0,541
Iniciativa, autonomía	0,670
Liderazgo	0,641
Dinamismo	0,687
Empowerment	0,672
Desarrollo de su equipo	0,637
Modalidades de contacto	0,647
Nivel de compromiso, disciplina personal, productividad	0,662
Orientación al cliente interno y externo	0,537
Colaboración	0,724
Capacidad de aprendizaje	0,664
Tolerancia a la presión	0,576
Competencia, capacidad	0,657
Responsabilidad	0,577
Productividad	0,578

Fuente: elaboración propia.

Para comprobar las hipótesis planteadas, se estiman dos regresiones lineales donde el factor competencias laborales es la variable dependiente, y donde las variables independientes en cada regresión son los factores que conforman la aptitud personal y social. Teniendo en cuenta que el análisis de regresión lineal posee unos supuestos estadísticos que determinan si las relaciones estimadas están sujetas a sesgos potenciales y además prueban la calidad del modelo (linealidad, homocedasticidad, independencia, normalidad de la distribución del término de error, no colinealidad), se parte del análisis factorial donde se da solución a posibles problemas de heterocedasticidad y no linealidad de las variables (Hair et al., 1999).

**Tabla 7**  
Influencia de la aptitud personal sobre las competencias laborales

Variables	$\beta$	t-student	Significancia
F1. Reconocimiento emociones	0,270	3,572	0,001*
F2. Expresión emociones	-0,023	-0,308	0,759
F3. Trabajo en equipo	0,273	3,620	0,000*
F4. Autoestima	-0,117	-1,546	0,125
F5. Identificación/expresión emociones positivas	0,255	3,373	0,001*
F6. Componentes personalidad	0,147	1,948	0,054***
F7. Orientación al logro	0,408	5,403	0,000*
F8. Identificación/expresión emociones negativas	-0,038	-0,505	0,615
F9. Compromiso interpersonal	0,118	1,560	0,122
R2	0,379		
F.	8,377		
Significancia	0,000		
Durbin-Watson	1,949		

\* p<0,01; \*\* p<0,05; \*\*\* p<0,10.

Fuente: elaboración propia.

Las representaciones matemáticas de las regresiones a estimar son:

$$\text{Aptitud personal} = \beta_0 + \beta_1 F_1 + \beta_2 F_2 + \beta_3 F_3 + \dots + \beta_9 F_9 + \mu \quad (1)$$

$$\text{Aptitud social} = \beta_0 + \beta_1 F_1 + \beta_2 F_2 + \beta_3 F_3 + \dots + \beta_9 F_9 + \mu \quad (2)$$

Donde:

$\beta_0$  = constante

$\beta_1$  = coeficiente de regresión

F1, F2, . . . . Fn = factores que conforman la aptitud personal y la aptitud social

$\mu$  = error de predicción

En las tablas 7 y 8 se presentan los resultados de las regresiones. En primer lugar, se valida el supuesto de independencia que estima la no existencia de relaciones entre residuos en la evolución de los datos, o supuesto de no correlación. Para ello se analiza el estadístico de Durbin-Watson que proporciona información sobre el grado de independencia entre los residuos, donde los residuos no deben presentar ningún patrón sistemático con respecto a las predicciones o a las variables independientes (Hair et al., 1999). Dado que el estadístico Durbin-Watson es 1,949 y 2,055 para cada regresión, los residuos son independientes (oscilan alrededor de 1,5 hasta 2,5). Adicionalmente, para ambos modelos de regresión, los niveles de tolerancia de las variables son lejanos a 0,01, por lo tanto no existe asociación entre ellas, cumpliéndose el supuesto de no colinealidad. Por su parte, los niveles de factor de inflación de varianza del modelo son menores de 5, por lo tanto no existe presencia de colinealidad (Kleinbaum, Kupper y Muller, 1988). Los modelos tampoco presentan problemas de heterocedasticidad, es decir que la varianza del error es constante en todas las observaciones.

Los resultados del primer modelo (tabla 7) muestran que con un nivel de significancia del 1% se logra probar la hipótesis 1, la aptitud personal representada en los factores asociados al reconocimiento de emociones ( $\beta=0,270$ ;  $p<0,01$ ), trabajo en equipo ( $\beta=0,273$ ;  $p<0,01$ ), identificación y expresión de emociones positivas ( $\beta=0,255$ ;  $p<0,01$ ), componentes de personalidad ( $\beta=0,147$ ;  $p<0,10$ ), y orientación al logro ( $\beta=0,408$ ;  $p<0,01$ ) influye positivamente en las competencias laborales. Sin embargo, factores de la aptitud personal como la expresión de emociones negativas, expresión de emociones cuando los individuos se relacionan con otros, la autoestima y el compromiso interpersonal no logran tener efecto sobre sus competencias laborales.

Los resultados del segundo modelo (tabla 8) muestran que con un nivel de significancia del 1% se logra probar la hipótesis 2, la aptitud social representada en los factores asociados a la percepción ( $\beta=0,260$ ;  $p<0,01$ ), persuasión ( $\beta=0,308$ ;  $p<0,01$ ), comunicación asertiva y desarrollo de habilidades ( $\beta=0,411$ ;  $p<0,01$ ),

**Tabla 8**  
Influencia de la aptitud social sobre las competencias laborales

Variables	$\beta$	t-student	Significancia
F1. Percepción	0,260	3,475	0,001*
F2. Persuasión	0,308	4,115	0,000*
F3. Comunicación asertiva y desarrollo habilidades	0,411	5,486	0,000*
F4. Expresión social de las emociones	-0,019	-0,253	0,801
F5. Consecuencias del conflicto	0,136	1,812	0,073***
F6. Negociación	0,223	2,974	0,004*
F7. Relaciones interpersonales en puesto de trabajo	0,061	0,812	0,419
F8. Expresión de emociones en el puesto de trabajo	0,027	0,357	0,722
R2	0,360		
F.	9,011		
Significancia	0,000		
Durbin-Watson	2,055		

\* p<0,01; \*\* p<0,05; \*\*\* p<0,10.

Fuente: elaboración propia.

consecuencias del conflicto ( $\beta=0,136$ ;  $p<0,10$ ), y negociación ( $\beta=0,223$ ;  $p<0,01$ ) influye positivamente en las competencias laborales. Sin embargo, factores de la aptitud social como la expresión social de las emociones, las relaciones interpersonales y expresión de emociones en el puesto de trabajo no logran tener efecto sobre sus competencias laborales.

## 5. Discusión y conclusiones

Los resultados de este estudio contribuyen a la investigación empírica sobre la inteligencia emocional y las competencias laborales. Bajo fundamentos teóricos y evidencia empírica se ha soportado el rol que cumple la IE sobre el desarrollo de las competencias laborales de los individuos. Este estudio se encuentra en línea con el planteamiento de Alles (2006) al afirmar que las competencias laborales dependen de las emociones como componente psicológico del individuo que es fundamental para el desarrollo de sus habilidades en el puesto de trabajo.

Cuando el individuo reconoce e identifica sus emociones y las consecuencias positivas y negativas de ellas, es persistente en el logro de objetivos, reconoce sus fortalezas como persona y acepta la responsabilidad sobre sus resultados en el puesto de trabajo y tiende a desarrollar competencias que pueden garantizar un buen desempeño en las organizaciones. En este sentido, la estrecha relación entre competencias y aptitudes y conductas del individuo se ven afectadas por emociones y sentimientos que hacen parte de la acción humana (Fernández, 2004).

Por su parte, cuando los individuos perciben adecuadamente lo que las demás personas expresan, poseen habilidades para liderar y comunicarse con un equipo de trabajo, están dispuestos a establecer procesos de negociación y pueden identificar la formación de conflictos en las relaciones interpersonales e intergrupales, así como sus consecuencias; desarrollan competencias laborales que propician un mayor desempeño, favorecen la toma de decisiones, la proactividad y eficacia en el puesto de trabajo (García, 2005; Suhaimi et al., 2014).

La IE a nivel empresarial puede considerarse proveniente de un esfuerzo a nivel individual que pretende comprender la «complejidad psíquica» del ser humano debido a su relación con su propio comportamiento y desempeño dentro de la organización. Por esta razón, existe un mayor interés por estudiar las aptitudes emocionales de los individuos dado que estos deben transformarse en un proceso continuo de control, comprensión y autogestión. «Por igual motivo, la inteligencia emocional puede ser una inoculación que proteja la salud y fomente el crecimiento. Si una empresa tiene las aptitudes que brotan del conocimiento de uno mismo y

la autorregulación, motivación y empatía, habilidad de liderazgo y comunicación abierta, es probable que sea más adaptable a lo que el futuro traiga» (Goleman, 2000, p.380). De esta forma, un alto directivo o un empleado de mando medio o bajo debe ser medido a nivel de desempeño, tanto por sus habilidades operativas como por sus aptitudes emocionales y grado de IE bajo el cual sean empleados con capacidad de desempeñar determinado cargo de forma eficaz.

Puede concluirse que las personas que se encuentran en la capacidad de autogestionar sus emociones, de percibir y comprender las emociones de las demás personas y generar espacios de mutuo beneficio y desarrollo, son aquellas que pueden desarrollar con mayor facilidad ciertas competencias laborales como el trabajo en equipo, liderazgo, productividad, comunicación asertiva, compromiso, responsabilidad; mientras que aquellas que manifiestan tener algún tipo de problema emocional relacionado con la expresión de emociones en el sitio de trabajo pueden mostrar un desempeño inferior en sus funciones, además de no desarrollar al menos en ese momento competencias laborales como las mencionadas.

Para futuras investigaciones, sería importante profundizar en las formas de medición de la IE como herramienta esencial para diagnosticar el manejo de las emociones por parte del individuo. En este estudio se dan indicios de la influencia de la IE sobre las competencias laborales partiendo de un conglomerado limitado de empleados alrededor del campo administrativo, no obstante, sería interesante poder ampliar el estudio hacia trabajadores colombianos en diferentes ámbitos profesionales para captar diversas conductas del individuo asociadas al tipo de cargo y relacionadas con otras áreas de trabajo. De igual forma, se propone complementar los resultados obtenidos con casos de estudio que permitan profundizar en los aspectos de personalidad y conductuales que afectan significativamente las competencias laborales, a partir de la realización de ciertos test a empleados de una organización, que ofrezcan información más detallada de problemas emocionales y de conducta. De esta forma, se espera ampliar los resultados generales ofrecidos por la encuesta, utilizando otras herramientas como entrevistas, observación directa, test de personalidad, que permitan hacer énfasis en los aspectos identificados en este artículo.

## Financiación

Este artículo es producto del proyecto de investigación «Influencia de la inteligencia emocional en el desarrollo de competencias laborales en el nivel administrativo de las organizaciones» financiado por el Programa de Jóvenes Investigadores e Innovadores de Colciencias Año 2011 – Convocatoria N.º 525 y desarrollado en el Grupo de Investigación Humanismo y Gestión de la Universidad del Valle, Colombia.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Bibliografía

- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Ander-Egg, E. (2006). *Claves para introducirse en el estudio de las inteligencias múltiples*. Madrid: Ediciones Homo Sapiens.
- Arribas, M. (2004). Diseño y validación de cuestionarios. *Matronas Profesión*, 5(17), 23–29.
- Brown, C. (2014). The effects of Emotional Intelligence (EI) and leadership style on sales performance. *Economic Insights - Trends & Challenges*, 6(3), 1–14.
- Calvo, P. (2014). Gestión por competencias como factor de mejora de la calidad asistencial. En J. Cabo (Ed.), *Gestión de la calidad en las organizaciones sanitarias*. (pp. 167–217). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Carrillo, J., Iranzo, C. y la Garza, D. (2000). Calificación y competencias laborales en América Latina. En E. Garza (Ed.), *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. (pp. 179–212). México D.F: Fondo de Cultura Económica.

- Catalano, A., Avolio, S., Sladogna, C. y Laborales, C. (2004). *Competencia laboral. In Diseño curricular basado en normas de competencia laboral. Conceptos y orientaciones metodológicas*. Buenos Aires: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Craig, S. y Douglas, S. (2005). *International marketing research*. Chichester, UK: John Wiley.
- Cherniss, C. (2004). The emotionally intelligent workplace. In *How to select for, measure and improve emotional intelligence in individuals groups and organizations*. Londres: Jossey Bass Wiley.
- Chopra, P. y Kanji, G. (2010). Emotional intelligence: a catalyst for inspirational leadership and management excellence. *Total Quality Management*, 21(10), 971–1004.
- Cooper, R. y Sawaf, A. (1998). *La Inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Cruz, M. (2012). Aristóteles y el placer en las emociones. *Estudios Filosóficos*, 61(178), 493–511.
- Diamantopoulos, A. y Siguaw, J. (2009). *Introducing Lisrel*. London, UK: Sage Publications.
- Duque, J. (2012). Emociones e inteligencia emocional: Una aproximación a su pertinencia y surgimiento en las organizaciones. *Revista Libre Empresa*, 9(2), 147–169.
- Escobar, V. (2005). Las competencias laborales: la estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? *Estudios Gerenciales*, 21(96), 31–56.
- Fernández, G. (2004). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Fernández, J. (2005). *Gestión por competencias*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Fernández de Tejada, V. (2010). *Derechos humanos y relaciones laborales*. España: Netbiblo S.L.
- Formell, C. y Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Fulthorp, K. y D'Eloia, M. H. (2015). Managers' perceptions of entry-level job competencies when making hiring decisions for municipal recreation agencies. *Journal of Park & Recreation Administration*, 33(1), 57–71.
- Gallart, M. y Jacinto, C. (1995). Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo. *Boletín Educación y Trabajo*, 6(2), 1–6.
- García, N. (2005). El desarrollo de Competencias. *Revista EAN*, 54, 99–114.
- Gil, F. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI: Revista de la Facultad de Educación*, 10, 83–106.
- Gholami, B., Shams, S. y Amoozadeh, M. (2013). The investigation of the relationship between emotional intelligence, job satisfaction and organizational commitment of personnel in banks and financial institutions of Darrehshahr city. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 6(10), 1499–1504.
- Goleman, D. (1995). *La Inteligencia emocional*. Buenos Aires: Editorial Javier Vergara.
- Goleman, D. (1999). *Working with emotional intelligence*. Londres: Bloomsbury publishing.
- Goleman, D. (2000). *La Inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Editorial Javier Vergara.
- González, M. (2010). ¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica. *Revista Cubana de Educación Superior*, 22(1), 45–53.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1999). *Análisis multivariante* (5.ª edición). Madrid: Prentice Hall Iberia.
- Hess, J. D. y Bacigalupo, A. C. (2013). Applying emotional intelligence skills to leadership and decision making in non-profit organizations. *Administrative Sciences*, 3(4), 202–220.
- Kleinbaum, D., Kupper, L. y Muller, K. E. (1988). *Applied regression analysis and other multivariate analysis methods*. Boston: PWS-Kent Publishing Company.
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. New York: Sage.
- Larsen, R. y Buss, D. (2005). *Psicología de la personalidad. Dominio del conocimiento sobre la naturaleza humana*. México D.F: Editorial Mc Graw Hill Interamericana.
- Levy – Leboyer, C. (2002). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Lingling, Y., Xuhui, T., Cunrui, H. y Fei, Z. (2014). Mediating effect of job satisfaction on the relationship between emotional intelligence and perceived general health. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 42(7), 1057–1067.
- Ljungholm, D. P. (2014). Emotional intelligence in organizational behavior. *Economics, Management & Financial Markets*, 9(3), 128–133.
- Lladó, D., Sánchez, J. y Navarro, M. (2013). *Competencias profesionales y empleabilidad en el contexto de la flexibilidad laboral*. Bloomington: Palibrio LLC.
- Martínez, C. (1984). *Muestreo: algunos métodos y sus aplicaciones*. Bogotá: Eco Editores.
- Martínez, J. (2008). *El arte de aprender... y de enseñar*. México D.F: Grupo Editorial La Hoguera.
- Morales, P. (2013). *El análisis factorial en la construcción e interpretación de test escalas y cuestionarios*. Madrid, España: Universidad de Comillas. Disponible en: <http://web.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/AnalisisFactorial.pdf>
- Matthews, G., Zeidner, M. y Roberts, R. (2002). *Emotional intelligence: Science and myth*. Cambridge: MIT Press.
- Mayer, J., Caruso, D. y Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27(4), 14–19.
- Meisler, G. (2014). Exploring emotional intelligence, political skill, and job satisfaction. *Employee Relations*, 36(3), 280–293.
- Mitrani, A., Dalziel, M. y Fitt, D. (1992). *Competency based human resource management*. Warszawa: HayGroup.
- Monzó, R. (2006). *Concepto de evaluación en la evaluación educativa*. México D. F: Publicaciones Cruz O. S.A.

- Moon, T. W. y Hur, W. (2011). Emotional intelligence, emotional exhaustion, and job performance. *Social Behavior & Personality: An International Journal*, 39(8), 1087–1096.
- Powers, T., Jennings, J. y DeCarlo, T. (2014). An assessment of needed sales management skills. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34(3), 206–222.
- Prieto, M., Ferrandiz, C., Ferrando, M., Sanchez, C. y Bermejo, R. (2008). Inteligencia emocional y alta habilidad. *Emotional Intelligence and High Ability*, 240, 241–259.
- Priya, A. y Panchanatham, N. (2014). Personality in relation to emotional intelligence among the professionals. *International Journal of Management & Innovation*, 6(2), 1–13.
- Rathi, N. (2014). Impact of emotional intelligence and emotional labor on organizational outcomes in service organizations: A conceptual model. *South Asian Journal of Management*, 21(4), 54–71.
- Robles, M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465.
- Romero, M. y Acosta, M. (2006). Evaluación de las competencias emocionales (inteligencia emocional) y su influencia en el liderazgo eficaz. *Folleto Gerenciales*, 10(3), 1–12.
- Salovey, P. y Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185–211.
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at work*. New York: John Wiley and Sons.
- Scheaffer, R., Mendenhall, W. y Ott, L. (1987). *Elementos de muestreo*. México D.F: Grupo Editorial Iberoamérica.
- Subirán, G. (2010). El 90% del éxito de un líder depende de su inteligencia emocional. Las competencias emocionales pueden desarrollarse. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 75, 12–15.
- Suhaimi, A.W., Marzuki, N.A. y Mustaffa, C.S. (2014). The relationship between emotional intelligence and interpersonal communication skills in disaster management context: A proposed framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 155 (The International Conference on Communication and Media 2014 (i-COME'14) - Communication, Empowerment and Governance: The 21st Century Enigma), 110–114.
- Swanson, A. y Zobisch, P. (2014). Emotional intelligence understanding among real estate professionals. *Global Journal of Business Research (GJBR)*, 8(5), 9–16.
- Thorndike, E. (1920). Intelligence and its use. *Harper's Magazine*, 140, 227–235. [consultado 15 Abr 2013]. Disponible en: <http://www.unz.org/Pub/Harpers-1920jan-00227>
- Tofighi, M., Tirgari, B., Fooladvandi, M., Rasouli, F. y Jalali, M. (2015). Relationship between emotional intelligence and organizational citizenship behavior in critical and emergency nurses in South East of Iran. *Ethiopian Journal of Health Sciences*, 25(1), 79–88.
- Vargas, F., Casanova, F. y Montanaro, F. (2001). Qué entendemos por competencias laborales. In *En: OIT. El enfoque de competencia laboral: manual de formación*. pp. 21–34. Montevideo: Cinterfor.
- Weisinger, H. (1998). *La inteligencia emocional en el trabajo: La comprensión de las propias emociones como una forma de lograr la comunicación óptima*. Buenos Aires: Josse-Bass.
- Wong, C. y Law, K. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, 243–274.
- Zárate, R. y Matviuk, S. (2010). La inteligencia emocional y el sector financiero colombiano. *Revista EAN*, 69, 148–165.
- Zárate, R. y Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 89–102.

## Article

# Evaluation of the perception and application of social responsibility practices in micro, small and medium companies in Barranquilla. An analysis from the theory of Stakeholders

Guillén León<sup>a,\*</sup>, Hamadys L. Benavides Gutiérrez<sup>b</sup>, José María Castán Farrero<sup>c</sup><sup>a</sup> Professor, International Business and Finance Program, Universidad Autónoma del Caribe, Barranquilla, Colombia<sup>b</sup> Researcher, Quantil, Bogotá, Colombia<sup>c</sup> Professor, Faculty of Economics and Business, Universidad de Barcelona, Barcelona, Spain

## ARTICLE INFO

## Article history:

Received 12 December 2016

Accepted 3 August 2017

Available online 28 September 2017

## JEL classification:

M31

M21

M14

## Keywords:

Factor analysis

Barranquilla

MSMEs

Social responsibility

Stakeholders

## ABSTRACT

The purpose of this paper is to evaluate the degree of comprehension and enforcement of social responsibility (SR) practices in micro, small and medium companies in Barranquilla (Colombia), based on the Stakeholders theory. Using an exploratory factor analysis on 779 companies it was found that the variables with a stronger explanatory influence for socially responsible performance are employees, environment, and community. By contrast, corporate management, value chain, and government/public sector condition the development of SR actions. Particularly, there is a weak perception and lack of will among owners and company managers to undertake comprehensive programs of social responsibility, as well as the formalization of those actions with an impact on the SR.

© 2017 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## Evaluación de la percepción y aplicación de prácticas de responsabilidad social en micro, pequeñas y medianas empresas de Barranquilla. Un análisis desde la teoría de los grupos de interés

## RESUMEN

El propósito de este artículo es evaluar el grado de percepción y aplicación de prácticas de responsabilidad social (RS) en las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia), siguiendo la teoría de los *Stakeholders*. Utilizando un análisis factorial exploratorio en 779 empresas se encontró que las variables con mayor influencia explicativa del desempeño socialmente responsable son empleados, medio ambiente y comunidad. En contraste, dirección corporativa, cadena de valor y gobierno/sector público condicionan el desarrollo de acciones de RS. Particularmente, se encuentra una débil percepción y falta de voluntad entre propietarios y directivas de las empresas para emprender programas integrales de responsabilidad social, así como la formalización de aquellas acciones con incidencia en la RS.

© 2017 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## Códigos JEL:

M31

M21

M14

## Palabras clave:

Análisis factorial

Barranquilla

Mipymes

Responsabilidad social

Grupos de interés

\* Corresponding author at: Calle 90 No 46-112, Barranquilla, Colombia.

E-mail address: gleon@uac.edu.co (G. León).

## Avaliação da percepção e aplicação de práticas de responsabilidade social em micro empresas, pequenas e médias empresas em Barranquilla. Uma análise desde a teoria dos grupos de interesse

### R E S U M O

#### Classificações JEL:

M31  
M21  
M14

#### Palavras-chave:

Análise fatorial  
Barranquilla  
MiPME  
Responsabilidade social  
Grupos de interesse

O objetivo deste artigo é avaliar o grau de percepção e aplicação das práticas de responsabilidade social nas micro empresas, pequenas e médias empresas da cidade de Barranquilla (Colômbia), seguindo a teoria dos *Stakeholders* (*grupos de interesse*). Usando uma análise de fatores exploratórios em 779 empresas, verificou-se que as variáveis com maior influência explicativa do desempenho socialmente responsável são os empregados, o meio ambiente e a comunidade. Em contrapartida, o gerenciamento corporativo, a cadeia de valor e o governo/setor público condicionam o desenvolvimento de ações de responsabilidade social. Particularmente, há uma fraca percepção e falta de vontade entre os proprietários e os gerentes das empresas para realizar programas integrados de responsabilidade social, bem como a formalização das ações que influenciam a responsabilidade social.

© 2017 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

### 1. Introduction

Despite growing recognition on the importance of implementing social responsibility (SR) practices in enterprises, investigations on the subject in micro, small and medium enterprises (MSMEs) in developing countries are sparse and less visible (Von & Melé, 2009). Most of the current literature is focused on developed countries, and mainly on large enterprises (Ma, 2012). However, the concern and relevance placed on studying the social scope on smaller enterprises in both developed and developing countries is concentrating more attention in SR specialized literature (Ma, 2012; Welford, 2005).

Globally, the volume of MSMEs<sup>1</sup> and their contribution to economic growth, employment generation and enterprise participation amounts to 33% of GDP, 45% of total employment, and around 90% of the business fabric (Bell, 2015). This economic leadership has awoken a larger interest amongst the academic community, multilateral institutions, business associations, government and society, because of the social implications that these enterprises might have on their social environment. Thus, there are more investigations with different approaches and methods exploring the enforcement of SR practices in MSMEs in developed and developing countries (Adapa & Rindfleisch, 2013; Coppa & Sriramesh, 2013; Demuijnck & Ngnodjom, 2013; Hsu & Cheng, 2012; Jenkins, 2006; Russo & Tencati, 2009).

In the context of developing countries, distinctive, fragmented, and ambiguous results (Linh, 2011) characterize research on SR in MSMEs (Jamali, Lund-Thomsen, & Jeppesen, 2015). The restriction of financial resources, commercial priorities, skepticism over the benefits of responsible practices, informal means of communication, centralized power, lack of knowledge about SR amongst directive, constitute some of the causes for the scarce interest in their research (Lepoutre & Heene, 2006; Vásquez & López, 2013; Vives, Corral, & Isusi, 2005).

In the case of Colombia, the limited research on SR in MSMEs has a descriptive reach, similar to studies executed in other developing countries, in which qualitative research of SR is predominant (Lockett, Moon, & Visser, 2006). In particular, Aya and Sriramesh (2014) have carried out a qualitative research on the perception and

practices of RS (Responsabilidad Social) on a sample of Colombian MSMEs and have found in their informal practices, the culture and context that surrounds the genesis of the internal and external SR. Additionally, Sierra and Londoño (2008) propose a theoretic analysis on SR and MSMEs and suggest incorporating socially responsible practices to the traditional entrepreneurial schemes as a strategy that could contribute substantial benefits to enterprises and their Stakeholders. Both studies limit their scope to the descriptive analysis of their results, ratifying the need for literature to advance research that quantify and evaluate socially responsible practices (Gallardo, Sánchez, & Corchuelo, 2013).

In other papers in the same context, León, Castán, and Afcha (2015) found little evidence for the practices of SR, informality and a little relation to the management of business activities in the case of the MSMEs of Sincelejo (Colombia). Likewise, they show a direct relationship between the size of firms and compliance with SR practices, with lower standards for micro and small companies compared to medium-sized companies. In general, several authors acknowledge in the MSMEs of Colombia the distinctive and informal application of SR practices, with shortcomings in the internal and external communication of their SR actions and without any strategic focus (Duque, García, & Azuero, 2014; García, Azuero, & Salas, 2013; Sanclemente, 2015).

In that sense, the purpose of this paper is to contribute to the empirical literature available on the research of SR on MSMEs,<sup>2</sup> drawing from the measuring of SR practices in the smaller enterprises of the city of Barranquilla.<sup>3</sup>

In particular, Barranquilla's microenterprises represent the largest sector of the city's businesses at 87.70%; besides, they contribute 23% to the local GDP, a corporate net investment of 30.2%, the stock of registered enterprises is 63%, the employment

<sup>2</sup> In Colombia, the 905 law from 2004 classifies MSMEs based on their number of employees and on their assets. In terms of the number of employees, microenterprises are those with 10 employees or less, small enterprises have between 11 and 50 employees, and medium enterprises between 51 and 200 employees. According to data from the Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras), in 2015 Colombia had 1372.923 MSMEs, out of which 1273.017 (92.72%) are micro enterprises, 79,926 (5.82%) are small enterprises and 19,980 (1.46%) are medium enterprises.

<sup>3</sup> Barranquilla is the city with the highest rate of entrepreneurial activity in the Caribbean Region of Colombia and fifth in the country, according to the "Región Caribe 2012–2013" report from the Global Entrepreneurship Monitor (GEM). It contributes with the 4.3% of the National GDP and as of June 2016, it has 41,274 MSMEs enrolled in the Cámara de Comercio de Barranquilla. Nationally, it is the fourth city with the largest amount of MSMEs. The city has a population of 1,386,865 habitants and is considered the most important city of the region.

<sup>1</sup> The paper "Micro, Small, and Medium Enterprises. Around the World: How Many Are There, and What Affects the Count?" by the World Bank, reveals the existence of 125 millions of formal MSMEs throughout 132 economies in the world; of which, 89 millions exist in developing countries. There are around 31 MSMEs for every 1000 habitants.

generation in the manufacturing industry is of 46.1% and they account for 1% of all the exportations (Cámara de Comercio de Barranquilla, 2016; Departamento Nacional de Estadísticas-DANE, 2015).

Following the Stakeholders theory, the influence of each of these criteria on the enforcement of socially responsible actions was explored, and the practices with a highest impact on the presence of SR in the MSMEs of Barranquilla are measured, using an exploratory factor analysis (EFA). Likewise, the current research aims to answer the following queries: (i) Which economic characterization are exhibited by MSMEs in Barranquilla? (ii) What degree of knowledge and enforcement of socially responsible practices is experimented by MSMEs? and (iii) Which Stakeholders are more influential in the implementation of socially responsible practices in MSMEs?

This research has two contributions, first, it deepens the specialized literature on the measurement of SR in developing countries, through the examination of Stakeholders and their influence in SR practices in MSMEs. Secondly, it offers a wider view on MSMEs regarding SR by including a significant sample of the city's microenterprises. Finally, given that SR in MSMEs in Barranquilla has not been explored in Colombia, this research aims to fill that void, through an exploratory analysis that examines the level of development of socially responsible practices, along with the influence that different Stakeholders might hold over the implementation of socially responsible practices in local MSMEs.

This paper is structured in three main sections: the first exposes the theoretical bases that justify the participation of Stakeholders in MSMEs. The second describes the empirical methodology and instruments utilized. The third shows the results of the empirical analysis. Finally, in the last section, the results are discussed and the conclusions of the research are presented.

## 2. Theoretical framework

Despite a rise in recent years in literature specialized in SR characterized by a plurality of opinions, variety of approaches, and application in different ambits (financial, academic, technological sectors, amongst others), there is still a need to provide a theoretical framework that facilitates the understanding and orientation of socially responsible practices specific to SMEs (Jamali, Zanhour, & Keshishian, 2009; Jenkins, 2004), emphasizing the relationship between society and enterprise through a thorough knowledge of reality and a solid ethical foundation (Dunham, Freeman, & Liedtka, 2001; Garriga & Melé, 2004).

The construction of a theory and a generalized model for SR that provides a responsible perspective of the management of MSMEs is still far from being consolidated (Guibert, 2009; Russo & Tencati, 2009; Weltzien & Shankar, 2011). This restriction has limited the advancement of knowledge, leading to minimally conclusive results in existing research (Salzmann, Ionescu-Somers, & Steger, 2005). Therefore, the interpretation of Stakeholders as an alternative approach to the SR-MSMEs link is useful given the close relation between them; in addition to the strategies and structures particular to these enterprises (Herrera, Larrán, Martínez, & Martínez, 2016; Murillo & Lozano, 2006).

Accordingly, our article bases its approach on the theory of Stakeholders. Even though some authors consider this theory appropriate for large enterprises (Gelbmann, 2010; Key, 1999; Perini, 2006) by incorporating policies and ambits of SR designed for their interests (Enderle, 2004; Jenkins, 2004) it is also evident in literature how the Stakeholders theory is used to measure SR in MSMEs (Gallardo et al., 2013) with results similar to those achieved in large enterprises (Coppa & Sriramesh, 2013).

Otherwise, to infer homogeneously on the responsible practices of MSMEs toward microenterprises is a recurring trend in some research, and because of that, our investigation segments the analysis of SR by size and economic sector, aiming to identify both common and distinctive patterns in the practice of SR amongst Barranquilla's MSMEs.

Therefore, in order to explore the scope and relevance of the SR theory and its link with the Stakeholders in local SMEs, the explanatory arguments that justify the presence of Stakeholders and the influence that they can have in the context of smaller companies.

### 2.1. Stakeholders theory

The Stakeholders theory appeared in the mid-1980s, and ever since, its interpretative amplitude and application of its approach has been a constant in the entrepreneurial and academic ambits. However, the release of Freeman's book (1984) "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*" stands out as the authoritative text that develops the "theoretical-practical" framework for the study and formal development of this theory. In this text, Freeman (1984) defines the Stakeholders as "any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives" (p. 24); even though in one of its most recent definitions he conceives them as "those groups who are vital to the survival and success of the corporation" (Freeman, Wicks, & Parmar, 2004).

As for the initial version of entrepreneurial relations with Stakeholders, Freeman proposed to analyze them on three levels: (i) rational, which involves the comprehension and importance of the main Stakeholders and their role in the enterprise's development; (ii) as a process, by establishing the connections that implicitly or explicitly are held with Stakeholders allowing the construction of a generic initial chart with different Stakeholders; and (iii) at a transactional level, referring to the ensemble of frequent transaction with Stakeholders and their competing interests. The convergence and complexity of relations with Stakeholders lead to exploring and developing methods for strategic actions.

On the other hand, the evolution of this concept incorporates new trends and corporative challenges, even though it maintains a consensus with the traditional version (Brenner & Cochran, 1991; Carroll, 1989; Saeidi, Nazari, & Emami, 2014). In the development of the modern theory, Donaldson and Preston (1995) argued in favor of three categories for its analysis: (i) descriptive, which evaluates the interrelations and common interests of the enterprise with its Stakeholders and their respective behaviors; (ii) instrumental, which examines the links between the Stakeholders and the attainment of corporative goals, vinculating means and ends in their purpose (Jawahar & McLaughlin, 2001), along with cost effectiveness (Margolis & Walsh, 2001); and (iii) normative, which combines the interests of all Stakeholders for the benefit of the enterprise on the bases of a principle (Friedman & Miles, 2006).

For their part, Mitchell, Agle, and Wood (1997) proposed the theory of identification of Stakeholders, classifying their connection with the enterprise in function of the degree of incidence they have over the entrepreneurial goals. For that end, they put forward three objective criteria to be organized in the hierarchy of a corporation: (i) the Stakeholders' power to influence over the enterprise; (ii) the necessary legitimacy to maintain the relations between the Stakeholders and the enterprise; and (iii) the urgency of the Stakeholders' definite aspirations. The combination of these three criteria allows for a comprehensive typology of Stakeholders that allows modeling their outlines.

Thus, the grouping of these criteria configures seven categories of Stakeholders: (i) with power and legitimacy, but without urgency; (ii) with legitimacy and urgency, but without power; (iii) with power and urgency, but without legitimacy to achieve their aspirations; (iv) with all three characteristics: power, urgency and

legitimacy. Regarding the rest of the Stakeholders who can only offer one distinctive trait (power, legitimacy and urgency), there are: (v) with power, but without legitimacy or urgency; (vi) with legitimacy, but without power nor urgency; and (vii) with urgency, but without power nor legitimacy.

In summary, Mitchell et al. (1997) typify the different classes of Stakeholders as: (i) dominant, with power and legitimacy, which are part of the dominant coalition and are key to the long term organization; (ii) dependant, with urgency and legitimacy but with the power to directly assert their aspirations, which makes them dependent on others' power, and prone to forming alliances; (iii) dangerous, those with urgency and power, but without legitimacy that may become violent and coercive in the search for their pretensions, even though they do not have legitimacy to enforce them. It is way, Fernández and Bajo (2012) suggest the experiment of topographically lifting the Stakeholder's map to categorize them according to the three characteristics, and to later ascertain the degree of connection and the level of institutionalization of these relations. Finally, knowledge of mutual expectations will allow to decide the positions and the largest possible scenario for interacting with the Stakeholders.

On the other hand, Friedman and Miles (2002) use two criteria to define the relations with an enterprise's Stakeholders. Their typology is based on two distinctions (i) compatible or incompatible in terms of ideas and material interests associated with social structures; and (ii) necessary or contingent, the relations between Stakeholders. The internal relations are necessary in a social structure or for an ensemble of logically connected ideas. The contingent relations are external or not connected integrally. As a result, four kinds of relations between enterprises and Stakeholders are discerned, giving rise to a situational logic that encourages a determined course of strategic actions.

In this sense, the logic can be: (i) type A, compatible relations which are necessary when all parts have something to gain from the connection. Its logic consists of protecting said relation as a strategy that safeguards their interests. (ii) type B: institutional provisions which will eventually be compatible. Both parts have the same interest, but there is not a direct relation between them. An opportunist strategy is most logical. (iii) type C: institutional relations which will eventually be incompatible; they only become conflictive when one of the parts tries to set their position above the others. The strategy consists of defending personal interests, inflicting maximum damage to the other part by trying to eliminate or discredit the position or opinion. (iv) type D: necessary incompatible relations happen when the material interests are intrinsically related, but their operations will form the relation whilst being threatened. The situational logic is to concede and compromise.

The previous review of the Stakeholders theory provides the theoretical basis for identifying and describing the influence Stakeholders of the RS in the MSMEs of the city of Barranquilla.

## 2.2. Stakeholders and social responsibility in MSMEs

Some studies point that the link between SR-MSMEs can be better understood under the Stakeholders theory (Jenkins, 2006). For the past few years, it has constituted the dominant approach to study the implementation of SR practices (Jamali & Mirshak, 2007) as the relations between enterprises and their Stakeholders become more intense and integrated (Asgary & Li, 2016). For many MSMEs, these relations condition their existence and survival as agents in the chain of value of large enterprises, which makes the direct or indirect implementation of responsible practices more likely (Lepoutre & Heene, 2006).

In a wider sense, the theory of Stakeholders distinguishes and classifies agents in regard to the homogeneity of the interests involved, either in dimensions (internal and external) or as primary

and secondary agents (Clarkson, 1995). Primary Stakeholders are those that are fundamental to the enterprise in the market, such as: corporative management or shareholders, employees, clients and suppliers. Secondary Stakeholders involve community, competition, environment and government, with a smaller incidence in the enterprise's activity. In MSMEs some primary Stakeholders have differentiated influence over SR. Employees, clients and suppliers infuse greater sensibility onto owners and directives, even personalizing said relations (Murillo & Lozano, 2006). Likewise, corporate management is usually guided by regulatory compliance on an occupational, environmental and institutional level, encouraging socially responsible codes of conduct.

The local community can also be considered a "primary" Stakeholder, since it can affect the survival of small enterprises that lack the market power of large enterprises (Coppa & Sriramesh, 2013; Lepoutre & Heene, 2006). This condition of economic dependence involves the MSME with the community, favoring a chain of good relations that execute, even unconsciously, socially responsible practices.

In regard to secondary Stakeholders, the literature highlights the rise of environmental management, and the practices associated with the reduction of energy and water consumption, and recycling (Blackburn, 2007; Peña & Delgado, 2013; Walker, Redmond, & Goef, 2007). As for relations with government or the public sector, some studies point to a scarce predisposition from owners and administrators to interact with the government or its agents, as the main cause of MSMEs' reticence toward implementing sustainable practices (Brown & King, 1982; Williamson, Lynch, & Ramsay, 2006).

For the objectives of this article, the interpretation of the Stakeholders theory is tested through its assessment and incidence in Barranquilla's MSMEs, in the form of: (i) employees; (ii) corporate management; (iii) environment; (iv) community; (v) value chain (clients, suppliers and competition) and (vi) government/public sector.

The implementation of the Stakeholders theory as an approach to explore the development of responsible practices in MSMEs has been suggested by some studies that highlight its usefulness in smaller enterprises (Campopiano, De Massis, & Cassia, 2012; Nejati, Amran, & Hazlina, 2014). According to the previous statements, the following hypothesis is established: "The perception and execution of RS practices in the Mipymes of Barranquilla is influenced fundamentally by the internal Stakeholders".

## 3. Methodology

This section outlines the process of data collection, sample determination and evaluation method. The data section describes the structure of the survey and the characteristics of the sample. For its part, the evaluation method considers the exploratory factor analysis technique to determine and quantify RS practices. Each component is described below.

### 3.1. Data

The data used to evaluate the SR practices in Barranquilla's MSMEs was collected through an in-person poll and email. The poll includes information specific to the enterprise and questions related to the perception and enforcement of social responsibility practices. The revision of literature and consultation of SR indicators from different sources (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984; Global Reporting Initiative, 2011; Instituto Ethos, 2011; Vives et al., 2005) allowed the investigators to create and adapt the instrument to the studied context. In order to analyze the size of the enterprises, a classification based on its number of employees was

**Table 1**  
Evaluation variables of RS practices.

Variables	Description	Measurement scale
Perception of RS	Knowledge that companies have about RS	Dichotomous and nominal type questions
Application of RS practices	Execution of responsible actions with different Stakeholders	Likert scale with items measuring RS actions with employees, corporate management, environment, community, value chain, and government/public sector

Source: Own elaboration.

used. The poll was aimed at the owner or manager of the micro, small and medium enterprises of Barranquilla, similar to works from other contexts (Amato, Buraschi, & Peretti, 2016). The universe of enterprises consisted of 41,964 MSMEs enrolled in the mercantile registry of the Cámara de Comercio de Barranquilla in the year 2015.

With a confidence level of 95% and an estimation error of 3%, a sample of 1041 enterprises was obtained. Out of the sample of polled enterprises, 262 questionnaires were discarded due to being incomplete. Therefore, the final number of valid questionnaires was 779, disaggregated in conglomerates by size in micro (469), small (233), and medium enterprises (77) that were distributed in four economic sectors: industry, commerce, services and agriculture. The representativeness of the sample of enterprises was calibrated through the establishment of weighting coefficients according to the defined economic sectors. In order to manage the rate of non-response, replacement enterprises were predetermined.

From the initial questionnaire comprising 83 questions, two were eliminated during the pilot run in response to the recommendations made by some of the directives being polled and the validation of an expert in the matter. The final questionnaire with 81 questions<sup>4</sup> has three sections. The first section has nine questions which include seven close-ended questions (5 being multiple choice and 3 dichotomic) and two open-ended questions. These questions configure the structure, economic and organizational characteristics of the enterprise. The second section has eleven questions, non-exclusive, and it contains nine close-ended questions of multiple choice and two dichotomic ones which evaluate the perception and enforcement of SR actions. The third section consists of 61 questions that uses the Likert five point scale (1 – Never to 5 – Always) to measure the execution of socially responsible actions in regards to the Stakeholders: (i) employees (8 questions), (ii) corporate management (7 questions), (iii) environment (10 questions), (iv) community (8 questions), (v) value chain (clients, suppliers and competition) (18 questions), and (vi) government/public sector (10 questions). This type of scale has been widely used in research on SR in MSMEs (Baden, Harwood, & Woodward, 2009). The analysis variables that assess the perception and application of RS practices are specified in Table 1.

### 3.2. Method

To determine and quantify the SR practices regarding Stakeholders in MSMEs in the city of Barranquilla, an analysis was carried out in two stages. The first stage of descriptive analysis

characterizes the enterprises and explores the preliminary perception of corporate social responsibility. In the second empirical stage an exploratory factor analysis (EFA) is applied to establish the subjacent dimensions in RS attitudes, therefore determining the influence of Stakeholders in the decision of practicing SR.

The exploratory factor analysis (EFA) is a multivariable technique belonging to the family of methods which involve latent variables also called constructs, factors, or variables which cannot be observed directly. EFA's main objective is to study the structure of correlation between a group of variables, under the assumption that their association can be explained by one or more latent variables or factors. To determine the dimensionality of this matrix, the variables that integrate a factor must be strongly correlated amongst themselves, but weakly so to the variables that make up other factors (Esbensen, 2009; Johnson & Wichern, 2007). Additionally, the EFA can also be used to reduce a large number of variables. Its mathematical specification is as follows:

$$X_p = \alpha_{p1}F_1 + \alpha_{p2}F_2 + \dots + \alpha_{pk}F_k + \mu_p \quad (1)$$

where  $F_1, \dots, F_k$  are common factors,  $\mu_1, \dots, \mu_p$  single or specific factors (not associated to common factors) and  $\alpha_{11}, \dots, \alpha_{pk}$  the factor loads. These factor loads reflect the relation between the factors and the variables. It is assumed that  $\mu$  is independent for each variable, and also independent from factor loads (Affi, May, & Clark, 2012; Mulaik, 2010). It is also assumed that: (i) common factors are not related amongst each other and have a mean of zero and variance of 1; (ii) specific factors are not correlated and have a mean of zero and variance of 1; (iii) common factors are not correlated to specific factors (Mulaik, 2010). Its specification is as follows:

$$\text{Var}(X_i) = \sum_{j=1}^k \alpha_{ij}^2 + \psi_i = h_i^2 + \psi_i \quad i = 1, 2, \dots, p \quad (2)$$

where  $h_i^2$  is known as the commonality of the variable (variance of the variable  $X$  explained by common factors) and  $\psi_i$  represents specificity (variance not explained by common factors). The theoretical and applied validation of the explanatory factor analysis in empirical literature regarding SR has fomented its implementation in various works. The classification and diminishing of variables subjacent to the data that explain most clearly the vision of SR in different entrepreneurial contexts is highlighted in literature (Deniz & Cabrera, 2005; Quazi & O'Brien, 2000; Turker, 2008). Following this trend in literature, we test the structural validity and application of EFA as an instrument to measure SR-MSMEs in Barranquilla.

## 4. Results

The main results are presented in two subsections: (i) those that characterize companies economically and value the perception of RS practice, and (ii) those obtained from the exploratory factor analysis that measures the most influential Stakeholders of RS between the local MSMEs.

### 4.1. Characteristics of MSMEs

The data in Table 2 reveals the presence of enterprises operating mainly in the sectors of commerce and service (more than 60%) following the sectoral trend of the MSMEs universe from the economic juncture bulletin of Barranquilla in the first trimester of 2016 and the regional report from the large MSMEs survey in 2015 (Asociación Nacional de Instituciones Financieras, 2015; Cámara de Comercio de Barranquilla, 2016). The composition of the enterprises by economic activity is very similar in the different types of enterprise, since more than 50% of micro, small and medium enterprises perform their activity in the sectors of commerce and

<sup>4</sup> Link to the virtual survey <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScUiPmdGek5gu1-KuvVcYBnoeQgClZk0AwmFeL-47zqdtK-kA/viewform>.

**Table 2**  
Organizational characteristics of MSMEs in Barranquilla.

	Type of enterprise by size			
	Micro enterprise	Small enterprise	Medium enterprise	Total
<i>Economic sector</i>				
Commerce	38.10%	20.60%	20.80%	31.10%
Service	27.80%	36.50%	31.20%	30.70%
Industry	22.20%	21.90%	36.40%	23.50%
Agricultural	11.90%	21.00%	11.70%	14.60%
Pearson chi <sup>2</sup> (6) = 37.5398, Pr = 0.000				
<i>Ownership</i>				
Sole owner	59.50%	27.50%	5.20%	44.40%
Family	6.70%	10.30%	18.20%	8.90%
Foreigner	0.00%	0.40%	1.30%	0.30%
Partnership	33.80%	61.80%	75.30%	46.40%
Pearson chi <sup>2</sup> (6) = 122.2100, Pr = 0.000				

Source: Own elaboration.

**Table 3**  
Summary of SR perception of MSMEs in Barranquilla.

Perception of SR	
<i>RS related to:</i>	<i>RS actions:</i>
1. Employees (75%)	1. Good work conditions (63%)
2. Environment (54%)	2. Healthy competition (60%)
3. Society/community (68%)	3. Environmental protection (58%)
<i>Main benefits:</i>	<i>Main barriers:</i>
1. Improvement of corporate image and reputation (60%)	1. Lack of support from the management or owner(s) (70%)
2. Strengthening of customer loyalty (54%)	2. Associated costs (61%)
3. Greater cost effectiveness in the long term (54%)	3. Lack of training and capabilities to develop SR programs (54%)

Source: Own elaboration.

service. As for the corporative ownership, there is an important concentration of sole owners (44%) and partners (46%). When disaggregated, the majority of microenterprises possess an ownership structure consisting of a sole owner (59%) with a judicial organization of a natural person (50%), in contrast to small and medium enterprises with an ownership structure of partners in more than 60%. Regarding small enterprises, 50% of them correspond to joint-stock and limited companies, while 52% of medium enterprises are stock and joint-stock companies. This judicial composition is coherent with studies on SR which point to a trend in Colombia of the formalization of a judicial person as the enterprise grows in size (Martínez, Torres, & Vanegas, 2007).

Another aspect with the largest relevance to the outline of MSMEs in the city of Barranquilla is the scarce participation in international markets; only 9% of them reports any sort of commercial relation (exportation) with the world. This data reveals the important challenges that Barranquilla's MSMEs face to strengthen their exportation productive capability, and the possibility to venture into international markets.

Regarding the general perception and implementation of social responsibility practices in MSMEs, an appreciation of SR related to employees, environment and community was primarily observed (Table 3). This recognition reveals the interest and impact of sustainable development, the importance of talent, and the influence that the community might have on the enterprise's development. However, the "ranking" of answers differs when enterprises are disaggregated by size. The variable most associated to SR in medium enterprises is environment (93%), otherwise, in micro and small enterprises the term of employees predominates with 75% and 71%, respectively. These findings are consistent with some research that points to differences in the perception of SR depending on the size of the enterprise (Gulyás, 2009; Vives et al., 2005).

**Table 4**  
Descriptive evaluation of main RS practices.

Stakeholders	Question	Mean	Median
Government	It promotes the free and voluntary participation of its workers in the electoral processes.	4.41	5
Government	It complies with its legal/fiscal obligations (payment of taxes, etc.) and government-defined standards for its sector.	4.51	5
Value chain	Maintains cordial relations and communications with the competition.	4.38	5
Value chain	It offers specific, correct and fair information regarding the characteristics and use of the product or use of the service.	4.36	5
Value chain	The advertising of the company is consistent with the reality of the product or service it offers.	4.40	5
Value chain	Negotiate with suppliers and/or distributors who also work with your competition.	4.13	4
Value chain	It provides complete information on the expectations and requirements that your suppliers must meet regarding the product or service provided.	4.07	4
Value chain	It develops commercial and advertising strategies framed in the healthy competition and the veracity of the information.	4.14	4
Employees	It guarantees and fulfills its labor obligations and commitments established with the workers.	3.96	4
Community	It promotes or supports business initiatives in the community where it operates.	3.09	4

Source: Own elaboration.

As for the main SR initiatives carried out by MSMEs, these are good work conditions, healthy competition and environmental protection (over 60%). Regarding the perception of the benefits and barriers of SR in MSMEs, the main benefits were: (i) improvement of corporate image and reputation; (ii) strengthening of customer loyalty; and (iii) greater cost effectiveness in the long term. The main barriers that hinder their development were: (i) lack of support from the management or owner(s); (ii) associated costs, and (iii) lack of training and capabilities to develop SR programs (Table 3).

#### 4.2. Exploratory factor analysis

The third component of the instrument evaluates the execution of SR practices associated to each Stakeholder in a 60 item Likert scale (1 – *Never* to 5 – *Always*). The first results of the main poll offer a descriptive valuation of the mean and median of the items (Table 4) assigning to the categories of government/public sector and value chain (clients, suppliers and competition) the highest incidence of SR practices in MSMEs in Barranquilla. With a mean over 4 Likert points and a median of 5, the practices related to legal or fiscal obligations and fomenting electoral participation, are established as the two most frequent practices for the Stakeholder "government/public sector." Despite the fact that legal and administrative obligations intervene as stimulators of SR activities in MSMEs, they also generate doubts over their willingness, as pointed out by Vives et al. (2005).

Likewise, the main practices related to the "value chain" are demarcated by the coherence of advertising, transparent

**Table 5**  
Average mean of questions about SR regarding Stakeholders.

Employees	Corporate management	Environment	Community	Value chain	Government
2.87	3.20	2.86	3.04	3.48	2.58

Source: Own elaboration.

information about the service/product being offered, and good relations with the competition (Table 4). As for the Stakeholder “employees”, the fulfillment of labor obligations is highlighted. In relation to “community”, the most common practices regard the support of the community’s entrepreneurial initiatives.

As it has been indicated in some studies, the implementation of responsible practices associated with the legal compliance of the company with the government or public sector, at the labor and environmental level, raises doubts about the voluntary and integral spirit of RS. For this reason, the average of means for the survey data is calculated in order to identify the average pattern of each Stakeholder (Table 5). Although the overall score of all Stakeholders in the Likert ordinal scale is intermediate, the value chain (csc) is maintained as the driver of the RS. However, “government/public sector” does not act as an ally to the development of RS. In particular, there are three Stakeholders who favor the execution of responsible practices: “corporate management”, “community”, “clients, suppliers and competition”. In contrast: “employees”, “environment”, “government/public sector” have lags in the application of RS shares. These descriptive results are tested using the AFE.

The viability and reliability of results from an EFA are more optimal with a big sample, there being different rules and methods to evaluate the adequate size for the sample. Tabachnick and Fidel (2001) suggest that at least 300 cases are required for EFA. For their part, Comrey (1973) suggests different levels of adequacy of the sample: 100 cases is a poor sample, 200 is an acceptable sample, 300 is good, 500 is very good and over 1000 cases it’s excellent. Statistically, the Kaiser–Meyer–Okun (KMO) test represents the proportion of the variable correlation table and of the partial correlation table, and it measures whether the sample is large enough to extract the factors in a reliable manner. The variables in the database have a KMO of 0.97, which according to KMO criteria, is excellent. Another requisite to perform a factor analysis is centered on the type of data contained in the variables, which must be measured in an interval. In the particular case of the database used in this study, the objective variables are placed on the Likert scale, which is assumed to be on an interval scale (Ratray & Jones, 2007) even if the scores are discrete.

On the other hand, there are two fundamental aspects with regards to the correlation matrix: the variables must be inter-correlations, but they should not be too correlated (extreme multicollinearity), given that they would cause difficulties in the determination of the individual contribution of each variable to a factor. For that end, the correlations between different variables have been calculated and Bartlett’s sphericity test has been carried out resulting significant for the set of variables; therefore, no item is excluded from the factorial analysis.

In this way, the AFE was used to create a factor structure among the RS attributes. For the analysis, the main factor method was used as the factor extraction method, due to the non-normal nature of the Likert scale. One of the fundamental aspects of a good factorial model is the adequate choice of the number of factors, since the overestimation or underestimation of the number of factors retained may lead to substantial errors that would alter the solution and interpretation in the results of the AFE (Hayton, Allen, & Scarpello, 2004).

This work uses four criteria for the determination of the number of factors, compared to other works that use a smaller number of criteria (Deniz & Cabrera, 2005; Turker, 2008). The criteria used are

**Table 6**  
Summary factor retention tests.

Extraction technique	Number of factors
Rule of self-worth	6
Cattell test	6
MAP criteria	6
Data comparison	5

Source: Own elaboration.

**Table 7**  
Factor structure of RS variables and factors.

Variables	Stakeholders	Factors
17	6 items employed, 5 corporate management, 2 environment, 2 community and 2 value chain	1. Good internal practices
4	4 items value chain	2. Good practices suppliers
3	3 items community	3. Good community practices
3	3 items government	4. Good governance practices
7	7 items value chain	5. Good business practices
3	3 items government	6. Government economic relations

Source: Own elaboration.

Keizer’s own value rule, Cattell’s test, the minimum average partial (MAP) and the data comparison technique by Ruscio and Roche (2012). The application of these criteria and the consideration of the literature that recognizes in the overestimation less damage with respect to the underestimation in the number of factors (Beavers et al., 2013), allowed to extract 6 factors that explain 93% of the total variance (Table 6).

To simplify and clarify the structure of the analysis, the oblique rotation method is used, based on the assumption that the factors may be correlated. Once the load of the 60 variables in the different factors were examined, those with weights greater than 0.5 were extracted, resulting in a factorial structure of 37 variables (items) and six different factors with their own values greater than 1.0 that capture 96.62% of the variance of the 37 items. Table 7 shows the new configuration of AF retained variables is classified into six factors called: Factor 1 “good internal practices” which includes legal and extralegal actions in favor of employees, as well as good governance practices at internal, environmental and community levels. Factor 2 “good practices suppliers” includes those actions focused on the use of environmental and labor criteria for the selection of suppliers. Factor 3 “good community practices” groups those practices aimed at improving the community where it operates. Factor 4 “good governance practices” focuses on joint actions with the government for the realization of social and civic initiatives. Factor 5 “good business practices” brings together those advertising strategies that highlight consistent and correct information in advertising programs. Factor 6 “economic relations with the government” adopts those actions concerning the participation of calls for public contracting and economic relations with local and/or national government.

**Table 8**

Load average, factorial of variables.

Employees	Corporate management	Environment	Community	Value chain	Government
0.78	0.64	0.77	0.70	0.61	0.58

Source: Own elaboration.

Finally, the factor composition was complemented with an ungrouped analysis to identify the distinctive influence of the Stakeholders. For this, the variables common to each Stakeholder were organized, given their factorial loads, and the respective means were calculated. A mean of  $\geq 0.70$  was set as the influent value of RS (Table 8). Thus, the results of the scale based on the factorial analysis present two changes on the drivers of RS regarding to the descriptive results identified in Table 5. In particular, “employees”, “environment”, “community”, stand out as the Stakeholders of greater explanatory contribution of the execution of responsible practices of the MSMEs of Barranquilla. For their part, “corporate management”, “value chain”, “government/public sector” are less influential. The new configuration of variables and factors as a function of factorial weights explains the variation of results between the two tables, given the restriction of the influent value of RS ( $\geq 0.70$ ) and the elimination of weakly related variables in the descriptive evaluation. In both analyzes, the Stakeholders “community” prevails as the driver of RS, while “government” maintains a passive condition.

In general terms, micro, small and medium-sized companies in the city of Barranquilla emphasize their corporate social responsibility in strategies aimed at the well-being of employees, care and preservation of the environment, and actions aimed at good understanding with the community. There are few initiatives aimed at corporate management, value chain and government/public sector. Greater culture and training around the responsible practices of micro and small enterprises in Barranquilla would contribute to generate an environment conducive to raising the social awareness of these organizations.

## 5. Discussion of results and conclusions

This paper investigates the empirical relationship of the RS with the MSMEs of the city of Barranquilla, based on the actions carried out and the influence of the Stakeholders. The results suggest that certain practices associated with certain Stakeholders act as drivers of SR in the local MSMEs. In this sense, the first question of the investigation has to do with the economic characterization that identifies the local MSMEs. As evidenced by the data obtained from the fieldwork, there is a greater presence in economic sectors of commerce and services; proprietary concentration in few owners; under export performance and an average age of 13.4 years. The largest single owner and family owner presence in microenterprises (66%) and companies in SMEs (55%), coupled with the age of the companies (6 micro and 17-years-old SMEs) as well as the smaller exporting vocation of microenterprises, seems to influence the heterogeneity of the knowledge and expansion of RS among the MSMEs of Barranquilla. The smaller participation of microenterprises in international markets with respect to SMEs, mainly determines the learning and execution of responsible practices already standardized in other contexts that demand in the supply chain the compliance with sanitary, environmental, labor standards and other actions close to RS.

The second question of the investigation was to identify the degree of knowledge and implementation of responsible practices that MSMEs experience. In this sense, the results show a greater knowledge of RS in SMEs with ownership structure of companies (89%) compared to microenterprises with single or family power

(68%); highlighting the separation of ownership and control at the corporate level as a way to favor the recognition and development of socially responsible practices in the SME, as is evidenced by the work of Herrera et al. (2016). There is also a positive relationship in SMEs, between seniority and understanding of the RS (87%), expressing in the time an important factor for their understanding, which suggests that RS is developed over time and is assimilated and experienced by company directives as a strategy to promote and integrate SR policies in the management of the company.

It seems that owners and managers of MSMEs are aware of the potential of some responsible actions and the general perception reveals the interest in deepening their participation. The vision of the improvement in the corporate image and profitability in the long term with 60% and 54%, respectively; as well as the recognition of the importance of performing RS actions (51%) support our appreciation. In the same way, the implication is larger as the size of the company increases in line with the literature (Baumann, Wickert, Spence, & Scherer, 2013; Niehm, Swinney, & Miller, 2008) which indicates the development and execution of RS shares according to business size.

The third question of the investigation explores the most influential Stakeholders in the execution of responsible actions of MSMEs. Following the methodology of other papers (Quazi & O'Brien, 2000; Russo & Tencati, 2009; Turker, 2008) the AFE was applied to determine the factorial structure underlying the set of variables that evaluate RS actions and group them according to patterns that empirically explain the execution of responsible practices. It is found in employees, environment and community, the most influential Stakeholders of the RS in the Mipymes of Barranquilla; thus refuting the initial hypothesis, since it is the external Stakeholders that show a greater presence in the RS activities of the local MSMEs. These results are congruent with those obtained by Murillo and Lozano (2006), which show in the smaller companies a greater commitment by the community and those of Herrera et al. (2016) that indicate in the environment the execution of several socially responsible actions. Likewise, we can observe in the size of the companies some Stakeholders with differentiated influences of the RS. In addition, the role of the community in the MSMEs as an important actor in the RS, in line with the findings of Coppa and Sriramesh (2013) and its proposal to address it as an “internal” Stakeholder, given the commercial and cultural link next.

On the other hand, by breaking down companies by size, the presence of corporate management, community and value chain as the main Stakeholders in the microenterprise segment that drive the development of responsible practices. The important presence of economic sectors of commerce (38.9%) and services (28.36%), coupled with the large concentration of ownership of a single owner (59.28%) may be demarcating the distinctive actions of RS practices in microenterprises, and the economic priority of owners to survive in the market. SMEs, on the other hand, have better indicators for the rest of Stakeholders, with the exception of “government/public sector”. In particular, “government/public sector” does not seem to be a good driver of SR practices in local SMEs. In general, it is observed in the MSMEs of Barranquilla the presence of specific actions or activities of SR little integrated or related to formal SR strategies and influenced to a greater or lesser extent by certain Stakeholders. These findings are consistent with other papers (Jenkins, 2004; Perrini, 2006; Raynard & Forstater, 2002;

Roberts, Lawson, & Nicholls, 2006) that point out in SMEs the execution of responsible informal actions associated with SR practices intuitively.

With regard to theory and types of Stakeholders, local MSMEs seem to emphasize their relations mainly at the contingent level (Friedman & Miles, 2002), transactional (Freeman, 1984), instrumental (Donaldson & Preston, 1995) and in the internal–external dimensions (Mitchell et al., 1997). The frequent operations, cultural and contextual aspects of MSMEs with their community; business to business orientation; the concern to survive and try to maximize the benefits, as well as the related relations with different Stakeholders, configure the nature and approach of SR practices linked to this type of agents. However, the recognition of voluntarily establishing codes or manuals of good behavior in these companies (97%), contrasts with perceived barriers to their development. In fact, the lack of owner support and corporate management (70%) associated costs (61%) and the lack of training to develop SR programs (54%), constitute the main obstacles to be revolved. These findings reveal that the establishment of SR programs in MSMEs requires strategic alliances with other agents, such as the government, large companies, academic institutions, etc., to strategically promote and support responsible initiatives in MSMEs. Additionally, it is observed that managers of micro and small enterprises are less likely to establish programs and execute RS actions compared to medium-sized enterprises that report greater interest in undertaking and executing such a program. These results may explain the narrow view on social responsibility experienced by micro and small enterprises.

In addition to the results and contributions of the present study, the limitations are noted. The first is related to the subjective perceptions of the respondents and the impossibility of establishing the existence of response bias, mainly in microenterprises. The second limitation has to do with the absence of sufficient and reliable secondary data, which justified the collection of primary data. The third limitation is the lack of financial information in the survey that will evaluate the execution of SR programs in relation to the investment made. Therefore, it is recommended to carry out studies that empirically evaluate the economic investment that MSMEs have to undertake RS programs. Finally, with the application of the AFE to the MSMEs, a large part of environmental actions (80%) was excluded, which is anomalous. The explanation for this phenomenon can be found in the large volume of responses of micro-enterprises that differ significantly from small and medium-sized enterprises. Specifically, the AFE reveals in micro-enterprises a weak presence of environmental actions in their productive and business processes. This lack of concern for the environment is consistent with previous studies indicating resistance and skepticism of environmental actions in microenterprises (Gadenne, Kennedy, & McKeiver, 2009; Revell & Rutherford, 2003), in contrast to some studies that find a favorable link between the SME and the environment (Gallardo & Sánchez, 2014; León et al., 2015).

In summary, the presented results offer some ideas that contribute to the knowledge of the RS-MSMEs relationship in developing countries, providing new empirical evidence on RS actions in smaller companies, and that in any case should be interpreted with caution. In particular, the micro, small and medium enterprises of the city Barranquilla experience a certain level of familiarity with the practices and awareness of the RS; especially in actions related to employees, environment and community; and to a lesser extent, corporate management, value chain and government/public sector. However, there is a weak perception and unwillingness among owners and managers to undertake integrated social responsibility programs (64%), as well as the formalization of those actions underlying the operational function of the company with an impact on responsible practices. Similarly, issues such as the lack of training and skills to develop RS

programs stand as barriers to adopting formal social responsibility measures.

## Funding

This work was financed within the framework of the research project “Characterization and evaluation of social responsibility in micro, small and medium enterprises of the Caribbean Region of Colombia”, resolution No. 003247 of the internal call “Caribbean Impact” of the Universidad del Atlántico, 2014.

## Conflict of interests

The authors declare that they have no conflict of interest.

## Acknowledgment

The authors are grateful for the comments and recommendations of professors Sergio Afcha and Antonio Vives, as well as the collaboration of officials from the Cámara de Comercio de Barranquilla. Finally, we thank the anonymous reviewers for their comments and suggestions.

## References

- Adapa, S., & Rindfleisch, J. (2013). Corporate social responsibility in small and medium sized accountancy firms. *International Journal of Humanities and Management Sciences*, 1(1), 2320–4044.
- Affi, A., May, S., & Clark, V. (2012). *Practical multivariate analysis* (5th ed.). Boca Raton: CRC Press.
- Asgary, N., & Li, G. (2016). Corporate social responsibility: Its economic impact and link to the bullwhip effect. *Journal of Business Ethics*, 135(4), 665–681.
- Aya, N., & Sriramesh, K. (2014). Corporate social responsibility: Perceptions and practices among SMEs in Colombia. *Public Relations Review*, 40(1), 14–24.
- Amato, C., Buraschi, M., & Peretti, M. (2016). Orientación de los empresarios de Córdoba – Argentina hacia la sustentabilidad y la responsabilidad social empresarial: Identificación de variables asociadas a cada constructo. *Contaduría y Administración*, 61, 84–105.
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras. (2015). *La gran encuesta Pyme. Informe de resultados, primer semestre 2015*. Bogotá: Asociación Nacional de Instituciones Financieras. [http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20REGIONAL%20I-2015\\_0.pdf](http://anif.co/sites/default/files/uploads/GEP%20REGIONAL%20I-2015_0.pdf) Retrieved 03.08.16
- Baden, D., Harwood, I., & Woodward, D. (2009). The effect of buyer pressure on suppliers in SMEs to demonstrate CSR practices: An added incentive or counterproductive? *European Management Journal*, 27(6), 429–441.
- Baumann, D., Wickert, C., Spence, L., & Scherer, A. (2013). Organizing corporate social responsibility in small and large firms: Size matters. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 693–705.
- Beavers, A. S., Lounsbury, J. W., Richards, J. K., Huck, S. W., Skolits, G. J., & Esquivel, S. L. (2013). Practical considerations for using exploratory factor analysis in educational research. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 18(6), 1–13.
- Bell, S. (2015). *Small and medium enterprises (SMEs) finance*. <http://www.worldbank.org/en/topic/financialsector/brief/smes-finance>. Retrieved 10.07.16
- Blackburn, W. (2007). *The sustainability handbook: The complete management guide to achieving social, economic and environmental responsibility*. London: Earthscan.
- Brenner, S., & Cochran, P. (1991). The stakeholder theory of the firm: Implications for business and society theory and practice. *Proceedings of the International Association for Business and Society*.
- Brown, D., & King, J. (1982). Small business ethics: Influences and perceptions. *Journal of Small Business Management*, 20(1), 11–18.
- Cámara de Comercio de Barranquilla. (2016). *Boletín de coyuntura económica de Barranquilla*. Barranquilla: Cámara de Comercio de Barranquilla. <http://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2016/05/Boletin-Primer-Trimestre-2016.pdf>. Retrieved 02.08.16
- Campopiano, G., De Massis, A., & Cassia, L. (2012). Corporate social responsibility: A survey among SMEs in Bergamo. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 62, 325–341.
- Carroll, A. (1989). *Business & society: Ethics & stakeholder management*. Cincinnati: South-Western.
- Clarkson, M. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92–117.
- Comrey, A. (1973). *A first course in factor analysis*. New York: Academic Press.
- Coppa, M., & Sriramesh, K. (2013). Corporate social responsibility among SMEs in Italy. *Public Relations Review*, 39(1), 30–39.
- Demuijnck, G., & Ngnodjom, H. (2013). Responsibility and informal CSR in formal Cameroonian SMEs. *Journal of Business Ethics*, 112, 653–665.
- Deniz, M., & Cabrera, M. (2005). Corporate social responsibility and family. Business in Spain. *Journal of Business Ethics*, 56(1), 27–41.

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2015). *Encuesta Anual Manufacturera – EAM*. <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam>. Retrieved 01.09.16
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Dunham, L., Freeman, R., & Liedtka, J. (2001). *The soft underbelly of stakeholder theory: The role of community*. Working paper no. 01–22. pp. 1–28. Darden Graduate School of Business Administration.
- Duque, J., García, M., & Azuero, A. (2014). Responsabilidad social desde las percepciones de los trabajadores en una empresa vallecaucana del sector de clase mundial cosméticos y productos de aseo. *Pensamiento & Gestión*, 36, 56–108.
- Enderle, G. (2004). Global competition and corporate responsibilities of small and medium-sized enterprises. *Business Ethics: A European Review*, 13(1), 50–63.
- Esbensen, K. (2009). *Multivariate data analysis in practice*. Norway: CAMO Software.
- Fernández, J., & Bajo, A. (2012). La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación*, 6(6), 130–143.
- Freeman, E., Wicks, A., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. *Organization Science*, 15(3), 364–369.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, A., & Miles, S. (2002). Developing stakeholder theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1–21.
- Friedman, A., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice*. New York: Oxford University Press.
- Gadenne, D., Kennedy, J., & McKeiver, C. (2009). An empirical study of environmental awareness and practices in SMEs. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 45–63.
- Gallardo, D., Sánchez, M., & Corchuelo, M. (2013). Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la responsabilidad social corporativa y otras variables estratégicas de la empresa. *Revista de Contabilidad*, 16(1), 11–23.
- Gallardo, D., & Sánchez, M. (2014). Structural analysis of the strategic orientation to environmental protection in SMEs. *Business Research Quarterly*, 17, 115–128.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1), 51–71.
- García, M., Azuero, A., & Salas, L. (2013). Responsabilidad social empresarial hacia los empleados: El caso de una PYME colombiana. *Revista FIR*, 2(3), 18–27.
- Gelbmann, U. (2010). Establishing strategic CSR in SMEs: An Austrian CSR quality seal to substantiate the strategic CSR performance. *Sustainable Development*, 18(2), 90–98.
- Global Reporting Initiative. (2011). *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad*. <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Spanish-G3.1-Complete.pdf>. Retrieved 02.04.16
- Guibert, J. (2009). *Responsabilidad social empresarial: Competitividad y casos de buenas prácticas en pymes*. San Sebastián: Universidad de Deusto.
- Gulyás, Á. (2009). Corporate social responsibility in the British media industries: Preliminary findings. *Media, Culture & Society*, 31(4), 657–668.
- Hayton, J., Allen, D., & Scarpello, V. (2004). Factor retention decisions in exploratory factor analysis: A tutorial on parallel analysis. *Organizational Research Methods*, 7(2), 191–205.
- Herrera, J., Larrán, M., Martínez, I., & Martínez-Martínez, D. (2016). Relationship between corporate social responsibility and competitive performance in Spanish SMEs: Empirical evidence from a Stakeholders' perspective. *Business Research Quarterly*, 19(1), 55–72.
- Hsu, J., & Cheng, M. (2012). What prompts small and medium enterprises to engage in corporate social responsibility? A study from Taiwan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19, 288–305.
- Instituto Ethos. (2011). *Indicadores Ethos de Responsabilidad Social Empresarial*. [http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/archivo/0-A\\_bbe2011\\_Indic.ETHOS.ESP.pdf](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/archivo/0-A_bbe2011_Indic.ETHOS.ESP.pdf). Retrieved 10.05.16
- Jamali, D., & Mirshak, R. (2007). Corporate social responsibility (CSR): Theory and practice in a developing country context. *Journal of Business Ethics*, 72(3), 243–262.
- Jamali, D., Lund Thomsen, P., & Jeppesen, S. (2015). SMEs and SCR in developing countries. *Business & Society*, 56(1), 11–22.
- Jamali, D., Zanhour, M., & Keshishian, T. (2009). Peculiar strengths and relational attributes of SMEs in the context of CSR. *Journal of Business Ethics*, 87(3), 355–377.
- Jawahar, I., & McLaughlin, G. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397–414.
- Jenkins, H. (2004). A critique of conventional CSR theory: An SME perspective. *Journal of General Management*, 29(4), 397–414.
- Jenkins, H. (2006). Small business champions for corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241–256.
- Johnson, R., & Wichern, D. (2007). *Applied multivariate statistical analysis*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Key, S. (1999). Toward a new theory of the firm: A critique of stakeholder “theory”. *Management Decision*, 37(4), 317–328.
- Lepoutre, J., & Heene, A. (2006). Investigating the impact of firm size on small business social responsibility: A critical review. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 257–273.
- León, G., Castán, J., & Afcha, S. (2015). Responsabilidad social en las Mipymes de Sincelejo, Sucre. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(2), 185–203.
- Linh, C. V. (2011). Corporate social responsibility and SMEs: A literature review and agenda for future research. *Problems and Perspectives in Management*, 9(4), 89–97.
- Lockett, A., Moon, J., & Visser, W. (2006). Corporate social responsibility in management research: Focus, nature, salience and sources of influence. *Journal of Management Studies*, 43(1), 115–136.
- Ma, J. (2012). A study on the models for corporate social responsibility of small and medium enterprises. *Physics Procedia*, 25, 435–442.
- Margolis, J., & Walsh, J. (2001). *People and profits? The search for link between a company's social and financial performance*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Martínez, H., Torres, F., & Vanegas, P. (2007). *Situación de la responsabilidad social y ambiental de la empresa en las PYMES de Latinoamérica. Informe de Colombia*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Mulaik, S. (2010). *Foundations of factor analysis* (2nd ed.). Boca Raton: CRC Press.
- Murillo, D., & Lozano, J. (2006). *RSE y Pymes: Una apuesta por la excelencia empresarial*. Barcelona: ESADE.
- Nejati, M., Amran, A., & Hazlina, N. (2014). Examining Stakeholders influence on environmental responsibility of micro, small and medium-sized enterprises and its outcomes. *Management Decision*, 52(10), 2021–2043.
- Niehm, L., Swinney, J., & Miller, N. (2008). Community social responsibility and its consequences for family business performance. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 331–350.
- Peña, J., & Delgado, B. (2013). Are entrepreneurial foreign activities of Peruvian SMNEs influenced by international certifications, corporate social responsibility and green management? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 9(4), 603–618.
- Perrini, F. (2006). SMEs and CSR theory: Evidence and implications from an Italian perspective. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 305–316.
- Quazi, A., & O'Brien, D. (2000). An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25(1), 33–51.
- Rattray, J., & Jones, M. (2007). Essential elements of questionnaire design and development. *Journal of Clinical Nursing*, 16(2), 234–243.
- Raynard, P., & Forstater, M. (2002). *Corporate social responsibility: Implications for small and medium enterprises in developing countries*. Vienna: United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). <http://www.unido.org/fileadmin/import/userfiles/puffk/corporatesocialresponsibility.pdf>. Retrieved 15.08.16
- Revell, A., & Rutherford, R. (2003). UK environmental policy and the small firm: Broadening the focus. *Business Strategy and the Environment*, 12(1), 26–35.
- Roberts, S., Lawson, R., & Nicholls, J. (2006). Generating regional-scale improvements in SME corporate responsibility performance: Lessons from responsibility northwest. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 275–286.
- Ruscio, J., & Roche, B. (2012). Determining the number of factors to retain in an exploratory factor analysis using comparison data of a known factorial structure. *Psychological Assessment*, 24(2), 282–292.
- Russo, A., & Tencati, A. (2009). Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 339–353.
- Sanclément, T. (2015). La responsabilidad social empresarial de los pequeños distribuidores minoristas. *Revista Clío América*, 9(17), 42–56.
- Saeidi, B., Nazari, K., & Emami, M. (2014). Corporate social responsibility: A literature review. *African Journal of Business Management*, 8(7), 228–234.
- Salzmann, O., Ionescu-Somers, A., & Steger, U. (2005). The business case for corporate sustainability: Literature review and research options. *European Management Journal*, 23(1), 27–36.
- Sierra, J., & Londoño, D. (2008). RSE y MIPYMES, alternativas para apoyar su desarrollo en Colombia. *Revista Contaduría Universidad de Antioquia*, 52, 13–44.
- Tabachnik, B., & Fidell, L. (2001). *Using multivariate statistics*. Needham Heights, MA: Pearson.
- Turker, D. (2008). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85, 411–427.
- Vásquez-Carrasco, R., & López-Pérez, M. (2013). Small & medium-sized enterprises and corporate social responsibility: A systematic review of the literature. *Quality & Quantity*, 47(6), 3205–3218.
- Vives, A., Corral, A., & Isusi, I. (2005). *Responsabilidad social de la empresa en las PyMES de Latinoamérica*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo, Subdepartamento de Empresa Privada y Mercados Financieros.
- Von, H., & Mele, D. (2009). Can an SME become a global corporate citizen? Evidence from a case study. *Journal of Business Ethics*, 88, 551–563.
- Walker, B., Redmond, J., & Goef, U. (2007). *Final report Bellevue sustainable industry project*. Small & Medium Enterprise Research Centre, Edith Cowan University.
- Welford, R. (2005). Corporate social responsibility in Europe, North America and Asia. *Journal of Corporate Citizenship*, 20(17), 33–52.
- Weltzien, H., & Shankar, D. (2011). How can SMEs in a cluster respond to global demands for corporate responsibility? *Journal of Business Ethics*, 101(2), 175–195.
- Williamson, D., Lynch, G., & Ramsay, J. (2006). Drivers of environmental behaviour in manufacturing SMEs and the implications for CSR. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 317–330.

## Artículo

# Análisis evaluativo a los procesos de marketing en la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas de alimentos de Medellín



Samuel David Cepeda Palacio<sup>a,\*</sup>, Libardo José Velásquez Estrada<sup>b</sup> y Beatriz Eugenia Marín Gómez<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Docente de planta, Facultad de Negocios Internacionales, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, Colombia

<sup>b</sup> Docente de planta, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Corporación Universitaria Adventista, Medellín, Colombia

<sup>c</sup> Docente de planta, Facultad de Negocios Internacionales, Universidad Santo Tomás, Medellín, Colombia

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

*Historia del artículo:*

Recibido el 29 de noviembre de 2016

Aceptado el 30 de junio de 2017

On-line el 5 de septiembre de 2017

*Códigos JEL:*

M31

M16

*Palabras clave:*

Internacionalización

Marketing internacional

Pymes

## RESUMEN

El presente artículo tiene por objetivo analizar las estrategias de marketing empleadas por las pequeñas y medianas empresas (pymes) de alimentos de la ciudad de Medellín (Colombia) en sus procesos de internacionalización, con el fin de dar cuenta del contexto encontrado por tales compañías al expandir sus operaciones a los mercados extranjeros. Por medio de una metodología con aproximación evaluativa se presenta una investigación de corte cualitativo, la cual, a través de la aproximación a los ejes de análisis requeridos (insumos, procesos y productos), logra desarrollar un sistema de 4 categorías emergentes que muestran la realidad del proceso de incursión, los recursos disponibles, los obstáculos y los problemas de información enfrentados por dichas empresas al internacionalizarse.

© 2017 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## Evaluative analysis of marketing process in the internationalization of small and medium food companies in Medellín

## ABSTRACT

The following paper intends to analyze the marketing strategies for the internationalization of food small and medium-sized enterprises (SMEs) in the city of Medellín (Colombia), with the purpose of showing the context where those companies are when it comes to expand their operations into foreign markets. By means of an evaluative methodology, a qualitative study is presented, which uses the different points of analysis required by those studies (input, process and product), creating four emerging categories showing the current situation of those companies in terms of incursion process, resources available, main obstacles, and problems with the information of the market.

© 2017 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

*JEL classification:*

M31

M16

*Keywords:*

Internationalization

International Marketing

SMES

\* Autor para correspondencia. Dirigir a: Calle 32 B # 81 A 17, Bloque 28 Apto 201, Medellín, Colombia.  
 Correo electrónico: samuel.cepeda@upb.edu.co (S.D. Cepeda Palacio).

## Análise avaliativa de processos de marketing na internacionalização das pequenas e medias empresas de alimentos de Medellín

### R E S U M O

Classificação JEL:

M31  
M16

Palavras-chave:

Internacionalização  
Marketing internacional  
PME

Este artigo tem como objetivo analisar as estratégias de marketing empregadas por pequenas e médias empresas (PME) de alimentos na cidade de Medellín (Colômbia) em seus processos de internacionalização, a fim de explicar o contexto encontrado por essas empresas para expandir suas operações para os mercados estrangeiros. Através de uma abordagem metodologia avaliativa uma pesquisa qualitativa é apresentada, a qual, através do alinhamento dos eixos de análise necessários (insumos, processos e produtos) é capaz de desenvolver um sistema de quatro categorias emergentes mostrando a realidade do processo de incursão, os recursos disponíveis, os obstáculos e os problemas de informações enfrentados por essas empresas ao se internacionalizar.

© 2017 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

### 1. Introducción

El proceso de globalización por el que atraviesan desde hace varios años América Latina y Colombia ha hecho manifiesta la necesidad de pensar en las operaciones empresariales orientadas a un plano internacional, esto con intención no solo de procurar crecimiento económico sino también de buscar sostenibilidad en las diferentes compañías que operan en el país. Debido a ello, se hace necesario para las organizaciones comenzar a adaptarse a las variaciones que presenta el panorama económico mundial, siendo necesario que se lleven a cabo esfuerzos de forma estructurada y consciente, en procura de disminuir la incertidumbre que implica el operar en mercados foráneos. El reto, debido a las particularidades del país, se centra particularmente en las pequeñas y medianas empresas (pymes), las cuales, debido a sus particularidades, abarcan un amplio espectro de influencia, a la vez que se proyectan con un alto potencial de crecimiento.

El mercado actual en el que se mueven las pymes es altamente competido; en este, la generación de valor agregado y la obtención de ventajas estratégicas se convierten en un factor crucial a la hora de obtener o mantener una porción del mercado. Por lo tanto, la competitividad se convierte en un tema delicado cuando se decide iniciar un proceso de internacionalización, a causa de los riesgos en los cuales incurren las empresas que desean incursionar en actividades de exportación.

Cabe resaltar que desde el punto de vista económico, las pymes se consolidan como una oportunidad de «mejoramiento de la competitividad, y por ello deben desarrollarse las condiciones internas de las empresas con el fin de generar un contexto político y económico en el cual las mismas puedan perfeccionarse y superar las dificultades que su tamaño trae» (Montoya, Montoya y Castellanos, 2010, p. 115), pues los alcances que presentan estas empresas, al compararlas con las demás compañías, suelen ser bastante limitados cuando operan de forma totalmente autónoma, encontrándose con obstáculos y desafíos, muchas veces infranqueables, respecto a su capacidad de acción en los mercados foráneos. Para observar mejor la relación entre tamaño y recursos, en la tabla 1 es posible observar la relación entre tamaño de empresas, número de trabajadores y activos totales.

En general, se evidencia cierta abstinencia por parte de las pymes a acceder a los recursos que brindan las instituciones del Estado colombiano en materia de apoyo a la internacionalización; esta resistencia se debe a una percepción de dificultad en el proceso y al no percibir un apoyo con suficiente estructura por parte de entidades como Procolombia, a la cual se le critica la calidad de sus asesores y el acompañamiento. Sin embargo, como menciona la entrevistada 001: «Con el tema de Procolombia eso

como que desincentiva un poco, pero sin embargo yo veo que ellos se esfuerzan mucho y hacen unas plataformas muy interesantes y muchas simulaciones y yo entiendo también que no lo pueden hacer todo» (Comunicación personal, Entrevistada 001, mayo de 2015). No obstante, existen factores como la calidad y experiencia de los profesionales en las áreas de comercio exterior o negocios internacionales que ingresan a trabajar en estas empresas; a la vez que la complejidad misma de dichas operaciones genera una opinión distorsionada, facilitando que se generen críticas negativas a quienes apoyan dicho proceso.

Por lo tanto, se logra evidenciar cómo la competitividad de las pymes en Colombia viene atada, en algunas de estas, a la necesidad de entrar de lleno al proceso globalizador, pues «cabe destacar el importante papel de la globalización de la economía en el crecimiento del proceso de internacionalización de las empresas» (Villar López, 2007, p. 1); esto a su vez permite generar, no solo un incremento significativo en la demanda de los productos de las pymes al contar con mercados más grandes, sino que también les permitirá estar al día con las innovaciones y requisitos que sus operaciones habrán de exigir a nivel internacional.

Por su parte, el comercio exterior en Colombia está enfrentando actualmente movimientos prointegracionistas bastante fuertes y propensos a la internacionalización de la economía. Lo que se ve reflejado en los diferentes acuerdos comerciales en los que se involucra la nación en la actualidad, los cuales son señalados en la tabla 2. De esta forma, tal apertura de mercados trae consigo oportunidades, tanto para las pymes como para las grandes empresas de la región, lo que se traduce en nuevos mercados, mayores oportunidades para maximizar los ingresos, más desarrollo de productos y competitividad internacional. Lo anterior a su vez conlleva el riesgo de enfrentarse a productos más baratos, de mejor calidad y con mayor poder de marca o valor agregado.

A partir de este escenario, la internacionalización como opción de expansión comercial de las empresas, en la cual se pone a

**Tabla 1**  
Clasificación de las empresas según su tamaño

Tamaño de empresa	Número de trabajadores	Activos totales en SMMLV <sup>a</sup>
Micro empresas	1 a 10	Menos de 500 SMMLV
Pequeñas empresas	11 a 50	Entre 501 y 5.000 SMMLV
Medianas empresas	51 a 200	Entre 5.001 y 30.000 SMMLV
Grandes empresas	201 o más	30.001 o más

SMMLV: salarios mínimos mensuales legales vigentes.

<sup>a</sup> Valor SMMLV = \$737.717, equivalente a 253,34 dólares (USD) a marzo de 2017. Fuente: elaboración propia de acuerdo con la Ley 905 de 2004 del Congreso de la República de Colombia (2004).

**Tabla 2**

Estado de los acuerdos comerciales en Colombia

Estado del acuerdo	Acuerdo
Vigentes	TLC Colombia-México
	El Salvador, Guatemala y Honduras
	Comunidad Andina de Naciones
	Caricom
	Mercosur
	Chile
	EFTA
	Canadá
	Estados Unidos
	Acuerdo de alcance parcial con Venezuela
	Cuba
	Nicaragua
	Unión Europea
	Alianza del Pacífico
	Corea
	Costa Rica
Suscritos	Israel
	Panamá
Negociación en curso	Turquía
	Japón
	TISA

Caricom: Comunidad del Caribe; EFTA: Asociación Europea de Libre Comercio; Mercosur: Mercado Común del Sur; TISA: Acuerdo sobre el Comercio de Servicios; TLC: Tratado de Libre Comercio.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2016).

disposición la oferta de las empresas hacia mercados fuera de los límites de su país de origen, se ha convertido en objeto de investigación por parte de empresarios, instituciones e investigadores, debido a que involucra aspectos importantes de las organizaciones; entre ellos, capital para las operaciones, disposición gerencial, apoyo institucional, esfuerzos mercadológicos, logísticos y competir en escenarios altamente exigentes. Tales procesos se hacen cada vez más evidentes en el quehacer empresarial y aunque ofrecen atractivos económicos interesantes, esto no llega sin sus complejidades, ya que demanda ciertos conocimientos técnico-científicos relacionados con dichas operaciones. Según plantean Trujillo, Rodríguez, Guzmán y Becerra (2006), las organizaciones tienen la capacidad de «competir con empresas extranjeras en sus propios mercados, las cuales a pesar de que se pueden encontrar mejor establecidas y tener un mayor conocimiento del mercado, se pueden ver obligadas a asumir el costo de desarrollar dicha ventaja y, por lo tanto, se ven incapacitadas para competir con las empresas extranjeras» (Trujillo et al., 2006, p. 7).

Por su parte, el marketing, como herramienta de apoyo empresarial, ha adquirido gran valor en los últimos años, debido a que la adecuada ejecución y diseño de sus estrategias proporciona a las organizaciones ventajas que van desde un mejor posicionamiento estratégico, adelantarse a los movimientos de los competidores, conocer las mejores formas de distribución, precio, etc., y estar al tanto de las tendencias hacia las cuales se orientan los gustos de los consumidores. Sin embargo, las pymes del sector de alimentos que incursionan en procesos de internacionalización suelen asumir un alto riesgo al gestionar tales actividades, lo cual viene dado por debilidades en la selección e implementación de las estrategias de mercadeo que emplean.

La aplicación de las estrategias se está convirtiendo en un mecanismo que facilita y apoya los diferentes procesos de internacionalización, a la vez que promueve el éxito en la economía local y global, principalmente en las áreas relacionadas con la gestión y la competitividad. De ahí que, a través de una investigación inter-institucional, se decide realizar una evaluación a las estrategias de marketing empleadas en las operaciones de internacionalización de

las pymes del sector de alimentos de la ciudad de Medellín (Colombia), con la intención de brindar una mirada diferente al fenómeno, en pro de identificar y minimizar los riesgos y realidades inherentes a tal actividad.

El tipo de investigación desarrollada para el abordaje del mencionado objeto de estudio es descriptiva, enfocada en una estrategia de corte evaluativo que permite mostrar la forma cómo se manifiesta y compone determinado proceso o fenómeno, y en donde se pretende identificar las diferentes características de este a partir de la evaluación de sus procesos analizando sus componentes: insumo, proceso y producto. Esto fue posible por medio del proceso de triangulación entre la información documental disponible, la realización de entrevistas a expertos teóricos y sectoriales, y el análisis de la información llevado a cabo por el equipo de trabajo. Tal forma de aproximación al problema se convierte en una opción viable a la hora de estudiar las estrategias de mercadeo empleadas por las pymes de alimentos que desarrollan acciones de internacionalización en la ciudad de Medellín, ya que, al analizar las estrategias empleadas por tales empresas, la forma en que estas son implementadas y sus resultados, se permite conocer más a fondo el contexto y los limitantes que enfrentan a la hora de incursionar en tales mercados extranjeros.

A partir de esto fue posible la construcción de las 4 categorías de análisis principales que reflejan los resultados de la investigación; estas muestran, por tanto, el contexto enfrentado por las pymes en sus procesos de internacionalización. Tales categorías son: incursión en la internacionalización, recursos de las pymes disponibles para la internacionalización, obstáculos al proceso de internacionalización en las pymes, y dificultades en la obtención de los datos y credibilidad de la información.

El presente artículo inicia con la presente introducción al contexto vivido por las pymes en sus procesos de internacionalización. Seguido a esto el marco teórico alude a los modelos de internacionalización y a las estrategias de marketing internacional empleados por las pymes. A partir de aquí se continúa describiendo la metodología utilizada con la aplicación de la estrategia evaluativa, para finalizar con el análisis de las categorías desarrolladas y las conclusiones obtenidas por la investigación.

## 2. Marco teórico

El soporte teórico de la investigación inicia con la alusión a los modelos orientados a la internacionalización de las pymes, haciendo especial énfasis en las aproximaciones de Uppsala y Redes, los cuales se ajustan a la realidad vivida por las pymes. Seguido a esto, se revisan de forma breve las estrategias de marketing internacional adaptadas a este tipo de empresas, indicando la necesidad de reinventarse y actuar según el contexto en el cual se desarrollan sus operaciones en los mercados foráneos.

### 2.1. Modelos orientados a la internacionalización de las pymes

Los modelos o enfoques para la internacionalización empresarial exigen cierto nivel de recursos, tanto financieros como logísticos, mercadológicos y de talento humano; recursos que en general son muy limitados para las pymes. En el caso de las pymes en Colombia, se evidencia una necesidad de «analizar estas empresas dada su importancia dentro de la economía de un país, y el reto que asumen al tener que enfrentarse a mercados internacionales y afrontar la complejidad por mantenerse en el mercado» (Escandón Barbosa y Hurtado Ayala, 2014, p. 173). Es por ello que se hace necesario que se consideren algunos enfoques o teorías respecto a la expansión de las actividades a los mercados

foráneos que permitan a las pymes del país el logro de sus objetivos comerciales en los mercados extranjeros.

En cuanto a la internacionalización, el modelo más aceptado por su estructura y coherencia es el modelo de Uppsala, el cual plantea que se requiere cierto aprendizaje derivado de la experimentación como requisito para pasar por sus diversas fases propuestas. De acuerdo con Cardozo, Chavarro y Ramírez (2007) se señalan 4 etapas fundamentales, las cuales, de forma creciente, constituyen la cadena de establecimiento de las empresas en los mercados internacionales; estas son: «actividades esporádicas o no regulares de exportación, desarrollo de exportaciones mediante intermediarios independientes, establecimiento de sucursales del negocio en el extranjero, y establecimiento de unidades productivas en el país receptor» (Cardozo et al., 2007, p. 10).

Cada etapa prepara para una nueva o sucesiva, dependiendo del involucramiento, el conocimiento y los niveles de inversión que se vayan adquiriendo en el proceso de expansión a mercados foráneos (Cardozo et al., 2007, p. 10). El modelo Uppsala adquirió una gran relevancia para la investigación desarrollada, no solo por ser el más aceptado a nivel global respecto a las teorías de internacionalización, sino también debido a que su estructura se adapta mejor a los modelos de internacionalización de las pymes estudiadas, lo que puede ser tomado como punto de partida para analizar con mayor precisión el fenómeno.

Dentro de los enfoques o teorías que pueden ser consideradas por las pymes al momento de internacionalizar sus operaciones se destaca de igual forma el modelo de Redes, el cual presenta, al igual que el modelo Uppsala, una gran adaptabilidad respecto a este tipo de empresas, siendo necesario, no obstante, destacar que existe una denotada capacidad de adaptación de tales compañías al general de los modelos existentes, entre los que se encuentran, por mencionar algunos: *born global* (empresas nacidas para procesos globales), enfoque de fases, procesos y ciclos de vida, y el modelo de enfoque estratégico.

Referente al modelo de Redes, este muestra cómo la dinámica de internacionalización de las pymes está determinada por las limitaciones u oportunidades que les brinden las relaciones de las redes disponibles. De hecho, estas empresas están más sujetas a dichas relaciones que a otros criterios, puesto que las empresas de mayor tamaño pueden realizar inversiones en capacidad productiva, de inversión, logística, entre otras, con mayor facilidad de lo que podría realizar una pyme. Por lo cual, para las pymes, los avances y logros en el ámbito internacional se concentran en gran medida en el tipo y calidad de conexiones que puedan generar los empresarios con los diferentes mercados y sus actores, entre los que se destacan Gobierno, competencia, compradores y otros que puedan entrar en las diversas interacciones.

Respecto a la incursión de las pymes colombianas a los procesos globalizadores, es pertinente destacar que esto permite generar, no solo un incremento significativo en la demanda de los productos de tales empresas al contar con mercados más grandes, sino que también les permitirá estar al día con las innovaciones y requisitos que sus operaciones habrán de demandar a nivel internacional, ya que el proceso globalizador trae consigo cierta simetría que no se limita al campo económico, sino también a aspectos sociales, de implicaciones tecnológicas, de impacto cultural y político (Rialp-Criado y Rialp-Criado, 1996); por lo tanto, serán las empresas internacionalizadas las que tengan mayores posibilidades de supervivencia en este sentido, mientras que aquellas que se quedan solo en el mercado local tienden a ser más ajenas y vulnerables a tales cambios.

En este punto, las pymes de alimentos de la ciudad de Medellín presentan retos interesantes a ser sorteados, pues existe en la región una arraigada tendencia a pensar en la exportación como la única forma de expansión de las operaciones a los mercados internacionales, lo que implica una menor competitividad para estas empresas al no aprovechar al máximo su potencial comercial, pues

es posible evidenciar «una pérdida de competitividad de la pyme en la balanza comercial del país y una evidencia de que el paradigma de la exportación, como única herramienta de inmersión en el comercio internacional, está cada vez más arraigado en la cultura empresarial colombiana» (Botero Mesa, Álvarez Pareja y González Pérez, 2012, p. 70). Por lo cual, estrategias como mover las operaciones de producción, realizar *joint ventures*, emplear maquilas, generar franquicias, entre otras, suelen ser opciones poco frecuentes para este tipo de compañías; esto les implica asumir un alto costo de oportunidad, lo que representa un posible riesgo principalmente frente a sus competidores en los mercados foráneos.

A la vez, las condiciones de competitividad y estrategia de marketing en las pymes de alimentos son similares a las de sus homólogas de otros sectores productivos. Sobre tales condiciones de competitividad en las pequeñas empresas de Medellín, Franco, Restrepo y Sánchez (2014) hacen mención a la importancia del mercadeo para estas, al comentar que es «una disciplina útil y eficaz que representa disciplina para su supervivencia y fortalecimiento, para el desarrollo del sector económico al que pertenecen y que aporta al mejoramiento competitivo de la ciudad, de la región y del país» (Franco et al., 2014, p. 172), por lo que las estrategias que implican tal disciplina adquieren una gran relevancia para la supervivencia de las pymes, en especial para las de alimentos que, al operar en un entorno con un gran número de competidores y de sustitutos, dependen de dichas prácticas para su crecimiento o sostenibilidad.

## 2.2. Estrategias de marketing internacional aplicadas a las pymes

Las estrategias de marketing adaptadas por las pymes a los mercados foráneos se tornan en una herramienta útil, no solo para disminuir la incertidumbre de ejecutar dichas acciones de internacionalización, sino también para mejorar la efectividad de las actividades que se emplean para los mercados locales. Sobre ello García-Sordo (2007) plantea la forma en que existen dos tareas claves en el ámbito de la administración global del marketing, las cuales son: la determinación global de la estrategia de la empresa acorde a sus alcances y contexto, y el ajuste de los recursos de la compañía en pro del cumplimiento de sus metas y objetivos (García-Sordo, 2007), lo que dictamina la ruta que habrán de seguir los profesionales en mercadeo de las organizaciones y permitirá comprender el diseño de las estrategias a realizar para lograr los objetivos de la organización en los mercados internacionales.

La investigación desarrollada dio prioridad al momento del análisis a la orientación estratégica del marketing en temas tales como producto, posicionamiento, precio, distribución, logística y promoción; pues su contexto en los empresarios pyme de alimentos es aún frecuente, lo que permitió emplear un lenguaje más certero y ajustado a la realidad vivida por tales empresas. Tales factores, al ser analizados, generan una serie de nuevos retos para las pymes, ya que deberán centrar una gran parte de sus esfuerzos respecto a sus actividades de internacionalización, en conocer apropiadamente su mercado objetivo y en el desarrollo de prácticas que rompan sus estrategias tradicionales.

Dentro de tales retos estaría la posibilidad de realizar actividades que rompan el esquema tradicional en cuanto a la forma de operar en los mercados extranjeros respecto a los espacios locales; sin embargo, como menciona Zelada Briceño (2000) sobre el caso latinoamericano: «Las variantes para solucionar el problema son tantas como imaginación podemos tener, la pyme en América Latina ha demostrado más de una vez su creatividad empresarial, aunque a veces falta afinar la orientación» (Zelada Briceño, 2000, p. 18), y si bien existe una necesidad de mejorar la orientación respecto a la solución de problemas, es también evidenciable que la flexibilidad para aplicar soluciones en el marketing se convierte en

una ventaja que presentan las pymes latinoamericanas sobre las compañías de gran tamaño.

### 3. Metodología

La presente investigación es de corte cualitativo, centrando la investigación en un análisis del proceso y de la forma en que se llevan a cabo las diferentes estrategias de marketing asociadas a los procesos de internacionalización de las pymes, lo que le permitió una asociación más directa de los resultados con la realidad vivida por el sector. A su vez, al buscar una comprensión del hecho social, es el método cualitativo el que más aportó al desarrollo de las diferentes etapas del proyecto, teniendo en cuenta que igualmente se empleó como estrategia primaria la *investigación evaluativa* ya que al buscar mediar la forma en que se presentan y son afectadas las diferentes variables a analizar, se convierte en una alternativa meritoria para la ejecución de dichos fines. Por tanto, se tiene presente que esta «busca información, conocimiento a fondo del programa, proyecto o sistema en cuestión, así como las razones que explican la situación de lo evaluado» (Sandino Restrepo, 2009, p. 113), lo que valida su uso en pro de la comprensión y abordaje del objeto de estudio.

Complementando lo anterior, Pérez Álvarez (2009) señala que la investigación evaluativa: «Traduce la información recolectada a expresiones valorativas que compara, problematiza y reflexiona con los criterios inicialmente establecidos, con el desarrollo del proceso y con los resultados alcanzados para, finalmente, plantear aprendizajes, consideraciones y recomendaciones» (Pérez Álvarez, 2009, p. 50); por lo cual, las técnicas de recolección de información a emplear en el proyecto deberán ser acordes a dicho fin, siendo entonces seleccionadas para dicho proceso las entrevistas semiestructuradas, las encuestas y la búsqueda documental, lo cual facilitó la obtención de la información y permitió un análisis más certero y congruente con los objetivos propuestos por el proyecto desarrollado.

La presente sección comienza con la sustentación de los elementos que respaldan teóricamente la estrategia de evaluación como herramienta cualitativa, seguido por una consideración a los ejes que componen este tipo de investigación en pro de su aplicación desde los insumos, procesos y productos. Se prosigue con la descripción de los alcances al abordar el problema, y la aplicación de las 3 etapas del proceso: exploración, focalización y profundización. Luego se concluye con la descripción de las acciones emprendidas para sistematizar y analizar la información y los datos obtenidos durante el trabajo de campo.

#### 3.1. Respaldo teórico a las evaluaciones cualitativas

Es poco frecuente encontrar estudios de tipo evaluativo en los negocios internacionales, por lo que la presente investigación incursiona en un área, que si bien suele ser objeto de un análisis interesante, no cuenta con amplios referentes metodológicos que respalden la aplicación de este tipo de investigación. Respecto al predominio de este tipo de estrategias Swanson y Chapman (2006) mencionan: «Se ha informado sobre el éxito con el uso de la evaluación cualitativa durante los últimos treinta años [...] en muchos campos, entre ellos educación, psicología, sociología, antropología, planeación de salud, y organización humana» (Swanson y Chapman, 2006, p. 129), y si bien la aproximación respecto al comercio puede considerarse como poco desarrollada, lo cierto es que las herramientas que se emplean son perfectamente aplicables para temas como el aquí abordado. Los autores mencionados respaldan también la posibilidad de realizar dichos procesos no desde una perspectiva necesariamente cuantitativa, sino que defienden por su parte la aplicación cualitativa, lo que empatiza con las

intenciones de formulación y ajustes del presente proyecto. Al respecto, De Lellis, da Silva, Schittner y Duffy (2010, p. 304) comentan que: «Mientras que el énfasis de las aproximaciones cuantitativas ha sido correlacionar variables discretas que permitan el trabajo sobre un gran número de unidades, el foco de las aproximaciones cualitativas es comprender las relaciones, la visión y la perspectiva de los distintos actores; bajo el supuesto de que sus vivencias y concepciones guardan una estrecha relación con los objetivos de la intervención y con la evaluación conjunta de los resultados».

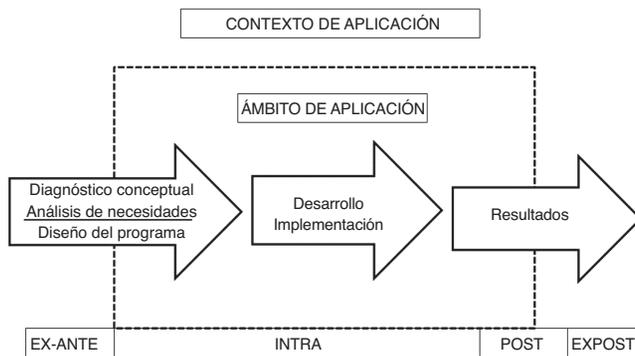
La evaluación no convierte a la aproximación cuantitativa en un requisito infaltable, pues es posible encontrar que lo cualitativo puede contribuir al cumplimiento de los objetivos presentados por el proyecto. Igualmente, es posible observar cómo la aplicación de la mencionada estrategia permitirá la generación de nuevos interrogantes que promuevan la profundización respecto al conocimiento que rodea a dicho tema. Los estudios obedecen no solo a una comprensión de los interrogantes planteados inicialmente, sino que ameritan la adaptación de las condiciones bajo las cuales se desarrolla el proceso, a la vez que se pretende dar cuenta de las transformaciones y adaptaciones que el objeto estudiado enfrenta. La adaptación y transformación se debe dar también en la aplicación de la estrategia evaluativa, lo que permite una comprensión más sólida de los conceptos que giran en torno a dicho tema, a la vez que crean bases para la construcción de teorías respecto al mismo.

#### 3.2. Consideración respecto a los ejes de la investigación evaluativa

La investigación evaluativa se basa en 3 ejes medulares, que son: insumos que comprenden los recursos en general que son analizados (los cuales corresponderían a las estrategias de marketing), el proceso que indica la forma en la cual dichas estrategias suelen ser aplicadas, y el producto que implicaría los resultados de dicha implementación; estos permitieron la obtención de información referente a efectividad, calidad, eficiencia, impacto e innovación (Sandino Restrepo, 2009). Cabe destacar, no obstante, que la integración de los componentes primarios y secundarios, desde la perspectiva cuantitativa y cualitativa, no se desarrolló de la forma esperada, pues a lo largo del proceso el acceso a las fuentes primarias del primer tipo cuantitativas se dificultó y generó incertidumbre respecto a la información ya obtenida. Por tal razón, fue necesario un replanteamiento de la estrategia, reforzando los elementos cualitativos desde varios puntos de vista, logrando dar una mayor estructura y buscando compensar la debilidad encontrada.

Adicionalmente, se decidió llevar a cabo una búsqueda bibliográfica complementaria a la inicial, esto con la intención de hallar qué autores y teorías deberán abordarse para el desarrollo de la investigación; por lo tanto, el rastreo se enfocó en aquellos conceptos que requerían de un mayor nivel de profundidad, con miras al desarrollo metodológico. A causa de esto se abordaron 3 nociones centrales en la elaboración de los referentes teóricos desarrollados; estas fueron las pymes, la internacionalización y las estrategias de mercadotecnia.

Para la organización y análisis de la información, se acudió a diversos referentes que en su momento indicaron aquellos elementos de las estrategias de mercadotecnia sobre los cuales se habría de enfatizar, y bajo qué tipo de estándares se analizaría la información obtenida. Por ello, fue indispensable para el proyecto el complementar la aproximación al problema con los principales autores que trabajan los temas de mercadotecnia, procesos de internacionalización y pymes, lo que procuró una aproximación que apoyó la adecuada construcción de los 3 ejes organizadores, lo cual es coherente con lo indicado por Sandino (2009, p. 114), quien señala que: «Este modelo consta de tres grandes organizadores del contenido de la evaluación: insumo (recursos en general), proceso



**Figura 1.** Contexto de aplicación de la metodología evaluativa.  
Fuente: tomado de Buendía et al. (2012, p. 179).

(implementación, desarrollo, dificultades) y producto (resultados de todo tipo). De acuerdo con la teoría de sistemas, además, se supone la existencia de otro componente, a saber, información de retorno».

De esta forma, la figura 1 permite comprender el contexto de aplicación de la investigación evaluativa planteado por Buendía Eisman, Expósito López y Sánchez Martín (2012), los cuales proponen una aproximación a la metodología evaluativa en la cual el análisis del contexto permitió, al desarrollo del proyecto, el identificar el proceso evaluado a lo largo de sus diferentes momentos (*exante*, *intra*, *post*, *expost*). En este se parte del diagnóstico conceptual, el análisis de las necesidades y el diseño del programa, los cuales son considerados como un primer momento del análisis, donde la identificación y estudio de los insumos (estrategias de marketing) fue el primer eje sobre el cual se realizaría el estudio; a su vez, la observación y estudio del desarrollo e implementación permitió conocer la forma en que se presenta la mayor parte del ámbito de aplicación, llegando por último a examinar los resultados, lo que ayudó a obtener una visión holística del objeto.

### 3.2.1. Determinando los insumos, procesos y productos

Para el empleo de la estrategia fueron considerados como *insumos* las diferentes estrategias de mercadotecnia empleadas por las pymes para sus procesos de expansión a los mercados foráneos, siendo necesario, en un primer momento, una adecuada elección de sujetos a observar y de estrategias para el análisis. No obstante, fue necesario tener en cuenta que el proceso tendería a transformarse a medida que se avanzaba en los ejes de análisis, lo que hacía posible encontrar nuevas rutas para orientar el proyecto.

Como *procesos* se consideró la forma en que las estrategias de marketing de las pymes eran aplicadas dentro del contexto de incursión o expansión a los mercados foráneos, donde se incluye la puesta en marcha de estas y la forma en la cual eran implementadas; se tuvieron en cuenta obstáculos y elementos de gestión de las mismas al ser empleadas en medio de tales acciones u operaciones.

Por último, respecto a los *productos* se tuvieron en cuenta los diferentes resultados y aprendizajes generados por la aplicación de las diferentes estrategias de marketing, tanto positivos como negativos; esto con miras a generar una apropiada evaluación y medir las condiciones de efectividad, calidad, eficiencia, impacto e innovación que conlleva este tipo de investigación.

### 3.3. Alcances de la investigación evaluativa implementada

Ante la necesidad de llevar a cabo un estudio más concreto, que se delimitara a un espacio geográfico, se optó por centrar la población de análisis en Medellín, en parte debido al desarrollo exportador que ha mostrado tal urbe en las últimas décadas y a unos requisitos iniciales del equipo relacionados con la

**Tabla 3**

Revisión de textos para soporte a la investigación

Parámetro de búsqueda	Número de textos estudiados
Investigación evaluativa	6
Estrategias de marketing	8
Internacionalización	13
Pymes	13
Pymes de Medellín	4
Pymes de alimentos	2
Total	46

Fuente: elaboración propia.

posibilidad de contar información más accesible, centrada y organizada, esto por tratarse de una de las principales ciudades del país, caracterizada por un creciente número de empresas exportadoras. De igual forma, el enfocar los esfuerzos en las pymes de alimentos se generó después de percibir cómo las estrategias de marketing podrían variar de forma significativa de un tipo de compañía a otra, por lo que orientar las acciones a tal área fue una respuesta dada en parte a tal necesidad y a una observación inicial que mostraba una aparentemente menor propensión de este tipo de empresas a incursionar en actividades exportadoras.

### 3.4. Aplicación de la metodología, recorriendo las 3 etapas del proceso

Una de las bases para la aplicación de la metodología y las estrategias planteadas fue el equipo de investigación interinstitucional, pues fueron los elementos aportados y las experiencias de cada uno de los miembros (economistas, negociadores internacionales y profesionales en mercadeo) lo que permitió el abordaje del objeto estudiado, con una mirada más amplia. Lo anterior facilitó a su vez que las interacciones realizadas nutrieran a los integrantes del equipo y reforzaran sus conocimientos sobre los diversos temas de la investigación a lo largo de las 3 etapas de la investigación: exploración, focalización y profundización, las cuales son presentadas a continuación.

#### 3.4.1. Exploración

La etapa de aprestamiento, asociada a un momento de exploración, «comprende la capacitación del equipo y la puesta en marcha de acciones que permitan unificar criterios entre los integrantes del equipo y el entrenamiento en diversas técnicas que permitan el registro y sistematización de la información» (De Lellis et al., 2010, p. 302). En procura de obtener un apropiado acercamiento al objeto de estudio se buscó la preparación del equipo de trabajo, ya que durante dicho momento fue necesario indagar respecto a la mejor forma de implementar las técnicas para la recolección de la información, las cuales fueron complementarias entre sí, a la vez que facilitaron la integración de una y otra con el modelo evaluativo. Por tal motivo, se lograron acuerdos respecto a la revisión documental, encuestas (descartadas de forma posterior) y entrevistas semiestructuradas.

Para lograr la ampliación de los conceptos a trabajar se recurrió al rastreo de textos especializados, empleando como criterios de búsqueda los temas centrales a ser desarrollados dentro de la investigación, desde una perspectiva tanto temática como metodológica, donde se incluyeron los siguientes: investigación evaluativa, estrategias de marketing, internacionalización, pymes, pymes de Medellín y pymes de alimentos; estos sirvieron de soporte para el proceso de indagación y permitieron consolidar el sistema de conocimientos que emplearía el equipo de trabajo durante la etapa de análisis de la información. Para tal fin, y según es posible observar en la tabla 3, se abordaron los textos según las temáticas mencionadas, desarrollando a cada uno su correspondiente ficha de

referencia y análisis, lo que facilitó su adecuada sistematización y profundización conceptual.

### 3.4.2. Focalización

La etapa de focalización se vincula, según el modelo de De Lellis et al. (2010), a la fase de entrada al campo y la definición de roles; esta abarca «negociaciones, acuerdos y ajuste de expectativas llevado a cabo junto con las autoridades [...], tal que permitan un acuerdo básico sobre las actividades a desarrollar en el marco de las instituciones y la progresiva definición del rol de cada una de las partes intervinientes» (De Lellis et al., 2010, p. 303). Sin embargo, es en este punto donde se debió reformular la forma de implementar la estrategia primaria, ya que los acercamientos con los representantes de las pymes de alimentos se dificultaron durante la fase de ejecución; esto propició una reconfiguración de los planes y causó que la duración del trabajo de campo se ampliara de 5 meses a 9.

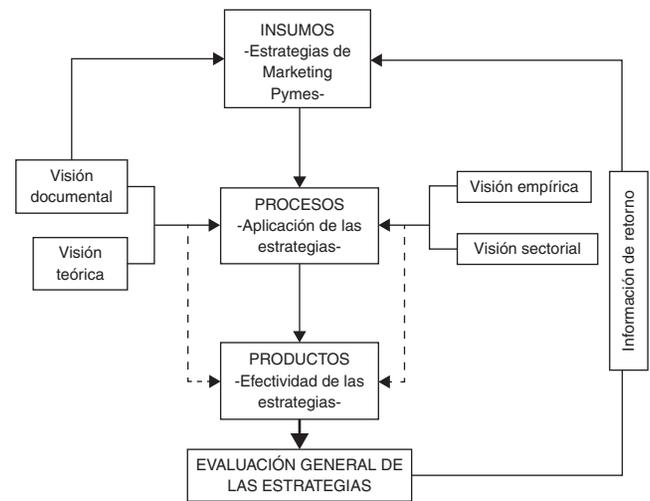
Adicionalmente, se decide en esta etapa fortalecer el marco teórico del proyecto, para lo cual se consultaron las bibliotecas universitarias de CEIPA, Universidad Santo Tomás, Corporación Universitaria Adventista, Eafit, Institución Universitaria Esumer y Universidad Pontificia Bolivariana. También se visitaron los portales de entidades especializadas tales como Procolombia, Cámara de Comercio, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), a la vez que se consultaron textos sugeridos por algunos entrevistados. De igual forma, durante esta etapa se consultaron bases de datos especializadas, tales como Ebsco, SciELO, E-libro, Ebrary, la librería electrónica del *Institute of Electrical and Electronics Engineers* (IEEE Library) y Legiscomex, lo que amplió la capacidad de rastreo y permitió una consulta más actualizada.

Respecto a la fase de entrevistas semiestructuradas, esta se llevó a cabo de manera presencial en la ciudad de Medellín y por medios virtuales a través de la herramienta Skype, llevando a cabo el diálogo con un total de 10 entrevistados. Estos fueron seleccionados teniendo en cuenta que permitieran una visión desde diversas ópticas del objeto de estudio, a partir de lo cual se decidió entrevistar a dueños o representantes de las pymes de alimentos de Medellín, gerentes generales o comerciales de compañías de alimentos, gerentes de instituciones oficiales o privadas, agentes tanto del sector comercio como del sector alimentos, y docentes o investigadores expertos en las áreas temáticas trabajadas por la investigación. De igual forma, se llevó a cabo un grupo focal con expertos del área internacional de la Cámara de Comercio de Medellín, los cuales permitieron confrontar la información e hipótesis desarrolladas hasta dicho momento.

### 3.4.3. Profundización

Un momento final del proceso estuvo dado por los nuevos ajustes a los instrumentos con miras a una revisión de la información obtenida y a la forma en la cual esta es sistematizada, lo cual permitió la construcción del sistema categorial. Sobre esta etapa De Lellis et al. (2010) destacan la manera en la cual los proyectos se soportan «en el manejo de metodologías y técnicas de investigación, tales como la observación, la entrevista, la coordinación de grupos focales y la aplicación de cuestionarios que requieren la construcción de guías sistematizadas para la obtención y/o registro de la información» (De Lellis et al., 2010, p. 303). Tal sistematización brindó orden y permitió observar la realidad del objeto de estudio con una intención evaluadora y acorde a las intenciones del proyecto.

Debido a los retos que representó la información recibida se optó por realizar la triangulación de la misma. Esta acción permitió que lo experimentado por el equipo investigador fuera cotejado con lo descrito por los expertos empíricos o sectoriales, y confrontado con los resultados de la revisión documental y de los teóricos expertos en el tema. La figura 2 muestra la forma en que los 3 ejes



**Figura 2.** Evaluación de los 3 ejes medulares de la investigación evaluativa. Fuente: elaboración propia.

medulares de la investigación evaluativa (insumos, procesos y productos) fueron implementados después del proceso de reformulación de la estrategia.

Se evidencia entonces la forma en que los 3 ejes ya no son alimentados solo por la observación de la información directa relacionada con las estrategias de marketing de las pymes, sino que se procura obtener una perspectiva múltiple que facilite la comprensión del problema planteado y permita fortalecer la visión del mismo desde una perspectiva empírica, teórica y documental.

### 3.5. Sistematización y análisis de la información

Para la sistematización, el uso de las diferentes herramientas para la organización de los datos recolectados fue esencial, ya que permitieron brindar una coherencia al volumen de información obtenida, a la vez que se facilitó la observación y estudio de esta, logrando por tal medio una reconstrucción del discurso con miras a unos objetivos de comunicación, partiendo del proceso comprensivo que solo es posible por medio de la adecuada sistematización de la información recolectada. Por lo tanto, la adecuada búsqueda y organización de los significados, brindados por los diferentes actores y autores, constituye un paso necesario para la comprensión del objeto estudiado.

De esta forma, el análisis de la información implicó un proceso de triangulación que buscó combinar las perspectivas de la teoría hallada en la revisión documental, junto con los conocimientos aportados por los diversos sujetos entrevistados y a las experiencias y miradas de los investigadores. Lo anterior es coherente con lo que proponen Mullen e Iverson (1986, p. 69), quienes indican que «se usan métodos cualitativos para interpretar el significado tanto de los participantes como de los no participantes, aquellos que diseñaron la intervención y quienes la realizaron, y las múltiples realidades de cada uno en una situación dada», por lo que la aproximación cualitativa se manifestó como una alternativa enriquecedora respecto a las dificultades para abordar a los actores directos del tema estudiado.

Tras el proceso de análisis de la información se logró desarrollar un sistema de categorías emergentes, vinculado al problema de investigación y su relación con la aplicación del proceder metodológico descrito en el presente artículo, dando como resultado los siguientes temas: incursión en la internacionalización, recursos de las pymes disponibles para la internacionalización, obstáculos al proceso de internacionalización en las pymes, y dificultades en la obtención de los datos y credibilidad de la información. Estas

comprenden el sistema de conocimientos elaborado a partir del proceso de abordaje del objeto de estudio, y comprenden, desde una visión cualitativa, los contenidos, conceptos y ejes centrales abordados durante el desarrollo de la investigación.

#### 4. Resultados y discusión

A continuación se presenta, de forma resumida, el sistema de categorías generado a partir del proceso de análisis de información y se explican los elementos más destacados de cada contenido temático. Tales formas de agrupación de los conocimientos representan una descripción sintética de los elementos más destacados, encontrados a partir del proceso de evaluación aplicado a las estrategias de marketing empleadas por las pymes de alimentos de Medellín para su proceso de internacionalización.

##### 4.1. Incursión en la internacionalización

La presente categoría surge al encontrar, como un tema recurrente en el análisis metodológico, aquellas temáticas vinculadas a la forma en que los empresarios son motivados o desincentivados a tomar una decisión encaminada a la internacionalización. Es necesario destacar que si bien la presente es una construcción temática central surgida durante el proceder del proyecto, su carácter emergente, y las particularidades que llevaron a su formulación, fueron más un resultado propio de la aplicación de la metodología que de la expectativa inicial encontrada durante la etapa de formulación o diseño, lo cual permite comprender la misma como un resultado propio de la aplicación de la investigación evaluativa desde una mirada cualitativa, lo que se convierte por tanto en un valor agregado hallado durante el proceso.

Uno de los desafíos más importantes que enfrentan los empresarios de las pymes de alimentos tiene que ver con el cambio cultural vinculado a la transformación en la mentalidad globalizadora, pues la resistencia natural a ingresar a los mercados internacionales viene de la mano de una fuerte carga cultural, la cual suele ser más reservada en Colombia al momento de iniciar operaciones en el exterior. Y si bien la opción por incursionar en mercados foráneos se lleva a cabo de forma racional, con base en análisis de costos y teniendo en cuenta las ventajas de realizar actividades productivas a nivel externo (Erramilli y Rao, 1993), esto no aplica en su totalidad para las pymes del país, pues se ha encontrado entre sus motivaciones ciertos elementos intuitivos o impulsos no justificados para iniciar sus operaciones en el exterior, siendo posible encontrar que la toma de decisiones en cuanto a internacionalización y mercadeo se suele dar por experiencias vividas en los mercados locales, comunicaciones de persona a persona, entre otras prácticas de carácter intuitivo, lo que puede generar resultados desfavorables en la ejecución de sus procesos foráneos.

En cuanto a la formulación de las estrategias de marketing, se evidencian deficiencias en el ámbito local en lo relacionado con el estudio del mercado objetivo, pues si bien «el proceso de internacionalización es una secuencia de interacciones permanentes entre el desarrollo de conocimientos sobre los mercados y las operaciones exteriores, por un lado, y un compromiso creciente de recursos en los mismos, por el otro» (Galván, 2003, p. 111), tales acciones no se suelen realizar de forma adecuada o se omiten, en parte debido a que existe una propensión a considerar el mercado local como la mejor alternativa para la comercialización de sus productos, lo que genera una resistencia que implica que la incursión a espacios foráneos solo se dará de forma gradual, evitando las culturas que puedan generar un mayor choque y buscando, en un principio, aquellas con que se tenga una mayor similitud.

##### 4.2. Recursos de las pymes disponibles para la internacionalización

Como lo plantean Botero et al. (2012, p. 75), «la diferencia más notable y auténtica entre las grandes y pequeñas compañías radica en el acceso a recursos y la experiencia de la dirección en procesos de internacionalización», lo cual es traducido a su vez por los autores en diferencias respecto al nivel de riesgo y alcance en cuanto a tales procesos. Por ello, cabe destacar que, si bien en ciertas ocasiones las pymes cuentan con la capacidad apropiada para desarrollar un proceso de internacionalización, lo que tales empresas pueden hacer con su capacidad se encuentra limitado, tanto por su disposición a emplear tales recursos como por aquello de lo que realmente disponen para llevar a cabo dichas operaciones.

Las empresas que adquieren conciencia de la expansión de sus operaciones de comercialización hacia los mercados foráneos optan por incrementar sus recursos disponibles para tales acciones en diversos campos, pues perciben los beneficios de dichas actividades, tanto para sus operaciones foráneas como para sus actividades locales. De esta forma, como lo plantean Lizarralde y Ferro (2012, p. 6), «le permite rentabilizar las infraestructuras de las que esta dispone, y que suele estar infrautilizada cuando la empresa se centra en su mercado local [. . .], lo que se traduce en una falta de optimización de recursos humanos, materiales y económicos». Esto se refleja, en gran medida, en cuanto al empleo de recursos humanos, ya que la necesidad de personal capaz de cumplir las exigencias técnicas y estratégicas que demandan estas acciones se hace más evidente a medida que una empresa incursiona más en la internacionalización.

##### 4.3. Obstáculos al proceso de internacionalización en las pymes

La presente categoría viene dada por aquellos elementos que dificultan la ejecución de los procesos de internacionalización, ya que abarca los diferentes aspectos que obstaculizan que la internacionalización de las pymes se desarrolle de forma adecuada, propiciando, incluso, que estas lleguen a fracasar o pierdan competitividad.

Cabe destacar que existe en la región una arraigada tendencia a pensar en la exportación directa como la única forma de expansión de las operaciones a los mercados internacionales, lo que implica una menor competitividad para estas empresas al no aprovechar al máximo su potencial comercial. Por lo cual, estrategias como mover las operaciones de producción, realizar *joint ventures*, emplear maquilas, generar franquicias, entre otras, suelen ser opciones poco frecuentes para este tipo de compañías; lo que les implica asumir un alto costo de oportunidad y una desventaja frente a sus competidores en los mercados foráneos.

Esto se vincula a un arraigado desconocimiento del mercado objetivo y sus condiciones, por lo que, el contar con un adecuado estudio de mercado favorece el establecer acciones más centradas y efectivas en los espacios comerciales foráneos, siendo pertinente retomar lo planteado por Galván (2003, p. 108), quien indica que «es difícil imaginarse el establecimiento de una subsidiaria de producción sin una actividad previa como estudios de mercado preliminares que reduzcan la incertidumbre percibida por una empresa entrante en un mercado extranjero».

Por su parte, la realidad que viven las pymes de alimentos de Medellín viene dada por cierta simetría con lo visto en las empresas de similar tamaño del resto del país, donde la mayor diferencia radica en los procesos logísticos y de renovación de inventarios que implica la comercialización de productos perecederos y con requerimientos especiales de conservación, almacenaje y transporte; a parte de dichos temas, se evidenció que las condiciones de competitividad y estrategia de marketing siguen lineamientos similares a las de sus homólogos de otros sectores productivos.

Adicionalmente, se observan dificultades en los procesos de gestión, en los cuales las prácticas se hacen de forma muy empírica, lo que genera que en este tipo de empresas se opere sin una buena sistematización de sus actividades, con un bajo nivel de planeación estratégica y de innovación. La optimización o implementación de tales prácticas se vuelve necesaria para «mejorar continuamente la gestión empresarial de estas compañías de manera sistémica, con el fin de asumir el reto de responder positivamente a una fuerte competencia nacional y extranjera que cada vez es mayor en Colombia y particularmente en la ciudad de Medellín» (Franco et al., 2014, p. 159), siendo esto evidente en las pymes de alimentos, ya que la obsolescencia y el mal manejo de sus procesos y productos genera efectos que son rápidamente percibidos por los consumidores y afectan su percepción de marca.

Por lo tanto, si bien las pymes pueden ser competitivas al ingresar por primera vez a un mercado, sus competidores de mayor tamaño pueden financiar estrategias de mayor alcance para lograr los espacios y objetivos propuestos; mientras que muchas veces, para las pymes se convierte en una dificultad el suplir las exigencias que demandan los consumidores foráneos. No obstante, es importante señalar que las empresas objeto de estudio también cuentan con características que les permiten alcanzar ciertos niveles de competitividad, dentro de las cuales se destacan la flexibilidad para responder a los requerimientos del cliente, la rapidez para adaptar sus líneas de producción según la demanda y la velocidad con la cual se determinan las acciones a seguir al momento de identificar las oportunidades presentadas en el mercado objetivo.

#### 4.4. Dificultades en la obtención de los datos y credibilidad de la información

La presente categoría se refiere a la forma en que se dificulta la obtención de información primaria referente a la realidad de las pymes, de tal forma que se permita validar dicha información y brindar coherencia al camino trazado. Del mismo modo se destacan las incongruencias en la información obtenida respecto a la actividad exportadora, datos de contacto, orientación de la empresa, etc.; esto genera, para diferentes procesos de indagación y pesquisa, la necesidad de replantear estrategias y adaptar las diferentes acciones a una realidad cambiante que demanda la integración de múltiples miradas para comprender sus vicisitudes.

Las pymes enfrentan dificultades principalmente financieras en cuanto a la obtención de información respecto a sus competidores, la cual se genera a partir de la asignación de recursos disponibles con intención de ejecutar acciones con miras a obtener los datos necesarios para trazar su accionar. Una de las opciones para esto es el empleo de redes sociales o el uso de las tecnologías de información y comunicaciones (TIC) como mecanismo para obtener información más cercana a las fuentes originales; no obstante, «también hay que utilizar y buscar la llamada “información secundaria” que, previa validación (actualidad, origen y confiabilidad), puede ser de mucha utilidad. Se entiende por tal aquella que ya existe en algún lugar y se recolectó para otro propósito» (Schnarch, 2013, p. 120), sabiendo que esta presenta ventajas relacionadas con los costos implícitos en la obtención de la misma, lo que facilitará su obtención, y se ajusta mejor a las necesidades de las pymes.

## 5. Conclusiones

Desde el diseño y la implementación de las actividades investigativas, desarrolladas en el marco del proyecto titulado *Estrategias de marketing para la internacionalización de las Pymes de alimentos de la ciudad de Medellín*, fue posible evidenciar las siguientes conclusiones metodológicas, con la expectativa que puedan ser

consideradas para el desarrollo de futuras investigaciones relacionadas directa o indirectamente con el tema aquí desarrollado.

El proceso desarrollado podrá ser replicado de forma parcial en otras regiones del país con índices de desarrollo altos, pues si bien se evidencian tales dificultades en una ciudad principal como lo es Medellín, las restricciones y obstáculos en general serán mucho mayores en ciudades con menor desarrollo comercial, ya que las limitaciones en cuanto a recursos, canales de distribución y experiencia serán más evidentes y arraigadas, lo que requerirá un esfuerzo mayor por parte de las pymes que deseen internacionalizarse en tales zonas del país.

Adicionalmente, se evidencian problemas de precisión en la información generada por las instituciones públicas o privadas que apoyan de forma directa o indirecta los procesos de comercio exterior. Dichos fallos presentan aspectos tales como imprecisión e inconsistencias en las bases de datos; retrasos, distorsiones y omisiones en la respuesta a solicitudes; y poca actualización del material empresarial registrado. Esto se convierte en un impedimento para la adecuada observación de las estrategias de marketing que emplean las pymes de alimentos de la ciudad de Medellín en sus procesos de internacionalización, a la vez que puede afectar la eficiencia de las diversas medidas tomadas para fortalecer el sector y promover en estas las actividades de comercio exterior.

El contacto con los empresarios o directivos de las pymes de alimentos se puede convertir en una dificultad compleja de sortear, generada por los problemas de información, los tiempos disponibles por parte de los sujetos, la resistencia a los procesos de entrevista o de compartir información, y a la velocidad de respuesta a las diversas solicitudes de encuentro o conversación. Debido a esto se puede presentar, de no tomarse las precauciones necesarias, un vacío a lo largo del desarrollo del trabajo de campo y del análisis de la información, el cual puede causar el entorpecimiento, retraso o incluso nulidad del proceso de investigación.

La investigación evaluativa tradicional requiere el contar con información primaria para desarrollar un proceso de análisis adecuado, por lo cual, la ausencia de esta se convierte en un obstáculo complejo que demanda reformular la estrategia planteada inicialmente, esto con el fin de optimizar la forma en la que eran observadas las actividades de las pymes abordadas, permitiendo obtener diferentes perspectivas para compensar dicha falencia. Se encuentra a su vez que los ajustes realizados al proceder y a la formulación metodológica, por medio del fortalecimiento del marco documental y la inclusión de perspectivas académicas y sectoriales, son válidos para el desarrollo del proceso, pues permitieron obtener una visión cercana a la realidad que envuelve el objeto de estudio, comprender sus elementos constitutivos y la forma en que se ve afectado por las distintas variables con las cuales interactúa, permitiendo que los ejes de análisis constitutivos (insumos, procesos y productos) sean estudiados de manera rigurosa.

Se evidencian problemas estructurales respecto a la mayoría de las pymes de alimentos de la ciudad de Medellín; esto se asocia a una alta rotación en el personal que trabaja en este tipo de organizaciones, y a la baja tendencia a la sistematización de sus diversos procesos, lo que genera que el aprendizaje organizacional se vea amenazado y se pueda perder fácilmente el *know-how* generado en el diseño y ejecución de las diferentes actividades desarrolladas por la empresa. Por lo cual se pudo concluir, principalmente tras las entrevistas a expertos académicos y representantes sectoriales, que existen deficiencias en la preservación del conocimiento generado, lo que puede causar fallos a la hora de aproximarse al objeto de estudio al verse afectada la cantidad o calidad de la información referente a las actividades de internacionalización desarrolladas por las compañías estudiadas.

Si bien se propuso un camino a seguir para el trabajo de campo, se lograron experimentar ciertas dificultades que impidieron el apropiado desarrollo del mismo. Estas fueron de diversa índole y

afectaron, no solo la ejecución del proyecto interinstitucional, sino que también provocaron la necesidad de reformular la estrategia de investigación, generando cambios que permitieron la aproximación al problema desde diferentes perspectivas. A continuación se mencionan las principales dificultades encontradas durante la ejecución del trabajo de campo de la metodología evaluativa aplicada en la presente investigación:

- Confiabilidad de la base de datos adquirida, dada por información errónea o desactualizada respecto a las pymes de alimentos de la ciudad de Medellín.
- Poca disponibilidad y disposición de los empresarios, gerentes o miembros del área de marketing de las pymes de alimentos para contribuir al proceso de investigación.
- El número real de empresas a estudiar era menor que el de las bases de datos adquiridas, lo que redujo lo significativo de las mismas para realizar estudios cuantitativos.
- Problemas de comunicación, fiabilidad y memoria organizacional respecto a la información dentro de las empresas objeto de estudio.

Tras evidenciar los problemas mencionados, encontrados durante el trabajo de campo, el equipo investigador decidió realizar una serie de ajustes encaminados a brindar solución a estos inconvenientes y facilitar la ejecución de la estrategia seleccionada; con tal fin, se inició un análisis de las dificultades y la forma más eficiente de contrarrestar o superar tales percances. Se describen a continuación las distintas acciones llevadas a cabo.

Las dificultades respecto al contacto con empresarios pymes representaron un problema de mayores dimensiones, pues se propuso desde el equipo de trabajo realizar un mapeo, seguido de una nueva fase de creación de contactos para la ejecución de las entrevistas; sin embargo, si bien se realizaron estas acciones con un énfasis mucho mayor, los resultados fueron también negativos, razón por la cual se decidió una reformulación en la aplicación de la estrategia evaluativa, donde las pocas fuentes primarias a las que se tuvo acceso fueron usadas como respaldo al proceso de análisis de la información.

Se optó también por la disminución de la aproximación cuantitativa en pro de un incremento en el énfasis cualitativo de la investigación. A partir de allí se optó por mejorar el soporte teórico al llevar a cabo encuentros con expertos académicos, y realizar una revisión documental mucho más extensa y enfocada, pues como señalan Buendía et al. (2012) respecto al análisis documental, «nosotros lo hemos utilizado como apoyo a otros instrumentos de recogida de datos (grupo de discusión, entrevista y cuestionario), así como para validar la información obtenida» (Buendía et al., 2012, p. 172); por ello, dicho análisis se complementó con la realización de entrevistas semiestructuradas a expertos gremiales o sectoriales, y a personas con experiencia directa en el campo, bien sea de la internacionalización de las pymes, o de las empresas de alimentos, lo que permitió compensar la ausencia de las fuentes directas por medio del uso de fuentes secundarias que nutrieran la observación y comprensión del objeto de estudio aquí trabajado.

## Financiación

El presente artículo describe el camino recorrido por el equipo de investigación interinstitucional conformado por las Instituciones: Fundación Universitaria CEIPA, Universidad Santo Tomás y Corporación Universitaria Adventista, durante la ejecución del proyecto titulado *Optimización de las estrategias de mercadotecnia para procesos de exportación en las PYMES del sector de alimentos de Medellín*. Tales instituciones actuaron como entidades financiadoras del proyecto.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Agradecimientos

El desarrollo de la presente investigación fue posible gracias al apoyo de las estudiantes Laura Arias y Andrea Gómez del Semillero de Investigación en Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tomás, y de la estudiante Ana María Restrepo Orozco de la modalidad Estudiante en formación en Investigación de la Institución universitaria Ceipa.

## Bibliografía

- Botero, J. F., Álvarez, F. y González, M. A. (2012). Modelos de internacionalización para las Pymes colombianas. *AD-minister*, (20), 63–90.
- Buendía, L., Expósito, J. y Sánchez, M. (2012). Investigación evaluativa de programas de formación profesional para el empleo en el ámbito local. *Revista de Investigación Educativa*, 30(1), 161–179.
- Cardozo, P., Chavarro, A. y Ramírez, A. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3), 4–23.
- Congreso de la República de Colombia (2004). Ley 905 de 2004 (Ley MiPyme), promulgada por el Congreso de la República, por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana [consultado 10 Oct 2014]. Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501#>
- De Lellis, C. M., da Silva, M. N., Schittner, J. V. y Duffy, D. N. (2010). La práctica de la investigación evaluativa en un programa de promoción de la salud con instituciones escolares. *Anuario de Investigaciones*, 17, 299–308.
- Erramilli, M. K. y Rao, C. P. (1993). Service firms' international entry-mode choice: A modified transaction-cost analysis approach. *Journal of Marketing*, 57, 19–38.
- Escandón, D. M. y Hurtado, A. (2014). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 172–183.
- Franco, J. G., Restrepo, J. C. y Sánchez, J. C. (2014). La gestión del mercadeo: un aporte a la competitividad de las pequeñas empresas del sector servicios en Medellín. *Pensamiento & Gestión*, (37), 150–174.
- Galván, I. (2003). Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas. En: I. Galván, *La Formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas* (pp. 93-140). Tesis Doctoral. Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- García, J. B. (2007). *Marketing Internacional*. México D.F.: McGraw Hill.
- Lizarralde, E. y Ferro, E. (2012). *Tendencias hacia la internacionalización de las Pymes españolas 2011*. Madrid: Fundación EOI.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2016). Acuerdos comerciales y de inversión [consultado 30 Jul 2016]. Disponible en: <http://www.tlc.gov.co/index.php>
- Montoya, A., Montoya, I. y Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía Colombiana*, 28(1), 107–117.
- Mullen, P. D. y Iverson, D. C. (1986). Qualitative methods. En L. W. Green y F. M. Lewis (Eds.), *Measurement and evaluation in health education and health promotion* (pp. 149–170). Palo Alto (CA): Mayfield Publishing Co.
- Pérez, A. (2009). Re-pensar la sistematización y la investigación evaluativa en la intervención del trabajo social, como pilares para la producción de conocimiento. *Revista Palobra*, 10, 42–56.
- Rialp, A. y Rialp, J. (1996). El papel de los acuerdos de cooperación en los procesos de internacionalización de la empresa española: un análisis empírico. *Papeles de Economía Española*, (66), 248–266.
- Sandino, M. C. (2009). *Metodología de la investigación científica: articulación de los elementos básicos del proceso de investigación*. Medellín: Editorial Librería Jurídica Comlibros.
- Schnarch, A. (2013). *Marketing para Pymes: un enfoque para Latinoamérica*. Bogotá: Editorial Alfaomega.
- Swanson, J. M. y Chapman, L. (2006). Dentro de la caja negra: asuntos teóricos y metodológicos en la realización de una investigación evaluativa con enfoque cualitativo. En J. M. Morse (Ed.), *Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa* (pp. 103–134). Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.
- Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán, A. y Becerra, G. (2006). Perspectivas Teóricas sobre Internacionalización de Empresas. *Documentos de Investigación*, (30), 5–67.
- Villar, A. (2007). Alianzas estratégicas para la internacionalización. Estado de la cuestión. En: Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM) (Ed.), *El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM*, Vol. 1 (Ponencias).
- Zelada, L. F. (2000). *20 Aplicaciones de marketing para Pymes de América Latina*. Lima: Mercadeando S.A.

## Artículo

# Factores que el fabricante/distribuidor toma en consideración para la comercialización de alimentos especiales en mercados foráneos

Karen L. Orengo Serra<sup>a,\*</sup> y Maribel Ortíz Soto<sup>b</sup><sup>a</sup> Catedrática, Escuela Graduada de Administración de Empresas, Facultad de Administración de Empresas, Universidad de Puerto Rico, Río Piedras, Puerto Rico<sup>b</sup> Catedrática Asociada, Escuela de Negocios y Empresarismo, Universidad del Turabo, Gurabo, Puerto Rico

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

*Historia del artículo:*

Recibido el 19 de septiembre de 2016

Aceptado el 13 de junio de 2017

On-line el 24 de agosto de 2017

*Códigos JEL:*

L26

M31

Q13

*Palabras clave:*

Alimentos especiales

Mercados nicho

Distribuidor

Fabricante

Mercadeo

## RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo identificar los factores relacionados con las características del producto que el fabricante y el distribuidor consideran para la comercialización de alimentos especiales en mercados nicho internacionales. Para esto se empleó una metodología cualitativa de estudio de casos a través de entrevistas en profundidad. Los resultados reflejan que la calidad sigue siendo el factor por excelencia en la negociación del distribuidor/importador con el fabricante para comercializar sus productos en el mercado nicho de alimentos especiales. La relación entre el fabricante y los distribuidores debe ser estrecha y fluida de forma que fortalezca la confianza y estimule el desarrollo de una relación mutuamente beneficiosa a largo plazo.

© 2017 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## Factors that the manufacturer/distributor takes into consideration for the commercialization of specialty food in foreign markets

## A B S T R A C T

This article aims at identifying the factors related to the characteristics of the product that manufacturers and distributors take into account for the commercialization of specialty food in international niches markets. The qualitative methodology of case studies based on in-depth interviews constitutes the research tool in this study. The results reflect that quality remains as the essential factor in the negotiation between the distributor/importer and the manufacturer to market their products in the niche market of specialty food. The relationship between the manufacturer and the distributors should be close and fluid in a way that strengthens trust and encourages the development of a mutually beneficial long-term relationship.

© 2017 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

*JEL classifications:*

L26

M31

Q13

*Keywords:*

Specialty food

Niche markets

Distributor

Manufacturer

Marketing

\* Autor para correspondencia. 5to piso, Torre Norte, Plaza Universitaria, Río Piedras, Puerto Rico.  
Correo electrónico: karenl.orengo@upr.edu (K.L. Orengo Serra).

## Fatores que o fabricante/distribuidor leva em consideração para a comercialização de alimentos especiais em mercados estrangeiros

### R E S U M O

#### Classificações JEL:

L26  
M31  
Q13

#### Palavras-chave:

Alimentos especiais  
Mercados nicho  
Distribuidor  
Fabricante  
Marketing

Este artigo tem como objetivo identificar os fatores relacionados com as características do produto que o fabricante e o distribuidor levam em consideração para a comercialização de alimentos especiais em mercados nicho internacionais. Para isso, uma metodologia de estudo de caso qualitativo foi utilizada através de entrevistas em profundidade. Os resultados mostram que a qualidade continua a ser o fator de excelência na negociação do distribuidor/importador com o fabricante para comercializar os seus produtos no nicho de mercado para alimentos. A relação entre o fabricante e os distribuidores deve ser estreita e fluida para reforçar a confiança e incentivar o desenvolvimento de um relacionamento mutuamente benéfico a longo prazo.

© 2017 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## 1. Introducción

La mayoría de los estudios empíricos sobre las relaciones diádicas fabricante/distribuidor se abordan desde una perspectiva conductual y organizacional, para así identificar las motivaciones de esas relaciones (Katsikeas y al-Khalifa, 1993; Wagner y Alderdice, 2006) y los niveles de poder con los que juegan ambas partes (Kaleka, Piercy y Katsikeas, 1997; Butaney y Wortzel, 1988; Machat, 2009; Beylier, Messeghem y Fort, 2011). Sin embargo, pocas investigaciones estudian las características del producto que el fabricante considera que el intermediario tiene en cuenta para la distribución de sus productos en el extranjero y, en segundo lugar, los factores que el distribuidor toma en consideración en la negociación con el fabricante para comercializar sus productos en el extranjero. Este juego de percepciones y asunciones entre fabricante y distribuidor es aún más complejo cuando se trata de productos de un mercado nicho.

Uno de los primeros estudios que aborda el tema es el de Katsikeas y al-Khalifa (1993). Este estudio analiza los factores que influyen en la motivación para establecer relaciones de negocio entre las empresas de exportación y de importación en el Reino Unido, a partir de las relaciones entre los fabricantes exportadores ingleses con distribuidores de Bahrein (país asiático). En otro estudio sobre las relaciones entre fabricantes y distribuidores en la industria de alimentos de Francia, Machat (2009) pone de manifiesto que ante los grandes cambios, alta competencia y cercanía con el cliente, los distribuidores conocen mejor las necesidades y las demandas de los clientes y son, por tanto, quienes deciden cuáles son los mejores canales de distribución y las características que debe tener el producto para que resulte atractivo al mercado potencial. Machat (2009) postula que el distribuidor tiene cada vez más poder decisional en la selección del fabricante, el cual finaliza en una posición de subordinación ante la decisión del distribuidor. Keating (2010) coincide, pero aclara que ambas partes tienen unas funciones que deben ser realizadas y coordinadas para obtener éxito. En el mercado nicho de alimentos especiales, cumplir con esas funciones (calidad, servicio, garantía, etc.) permite que el fabricante pueda crear relaciones de redes con sus distribuidores, quienes a final se convierten en la cara de la marca que el fabricante representa y la puerta de entrada de Pymes a mercados foráneos (Orengo-Serra, 2015). También, Goodman y Dion (2001) enfatizan que los distribuidores tienen un papel proactivo en la introducción de nuevos productos, ya que conocen mejor a los clientes finales.

La tendencia mundial a introducir alimentos especiales en mercados nicho en países foráneos requiere conocer detalladamente la estrategia de distribución de tales productos especializados. En el mercado nicho de alimentos especiales, las variables determinantes que confieren competitividad y diferenciación al fabricante son la calidad, la denominación de origen y las características del

producto como orgánico y artesanal (Canavari, Castellini y Spadoni, 2010; Fischer, 2010; Toften y Hammervoll, 2010a,b). Aun cuando estos factores relacionados con el producto son importantes, no existe un consenso sobre los factores que son relevantes para los fabricantes e intermediarios. Es esta carencia la que se quiere remediar, cuando menos parcialmente, con el presente artículo, limitado a empresas de Puerto Rico y de Estados Unidos. Dado lo anterior, se parte de las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los factores que el fabricante considera que el distribuidor tiene en cuenta para comercializar alimentos especiales en el extranjero?
2. ¿Cuáles son los factores que el distribuidor toma en consideración en la negociación con el fabricante para comercializar alimentos especiales de este en el extranjero?
3. ¿Existen significativas diferencias o similitudes entre las respuestas de ambos miembros de la cadena?

Este artículo es original y contribuye a la literatura desde cuatro puntos de vista. Primero, ofrece datos empíricos donde se observa una relación diádica interdependiente entre el fabricante y el distribuidor, impulsada por el intercambio de conocimiento en el mercado nicho de alimentos especiales. Segundo, se analiza el fenómeno desde perspectivas duales y de forma simultánea: la perspectiva del fabricante y la del distribuidor sobre los factores que toman ambos grupos en consideración para la comercialización de los productos en mercados nicho. Tercero, es uno de los escasos estudios que aborda las relaciones entre fabricantes y distribuidores desde la perspectiva del producto como elemento medular en la toma de decisión. Cuarto, es probablemente el primer estudio que aborda esa relación en el contexto de un territorio colonial insular pequeño y su relación política con su metrópoli, y también explica por qué las pymes puertorriqueñas miran con prioridad el mercado del norte y regional en su expansión foránea. Este último punto es importante destacarlo, pues arroja luz sobre el entorno favorable para los fabricantes de Puerto Rico en su penetración en el mercado de Estados Unidos, entre los cuales existe una relación de libre comercio, aunque desbalanceada, pues Puerto Rico importa más alimentos (alrededor de 80%) de los que exporta a este mercado, como se verá más adelante.

El presente documento se estructura de la siguiente manera: la introducción presenta los antecedentes y preguntas de investigación; la segunda parte presenta la revisión de la literatura donde se aborda el marco teórico sobre características del producto que el fabricante y el distribuidor consideran relevantes para comercializar alimentos especiales en mercados nicho internacionales; la tercera sección ubica el fenómeno bajo análisis en el contexto de la relación vinculante que prevalece entre Puerto Rico y Estados Unidos; la cuarta parte describe la metodología

cualitativa (entrevista en profundidad) del estudio de caso, la cual constituye la herramienta de investigación en este estudio; la quinta parte presenta los principales resultados obtenidos del procesamiento de los datos y la discusión de los mismos, y en la sexta sección están las conclusiones con las implicaciones más relevantes e invitaciones a estudios futuros.

## 2. Revisión de la literatura

Desde principios de la década de los ochenta del siglo pasado hasta principios de este milenio, una limitada literatura en las disciplinas de gerencia de la cadena de suministros y de mercadeo aborda el tema de las relaciones entre miembros de la cadena y el desempeño y expansión de la firma (Bello, Chelariu y Zhang, 2003; Anderson y Coughlan, 1987; Rosson y Ford, 1982), donde el papel del fabricante y de sus vendedores, así como la del consumidor, determinan el grado de poder del distribuidor en la cadena (Butaney y Wortzel, 1988; Zemanek y Frankel, 2001). La mayoría de las investigaciones abordan las relaciones entre fabricante y distribuidor en sectores de manufactura industrial y distribuidores mayoristas. Al analizar estas investigaciones se puede observar una tendencia a relaciones con un alto nivel de dependencia del distribuidor hacia su proveedor; cuando el distribuidor mercadea una marca que le genera un fuerte apalancamiento del cliente, le dificulta cambiar a otro proveedor, afectando así los niveles de calidad en el servicio (Lemink, Wetzels y Koelemeijer, 1996) y limitando el papel del distribuidor como uno soslayado a sus proveedores.

Por el contrario, otras investigaciones, como las de Rosson y Ford (1982), sugieren que el desempeño de un fabricante en el extranjero está estrechamente vinculado a la naturaleza de las relaciones entre el fabricante y su distribuidor en el extranjero, y que esa naturaleza está relacionada con ciertas características de las empresas participantes (experiencia, incertidumbre alrededor de la relación, profundidad en la relación); adicionalmente, no ponen al distribuidor en una posición subyugada al fabricante, sino que ambos juegan un papel determinante.

A partir de 2001 aparecen investigaciones que abordan los determinantes o variables asociadas al grado de compromiso en las relaciones entre el distribuidor y fabricante (Goodman y Dion, 2001; Toften y Hammervoll, 2010b) para compartir información (Vázquez-Casielles, Iglesias y Varela-Neira, 2013) y medir los niveles de satisfacción y lealtad del distribuidor (López, Santos y Trespacios, 2011) con relación al fabricante y los determinantes del fabricante en la selección de sus distribuidores. Estas investigaciones abordan el tema de las relaciones entre fabricante y distribuidor desde una perspectiva conductual e interorganizacional.

El estudio de Wagner y Alderdice (2006) evidencia, a través del caso de la empresa británica Scott Trout & Salmon, que el desarrollo exitoso de las relaciones entre distribuidor y proveedor es una de las variables que incide en la eficiencia en la gerencia de la cadena de suministros. En este caso, mediante un acuerdo con el distribuidor, la empresa usa la comercialización asistida (*piggyback*) en la red de distribución para así disminuir sus costos y poder suplir a mercados que anteriormente no podía abastecer por los altos costos de transportación.

Por otra parte, Chris y Chen (2008) realizan un estudio empírico sobre los determinantes que toma en cuenta al fabricante en la selección del distribuidor. Los autores usan cuatro constructos (infraestructura de la firma, capacidades de mercadotecnia, capacidades de logísticas e intensidad en las relaciones) derivados de la literatura sobre gerencia de la cadena de suministros, logística y mezcla de mercadeo; con ellos, quieren determinar los factores que emplea el fabricante en la selección del distribuidor en el sector industrial de tecnologías de información.

Si bien algunos estudios abordan el tema de las relaciones entre el distribuidor y el fabricante en la industria de alimentos y bebidas de masa (Machat, 2009; Vázquez-Casielles et al., 2013; Beylier et al., 2011), otros estudios se enfocan en el mercado nicho de alimentos especiales (Toften y Hammervoll, 2010c; Beylier et al., 2011); ambos estudios posicionan al distribuidor como el proactivo en la decisión de distribuir productos alimenticios especiales regionales que apelan al país de origen, en este caso productos típicos de Francia bajo una marca privada (*Reflets de France*) creada por el distribuidor. Es decir, las relaciones entre el distribuidor/fabricante son determinadas por productos específicos que el distribuidor solicita al fabricante mediante alianzas de producción exclusiva; en este caso para Carrefour, mayorista internacional líder en Europa (Beylier et al., 2011). Este estudio revela que el distribuidor adquiere el control y determina qué productos regionales le interesan en su portafolio de distribución.

El estudio de Machat (2009), también realizado en Francia, resulta pertinente para esta investigación, pues primero analiza el fenómeno en pymes (fabricantes y distribuidores) en el sector de alimentos y bebidas en general y, en segundo lugar, sus resultados revelan que el fabricante tiene un papel de dependencia en la cadena de suministros debido al poder que han ido adquiriendo los distribuidores. Este poder se debe a la liberalización del mercado mundial y la tecnología, lo que ha favorecido la entrada de nuevos productos alimenticios de calidad a precios competitivos.

En esa línea, Toften y Hammervoll (2010c) encontraron que los distribuidores de alimentos especiales reportaban un alto nivel de compromiso hacia sus proveedores. Según el estudio, ese compromiso se evidenciaba a través de las relaciones desarrolladas entre ellos, las cuales eran limitadas, pero de largo plazo, personales, sólidas y con beneficios que redundaban en un amplio intercambio de información, generación de innovaciones, lealtad y consultoría previa a la toma de decisiones estratégicas. Este estudio resulta interesante porque el nivel de compromiso de los distribuidores con relación a sus proveedores ubica al primero como un agente proactivo y determinante en la relación.

## 3. Contexto: Puerto Rico y Estados Unidos

Los territorios insulares de pequeña talla se caracterizan por ser economías abiertas dependientes en su mayoría de su comercio exterior y de las relaciones comerciales establecidas con territorios aledaños o con sus antiguas metrópolis. La prosperidad de estas economías insulares caribeñas, por ejemplo, depende de la maestría de sus empresas domésticas (en su mayoría pequeñas) y de insertarse activamente en actividades comerciales internacionales (Williams, 2011), para así tener un mercado más amplio que el meramente local, muy pequeño en comparación. Por tanto, el emprendimiento se ubica como elemento motor del desarrollo económico de las pequeñas islas, aunque esté limitado por las barreras insulares, tal como la burocracia del gobierno, escasos recursos, etc. (Baldacchino y Fairbairn, 2006). Lo anterior explica cómo estos territorios están obligados a desarrollar su competitividad en aquellos productos y servicios altamente diferenciados y que apelan a mercados nicho particulares, como el turismo de salud, de terapias de aguas termales y de bienes exóticos de consumo en el Caribe. La isla francesa de Saint Barthélemy en el Caribe, es un ejemplo de cómo el mercado nicho de productos de lujo ha permitido la expansión internacional de micro empresas tales como Ligne Saint Barth en el mercado de productos de belleza premium, convirtiendo el territorio en un ícono mundial de lujo (Orengo-Serra y Theng, 2015). En otras palabras, el emprendimiento se torna una ventaja absoluta que les permite sobrepasar los obstáculos naturales de aislamiento (Crusol y Vellas, 1996).

Aunque Puerto Rico es un territorio insular, sus peculiaridades político-económicas lo vinculan a Estados Unidos, lo cual explica por qué el mercado estadounidense sigue siendo su socio comercial primario. Como territorio de Estados Unidos, Puerto Rico, con 3,6 millones de habitantes registrados en 2013, comparte, según la Junta de Planificación de Puerto Rico (JPPR), las instituciones más importantes con este país, por ejemplo, el sistema judicial, monetario y tarifario (JPPR, 2014). Su estatus particular de Estado Libre Asociado (ELA) permite que el territorio colonial disfrute de mayor autonomía gubernamental, lo que se traduce en un aparato jurídico local. Sin embargo, esa autonomía relativa ha estado en discusión debido a la crisis que ha venido afectado el territorio desde 2008. Esta crisis ha repercutido en el incremento de los niveles de desempleo, recortes de fondos federales y la imposición de una Junta de Supervisión Fiscal Federal, bajo la Ley conocida como *Puerto Rico Oversight, Management, and Economic Stability Act* (PROMESA), aprobada en junio de 2016 y que confiere poderes plenarios a la Junta para administrar el país. Aunque este escenario pone en debate el nivel de autonomía del ELA, hay que reconocer que Puerto Rico es una de las economías insulares del Caribe más abiertas, con libre movilidad de bienes y servicios, capital y empleo hacia el mercado de Estados Unidos. Aponte-García y Orengo-Serra (2017) sostienen que al ser un territorio colonial de Estados Unidos con desempleo alarmante (12% en octubre de 2016) y tasas de crecimiento negativas (-2 a -3% del producto nacional bruto real en 2016), Puerto Rico puede implementar estrategias de desarrollo donde las pymes asuman un papel proactivo mediante incremento de sus exportaciones hacia ese mercado y a los demás en la región con los que Estados Unidos posee acuerdos comerciales.

Desde la perspectiva de la agricultura, en Puerto Rico este es un sector débil que ocupa apenas un 1,6% de la fuerza laboral. Según datos de la JPPR, para los años 2014 y 2015 Puerto Rico presenta una balanza comercial negativa en su comercio exterior de alimentos (excluyendo bebidas), ya que las importaciones de alimentos sobrepasan sus exportaciones para ambos periodos. Para los años 2014 y 2015 las importaciones de alimentos ascendieron a \$3,3 y \$3,4 millones de dólares, respectivamente, mientras las exportaciones apenas alcanzaron \$2,4 y \$2,8 millones de dólares en ese mismo periodo (JPPR, 2015). Por otra parte, el ingreso bruto agrícola total ascendió apenas a \$946.758 millones de dólares (Departamento de Agricultura de Puerto Rico, 2014a). Los productos de mercados nicho han crecido sustancialmente en los últimos años, y el mercado de productos orgánicos es líder, así como de alimentos especiales con atractivo regional (Hueth, Ibarburu y Kliebenstein, 2007). El mercado de alimentos especiales o gourmet es uno en crecimiento en Estados Unidos, particularmente los alimentos étnicos, por la fuerte presencia de comunidades extranjeras (*Specialty Food Association* [SFA], 2014).

Adicionalmente, la crisis en Puerto Rico explica también el incremento en el flujo migratorio de profesionales puertorriqueños a Estados Unidos, lo que podría también explicar el incremento en la demanda de este tipo de productos.

Curiosamente, esto es un elemento positivo para revitalizar las exportaciones puertorriqueñas de alimentos especiales. Como se presenta más adelante, no se puede ignorar que los distribuidores entrevistados no conocían los productos de los fabricantes bajo análisis, lo que levanta una alerta roja en los niveles de conocimiento de los distribuidores estadounidenses con relación a los fabricantes puertorriqueños de alimentos especiales. Este hecho refuerza también la importancia de este trabajo investigativo.

#### 4. Metodología

Esta investigación utilizó la metodología cualitativa de estudio de caso. La principal fuente de recopilación de datos primarios fue

la entrevista personal en profundidad. Las unidades de análisis fueron dos: empresas pequeñas y medianas (pymes) de capital local y dedicadas a la fabricación de alimentos especiales de Puerto Rico, y distribuidores de alimentos especiales localizados en Estados Unidos.

El estudio de casos se ha convertido en una metodología popular en las investigaciones de negocios internacionales, según reflejan las revistas científicas líderes del campo (Piekkari, Welch, y Paavilainen, 2009). El estudio de casos es una alternativa que va más allá de teorizar inductivamente, ya que puede generar explicaciones causales y contextualizar la teoría (Welch, Piekkari, Plakoyiannaki y Paavilainen, 2011).

Según Denzin (1970), con el propósito de entender un fenómeno desde diferentes puntos de vista en ocasiones se utiliza la estrategia de la triangulación, esto es, la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos o métodos de investigación en el estudio de un fenómeno singular. En esta investigación se incluyó triangulación de fuentes de datos que consistió en la consideración del punto de vista de los distintos grupos que conforman la realidad objeto de estudio, los fabricantes y los distribuidores. Esta metodología es necesaria, ya que el proceso de toma de decisión de los fabricantes en la vida real es complejo y está influenciado por múltiples factores, por lo que se utilizaron diferentes fuentes de recopilación de datos secundarios para evidenciar los factores que realmente se toman en consideración. Esto incluyó publicaciones divulgadas en los medios digitales suministradas por las empresas y por organizaciones gubernamentales de comercio e industria.

Para este estudio, la unidad de análisis son las pymes pertenecientes al mercado de alimentos especiales ubicada geográficamente en Puerto Rico y Estados Unidos. Aunque la muestra original ascendía a 12 empresas, Yin (2009) y Eisenhardt y Graebner (2007) recomiendan analizar no más de 10 casos, por lo que para este estudio se determinó que 8 empresas podían ofrecer un marco general detallado sobre el fenómeno bajo estudio.

En Puerto Rico, la muestra se compone de cuatro fabricantes de alimentos especiales. Estas compañías desarrollan algún tipo de actividad internacional, sea consistente o esporádica, pero con interés en la expansión de sus productos a mercados foráneos por medio de un distribuidor para introducir el producto al mercado de interés. Se realizaron entrevistas a personas de diferentes niveles gerenciales como gerentes de mercadeo, dueños de empresas, directores ejecutivos y gerentes de exportación. Para el caso de Puerto Rico, las empresas se obtuvieron del Directorio Agrofito del País, del Departamento de Agricultura de Puerto Rico (2014b). Para el caso de Estados Unidos, se procedió a analizar el directorio de socios de alimentos especiales de la *Specialty Food Association* y las recomendadas por los mismos fabricantes entrevistados. Para cada grupo de empresas se realizaron entrevistas a los ejecutivos que aceptaron participar del estudio.

En Estados Unidos, la muestra se compone también de cuatro distribuidores de alimentos especiales. Para este estudio se definió al distribuidor como aquel intermediario minorista, mayorista, bróker, compañía o casa comercial establecida en Estados Unidos. Para esta segunda muestra se realizaron entrevistas en profundidad a personas con diferentes posiciones gerenciales dentro de las empresas, como dueños, agentes importadores, gerentes de ventas y mercadeo de supermercados, cadenas de tiendas, restaurantes, tiendas de conveniencia, mayoristas, tiendas de especialidad y *coffee shops*.

Las entrevistas en profundidad para ambas muestras se realizaron entre agosto-diciembre de 2014 y enero-mayo de 2015.

Para la entrevista en profundidad se diseñó un protocolo de preguntas. El protocolo contenía una guía de preguntas semiestructuradas abiertas y cerradas, las cuales se adaptaron y se tradujeron al inglés para las entrevistas a los distribuidores. Las preguntas se organizaron bajo bloques temáticos como sugieren expertos

**Tabla 1**  
Guía de preguntas

Fabricante	Distribuidor
1. ¿Cómo se distribuyen sus productos <sup>a</sup> en el mercado extranjero (grandes distribuidores, agentes comerciales, tiendas, minoristas, entre otros)?	1. ¿Cómo comercializan los productos importados en su mercado meta (tiendas especializadas, grandes tiendas por departamentos, supermercados, restaurantes, otros minoristas)?
2. ¿Cuáles son los atributos de su producto que hacen posible la exportación?	2. ¿Cuáles son los atributos de los productos que distribuye que hacen posible su comercialización en su mercado meta?
3. ¿Qué elementos importantes busca un importador extranjero para comercializar sus productos en ese mercado?	3. ¿Qué elementos importantes busca un distribuidor para importar alimentos especiales del extranjero?
4. El consumidor de los productos que usted fabrica ¿dónde tiende a comprarlos (supermercados, tiendas de productos gourmet, entre otros)?	4. ¿Dónde el consumidor de los productos que usted distribuye tiende a comprarlos (supermercados, tiendas de productos gourmet, entre otros)?
5. ¿Cómo se consume el producto que usted fabrica (como parte de comidas regulares del día, como entremeses acompañados con vino [tapas], u otros)?	5. ¿Cómo se consume el producto que usted distribuye (como parte de comidas regulares del día, como entremeses acompañados con vino [tapas], u otros)?
6. ¿Cuál es el rango de precios de los productos que usted fabrica?	6. ¿Cuál es el rango de precios de los productos que usted distribuye?
7. ¿Qué factores entiende que el consumidor de sus productos toma en consideración para escoger el suyo frente al de la competencia?	7. ¿Qué factores entiende usted que el consumidor de los productos que usted distribuye toma en consideración para escoger el suyo frente al de la competencia?
8. ¿Cuál es el perfil común del consumidor de este tipo de productos?	8. ¿Cuál es el perfil común del consumidor de este tipo de productos?

<sup>a</sup> «Productos» se refiere a alimentos especiales.

Fuente: elaboración propia.

en el diseño de protocolos de preguntas (Turner, 2010; Miles y Huberman, 1994; Yin, 2009; Hernández, Fernández y Baptista, 2004; Tellis, 1997; Zainal, 2007).

Cada entrevista fue diseñada de lo más general a lo más específico. El proceso se dividió en tres fases:

1. Fase introductoria, en la cual se informó al entrevistado el objetivo de la entrevista, el uso de los datos recopilados, la audiencia que tendrá acceso a los mismos, tiempo de duración, y solicitud de autorización para grabar o filmar la misma.
2. Fase de desarrollo, donde se procedió a desarrollar un ambiente de confianza con el entrevistado minutos previos a iniciar la entrevista. Se introdujo el tema con algún asunto en particular que estaba en el ambiente relacionado con la comercialización de alimentos especiales en mercados nicho. Luego se retomó el tema mediante la guía de bloques temáticos.
3. Fase final, en la cual se validó de forma general la información mediante un resumen que el entrevistador hizo al entrevistado. Esto permitió que la persona entrevistada corrigiera algún dato mal interpretado o que profundizara aún más. El objetivo final en esta fase es de profundizar y alcanzar un mayor nivel de detalle en la información.

Las preguntas del primer bloque temático correspondían a información demográfica: posición en la empresa, años en el sector o industria, nombre de la empresa, etc. El segundo bloque temático lo componían preguntas relacionadas con el tema bajo análisis. Entre las preguntas medulares del segundo bloque temático se incluyen las que se encuentran en la tabla 1.

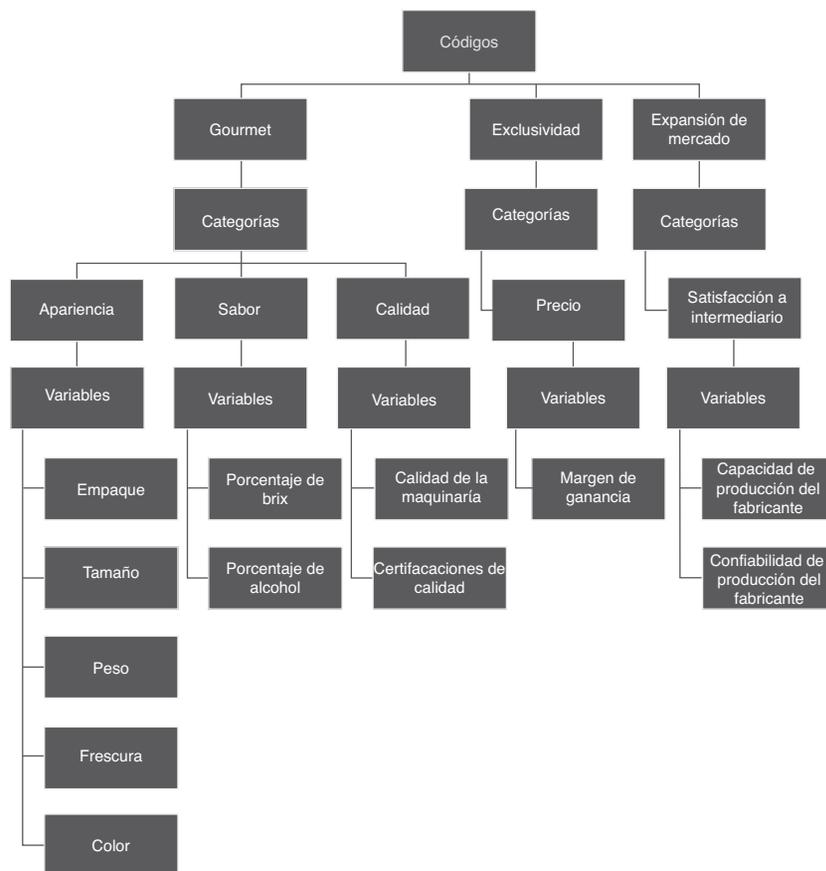
Con el propósito de asegurar la validez del contenido, la guía de preguntas fue sometida a pruebas pilotos y de comprensión de traducción. La prueba pre piloto la diseñaron estudiantes de maestría del curso de Investigación de Mercados y profesores del campo de mercadeo, gerencia y metodología de investigación. El objetivo de la prueba pre piloto era: determinar si el contenido de las preguntas estaba vinculado al objetivo de la investigación; verificar si el tiempo estipulado inicialmente para cada pregunta era el adecuado; cotejar si el orden lógico de las preguntas alcanzaba el nivel de comprensión esperado, y comprobar si se había mantenido la integridad en la traducción de las preguntas de un idioma a otro en la versión adaptada que fue traducida de la guía. Esta prueba interna, realizada en el salón de clases, permitía a los investigadores garantizar la calidad, la eficiencia y el enfoque correcto para el cual se diseñó la guía.

La prueba piloto se administró a un grupo de fabricantes y distribuidores previo a la ejecución formal de las entrevistas. Partiendo de sus recomendaciones se realizaron unos cambios buscando que los resultados respondieran a los objetivos del estudio. La recopilación de datos primarios se realizó coordinando entrevistas con los fabricantes y distribuidores a través de una carta de invitación enviada por correo electrónico y por teléfono. Dado lo anterior, se procedió a coordinar las entrevistas con las empresas que aceptaron participar en el estudio. Las entrevistas se realizaron personalmente, vía Skype y por teléfono.

Luego de recopilados los datos, se procedió a tabular y organizar la información para realizar los análisis de los datos mediante el conteo de frecuencias credenciales, el cual se usó para darle confiabilidad y transparencia al proceso como se condujo la investigación (Hannah y Lautsch, 2011). La figura 1 presenta un ejemplo del proceso de codificación y clasificación de variables identificadas como parte del proceso de las entrevistas. Para este ejemplo se utilizó el Caso 4: DCP. Los datos cualitativos se organizaron en una matriz por variables y tipo de empresa, lo que permitió observar las tendencias del fenómeno (fig. 1). Con el objetivo de proteger la identidad y preservar el anonimato de las empresas, se identificaron estas con la etiqueta enumerada de caso y seudónimo: Caso 1: PMM, Caso 2: TAC, Caso 3: DBO, y así sucesivamente. Finalmente, se realizó una comparación de los resultados obtenidos de las entrevistas en profundidad y de los datos secundarios para identificar diferencias o similitudes entre la percepción de los fabricantes y la de los distribuidores, sobre los factores que ellos entienden son importantes para la comercialización de alimentos especiales en mercados nicho extranjeros.

## 5. Análisis

Las relaciones diádicas entre el fabricante y el distribuidor es un activo para tener éxito en la industria de alimentos especiales, ya que cada uno ayuda a estimular el desarrollo de otras fuentes o formas adicionales de calidad a las tradicionales (Straete, 2008). Como se observa en la tabla 2, el mercado nicho de alimentos especiales (artesanales, orgánicos y naturales) se distingue por la alta diferenciación y calidad de los productos que se distribuyen en limitada escala mundial (Canavari et al., 2010). Estas variables son necesarias para el éxito de cualquier empresa en mercados nicho foráneos, pues confieren al producto un carácter distintivo enriqueciendo el valor del producto y la práctica de una política de precios premium (Turid-Kvam, Magnus y Stræte, 2014).



**Figura 1.** Proceso de categorización y filtro de variables. Ejemplo Caso 4: DCP.  
Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2**  
Matriz de los factores que el fabricante/distribuidor toma en consideración en la comercialización de alimentos especiales

Factores	Fabricantes				Distribuidores			
	Caso 1: PMM. Salsa picante	Caso 2: TAC. Café gourmet	Caso 3: DBO. Dulces y barras nutricionales	Caso 4: DCP. Ron artesanal	Caso 5: APC. Queso artesanal	Caso 6: GFL. Alimentos especiales en general	Caso 7: ASC. Quesos y lácteos	Caso 8: SFD. Alimentos especiales en general
Calidad	X	X	X	X	X	X	X	X
Natural/orgánico	X	X	X			X		
Diferente/ innovador			X	X	X			X
Precio				X		X	X	X
Artesanal	X			X		X		
Empaque							X	
Sabor marca origen					X			

Fuente: elaboración propia.

El florecimiento del mercado nicho de alimentos especiales ha impactado tanto los negocios como a sus consumidores. La preocupación de estos por adquirir alimentos saludables es uno de los factores relacionados con crecimiento del comercio mundial de alimentos especiales, dentro de los cuales se consideran líderes (SFA, 2014) aquellos certificados 100% naturales, orgánicos, libre de GMO (fabricado sin ingredientes genéticamente modificados, por su sigla en inglés de *Genetically Modified Foods*). En Estados Unidos, el aumento en el número de importadores de alimentos especiales étnicos, particularmente de la cocina mediterránea, latina (México excluido) e India (SFA, 2014), es uno de los resultados que ha tenido el crecimiento de este mercado nicho. Así se establecen cada vez más pymes en mercados internacionales nicho de alimentos especiales, con una oferta altamente diferenciada y de calidad (procesos

de cultivo orgánicos, artesanales, certificaciones, etc.), en los que el precio no está en juego ante el valor percibido por consumidor sobre ese producto especial (Turid-Kvam et al., 2014). Lo anterior se evidencia en el presente estudio de casos, donde se pudo observar que la calidad es uno de los factores que juega un papel significativo en el desarrollo de esa relación diádica fabricante/distribuidor para la comercialización de alimentos especiales.

A continuación se presenta un resumen de la entrevista realizada a cada fabricante y se discuten los resultados en ese grupo de fabricantes. Más adelante se presenta un resumen de la entrevista realizada a cada distribuidor y se discuten los resultados encontrados en ese grupo de distribuidores. Finalmente, se presenta una discusión de resultados comparando ambos grupos.

### 5.1. ¿Cuáles son los factores que el fabricante entiende que el distribuidor toma en consideración para la comercialización de sus productos en el extranjero?

#### 5.1.1. Caso 1: PMM

Esta joven empresa familiar inicia operaciones en la fabricación de salsas picantes, miel y mermeladas a base de frutas tropicales naturales en el 2001. Durante ese periodo, la empresa se concentra en la perfección de sus productos ajustándose a las preferencias de su mercado meta hasta lograr en el 2008 la certificación de producto artesanal 100% natural. La alianza de distribución estratégica con Malgor & Compañía permite que PMM tenga presencia en todo el país a través de las grandes cadenas de tiendas por departamentos como Wal-Mart, los supermercados Amigo y Supermax. Su participación en la feria *Fancy Food Show*, celebrada en Washington, D.C. en julio de 2011, permite que PMM inicie formalmente exportaciones al mercado de Estados Unidos. Las ventas al exterior se focalizan en la costa este de Estados Unidos, aunque a través de *Whole Foods Market* y *Amazon* logran impactar mercados poco tradicionales como el de Canadá y Reino Unido. Sus exportaciones representan el 12% de sus ventas totales anuales.

Los factores que PMM entiende que un distribuidor toma en consideración para comercializar sus productos son la calidad y su condición de ser un producto 100% artesanal y natural, elaborado sin preservativos. La calidad la adjudican al ingrediente principal de su producto estrella, el ají habanero, considerado como una de las especies más picantes del mundo, así como otros ingredientes naturales del trópico, consideraciones que posicionan este producto como único en su clase. Su nivel de picor fluctúa entre los niveles de 100.000 a 350.000 en escala Scoville.

Cabe señalar que, además de la fabricación, PMM distribuye productos orgánicos y especiales de otras pymes puertorriqueñas usando el comercio electrónico como canal de distribución. La empresa ha desarrollado una página web dedicada a la venta de productos gourmet elaborados por fabricantes puertorriqueños. La tienda virtual es resultado de la organización de productos puertorriqueños bajo una asociación cooperativa que les permite mover sus productos de forma justa y equitativa. Esto no es nuevo en el mercado de alimentos especiales y de origen, como el vino, quesos, embutidos, café, té, etc. En Francia, el comercio electrónico de vinos representaba, en 2009, el 39% de las ventas totales. De este total, el 18% de la venta en línea está en manos de grupos de productores y minoristas de vinos (Montant y Pupion, 2011).

#### 5.1.2. Caso 2: TAC

Esta joven empresa se establece en el 2010 con el objetivo de poner en práctica un modelo innovador de cultivo, procesamiento y venta de café especial en mercados internacionales, donde todos los participantes del proceso producto tengan acceso a recibir beneficios equitativos y a un mercado dependiente y transparente. Este modelo permite que los agricultores mejoren la calidad del café que producen y que reciban un pago justo por su producción. El éxito de este modelo ha permitido que esta empresa pueda entrar en mercados internacionales de café especial dominado por dos productores mundiales principales (Jamaica y Hawai). El modelo de TAC garantiza que el café producido por los agricultores que participen del mismo tenga una calificación *Q-Score* mínima de 85 de un máximo de 100 puntos. Esto significa que el café producido responde al grado *Specialty*, lo que le permite comercializarlo en mercados especiales. TAC exporta su totalidad de la producción a mercados de Centro y Suramérica y Estados Unidos, a mayoristas principalmente. El modelo involucra agricultores de Colombia, República Dominicana y Costa Rica. Su calidad y el hecho de ser un producto orgánico son los factores que TAC entiende que el distribuidor busca para comercializar café especial.

#### 5.1.3. Caso 3: DBO

Esta empresa familiar se dedica, desde 1996, a la fabricación de dulces y barras nutricionales tropicales artesanales, 100% naturales, sin preservativos. Sus ventas anuales ascienden a \$2,4 millones de dólares (2014), de las cuales el 20% corresponde a las exportaciones a sus principales mercados del Caribe, Centro y Suramérica y la costa este de Estados Unidos. En estos países tienen presencia a través de *US Wholesalers*, *TJ Maxx*, *Wal-Mart*, *Burlington*, *Marshalls*, *PriceSmart* y *Amazon.com*.

La calidad que se caracteriza por los ingredientes del producto y por su valor nutricional, así como el carácter de elaboración artesanal, son los elementos que DBO entiende que el distribuidor busca en un fabricante para comercializar alimentos especiales. DBO entiende que lo que hace diferente y único sus productos es, también, que sus ingredientes son a base de frutas tropicales (mango, tamarindo, coco, fruta de la pasión), su empaque colorido y la marca que alude al país de origen, «...al ser un dulce típico de nuestro país, la parte cultural ha jugado un rol muy importante, ya que no hemos tenido que orientar al consumidor sobre los sabores de los dulces; en vista de que son muy bien conocidos, nos hemos enfocado en que el consumidor, al momento de decidir por un “dulce típico” elija “DBO” como “branding” y nos hemos destacado por la calidad y frescura de nuestros productos, esa es nuestra mayor ventaja competitiva dentro y fuera del país» (comunicación personal, Dueño y Director Ejecutivo de DBO, septiembre de 2014).

#### 5.1.4. Caso 4: DCP

Similar al caso de DBO, DCP inicia operaciones en 2010 apelando a la cualidad exótica de su producto, ron con un nivel alto de alcohol, y buscando el segmento internacional de consumidores de bebidas alcohólicas con sabores frutales. En la entrevista, DCP coincide con los demás casos al indicar que es la calidad y el ofrecer un producto diferente a precio competitivo lo que busca un distribuidor para comercializar sus productos en mercados internacionales.

La calidad se observa también en el control, selección y trazabilidad de las materias primas para la elaboración de sus rones (pulpa de frutas y azúcares), elementos que deben cumplir con ciertas condiciones y requerimientos de procesos, que ubiquen su producto en lo que DCP indica como 100% natural, sin preservativos ni olores artificiales, de elaboración artesanal. Este hecho es como un valor añadido que la diferencia de otras empresas.

DCP inicia operaciones de manufactura de ron con sabores en 2011 e inmediatamente inicia exportaciones al mercado latino de los estados de Nueva York y New Jersey mediante el uso del mercado «boca a boca» en restaurantes y licorerías cuyos dueños son de origen latinoamericano. Para 2014, su volumen de ventas asciende a \$1,4 millones de dólares, de los cuales el 10% proviene de las ventas en el extranjero. La calidad que también se expresa por la diferenciación de su producto se resalta en DCP mediante la tecnología de desfragmentación de gases tóxicos en el proceso de filtración alcohólica del ron pitorro, que lo hace único en su clase.

### 5.2. Resumen de resultados presentado por fabricantes de alimentos especiales

Los casos entrevistados son pymes establecidas en Puerto Rico con menos de 20 años de operación. Estas empresas elaboran productos a escala pequeña, entre los cuales destacan el café, salsas, licor, dulces típicos y frutas y vegetales exóticos tropicales. Con relación a los factores que el fabricante de alimentos especiales entiende que el distribuidor toma en consideración para comercializar sus productos en el extranjero, todos concuerdan que el primer factor es la calidad del producto. Se observa que, aunque no lo mencionan de forma explícita, la calidad es vista como un conjunto de atributos que incluyen sabor, presentación, ingredientes y certificaciones que garantizan formas de elaboración y procesamiento. Sin

embargo, para ellos estos atributos que forman parte del concepto de calidad son mencionados de forma separada; es decir, todos concuerdan que el factor principal que entienden que el distribuidor toma en consideración para la comercialización de sus productos en el extranjero es la calidad, seguido por producto 100% natural, diferente/innovador, artesanal. Solamente una empresa indicó el precio como factor importante (tabla 2). Finalmente, los fabricantes de alimentos especiales puntualizan que los mercados foráneos potenciales para la distribución y venta de sus productos lo configura el mercado nicho de población latina en Estados Unidos, así como consumidores (restaurantes) de las islas del Caribe.

### 5.3. ¿Cuáles son los factores que el distribuidor toma en consideración en la negociación con el fabricante para comercializar sus productos en el extranjero?

#### 5.3.1. Caso 5: APC

Esta empresa comercializa más de 200 diferentes tipos de quesos gourmet artesanales procedentes de Estados Unidos y de Europa. La empresa inicia operaciones en Long Island (Nueva York) y abre su primera tienda en 2004. Es una empresa que cotiza en el NYSE y genera un volumen de ventas entre \$3 y \$6 millones de dólares. Distribuye sus productos a restaurantes exclusivos, hoteles y a través del comercio electrónico a mayoristas de Estados Unidos, Europa y Puerto Rico. En Estados Unidos el principal mercado es California y Nueva York. Los atributos que APC toma en cuenta en el proceso de selección de fabricantes son que ofrezca un producto de calidad innovadora y que se diferencie de los quesos tradicionales, sin importar el costo. El rango de precios de venta del queso gourmet fluctúa entre \$20 y \$40 dólares por libra. Cabe señalar que el entrevistado es el dueño de la empresa y es un *maître connaisseur* (maestro catador) de la industria. Además de estos dos atributos, el sabor, así como la apariencia y el origen o marca, son elementos que la empresa toma en cuenta, pues atiende un segmento de mercado exigente.

#### 5.3.2. Caso 6: GFI

Esta empresa comercializa alimentos especiales orgánicos, artesanales y naturales de marcas reconocidas en la costa este y sur de Estados Unidos y el Caribe. Inicia operaciones en 1967 en Atlanta y logra posicionarse como una de los distribuidores líderes de alimentos especiales de Estados Unidos. Al igual que los casos anteriores, internet constituye una de las herramientas que le ha permitido incrementar su demanda. Su cartera de proveedores la componen fabricantes estadounidenses, ingleses, franceses, italianos, alemanes, españoles y neozelandeses. Marcas como Vivaldi, Reypenaer, La Bonne Vie, Rutherford & Meyer fortalecen la oferta de alimentos especiales de GFI.

Para esta empresa, sin embargo, el sabor del producto, así como la calidad a precio razonable, son los factores vinculados al producto que buscan al seleccionar un fabricante para comercializar sus productos. También toman en cuenta la historia detrás del producto y, si es producto lácteo o bebida, el nivel de añejamiento. Esto explica por qué se enfocan en proveedores con una oferta de un producto natural, artesanal y libre de pesticidas. GFI comercializa sus productos a minoristas como supermercados, tiendas de especialidad y restaurantes. «El atributo principal que busca nuestro cliente en un producto es buen sabor, buen valor y a un precio razonable. La tendencia está creciendo y la gente quiere experimentar nuevos sabores, nueva variedad de alta calidad. El consumidor americano promedio tiene el dinero para gastarlo en algo único y diferente, por lo que está dispuesto a probar algo nuevo como un buen queso, aunque sea un pequeño lujo» (comunicación personal, Gerente General de GFI, octubre de 2014).

#### 5.3.3. Caso 7: ASC

Es una empresa familiar que lleva en el mercado más de 60 años elaborando y distribuyendo quesos al mercado de la costa centro-oeste de Estados Unidos y en el extranjero. Distribuye tanto a mayoristas como a minoristas, entre los cuales se encuentran empresas de servicios de comida, restaurantes y tiendas de especialidad. La calidad a precio razonable, así como la presentación o empaque, son los factores que esta empresa busca al seleccionar un producto de fabricantes locales y extranjeros. A estos atributos se les añade que sean productos orgánicos y certificados como libres de hormonas y químicos.

#### 5.3.4. Caso 8: SFD

Es una empresa con más de 20 años de experiencia en la fabricación, distribución y venta de alimentos especiales, además de importar productos del exterior y mercadear marcas privadas. Posee una gran variedad de alimentos: galletas, embutidos, chocolates, panes, arroces, pastas, salsas, conservas, especias, entre otros. La variedad de sus productos radica en que son alimentos que se diferencian de los de masa por sus atributos de productos innovadores, de calidad a buen precio. Exportan e importan hacia y desde Europa, África, Asia e India.

Un moderno sistema de control de inventario y de distribución, así como de investigación y desarrollo (I&D), permite que esta empresa atraiga a los mejores proveedores de productos especiales y establezca redes de negocio. La mayoría de sus marcas son importadas de fabricantes, quienes también tienen la opción de comercializar sus productos bajo las marcas privadas que SFD desarrolla. Su experiencia ha permitido que marcas innovadoras de proveedores como *Aldi*, *Moo & Oink*, *Simon Home Foods* y *Roundy* alcancen distribución en mercados extranjeros. La calidad del producto a precio razonable son las dos principales variables que esta empresa busca en un producto a comercializar. El posicionamiento de esta empresa y su exposición a nivel mundial están muy vinculados con su presencia en las ferias de alimentos más importantes del mundo, a saber: Gulf Show, Anuga, Sial y Palma.

### 5.4. Resumen de resultados presentado por distribuidores de alimentos especiales

Los casos entrevistados son empresas establecidas y que operan en Estados Unidos desde hace más de dos décadas. Con pocas excepciones, son mayoristas de productos especiales lácteos, embutidos, bebidas, salsas, café, chocolate, especias y alimentos étnicos. Los canales de distribución de los mayoristas son básicamente tiendas al detal, supermercados y restaurantes. Los casos entrevistados son empresas reconocidas a nivel de Estados Unidos con presencia en internet.

Como se observa en la tabla 2, para comercializar los productos de fabricantes de alimentos especiales el distribuidor toma en consideración variables como la calidad del producto, precio, diferente/innovador, empaque y su condición de producto natural. Solamente una empresa destacó sabor, marca y origen como elementos adicionales a la calidad y precio como relevantes en la negociación con proveedores para la comercialización de alimentos especiales. A pesar de que el origen de los alimentos especiales proviene de fabricantes en Puerto Rico (territorio de Estados Unidos), los distribuidores estadounidenses no presentan una cultura de negocios en este mercado nicho con Puerto Rico, pues poco más de la mitad de los entrevistados indicaron no estar familiarizados con productos gourmet o alimentos especiales procedentes de Puerto Rico. Esto coincide con estadísticas de comercio exterior de esta economía insular, pues un alto porcentaje de los alimentos de consumo masivo en Puerto Rico es importado de Estados Unidos. Esto resulta paradójico, pues es de esperarse que los distribuidores

en Estados Unidos conozcan bien el comercio de alimentos con este territorio insular.

### 5.5. Discusión de resultados comparando ambos grupos: fabricantes y distribuidores

En estudios realizados previamente se ha debatido cuáles son los factores que los intermediarios/importadores toman en consideración para decidir comercializar un producto. Entre los primeros estudios, Tookey (1970) había encontrado que el precio era uno de los factores determinantes; por otra parte, Rao (1977) expuso que los factores más importantes para el intermediario/importador era la calidad del producto y apoyo promocional. Más adelante, Machat (2009) menciona que lo que ha favorecido la entrada de nuevos productos alimenticios en Francia por pymes distribuidoras de alimentos es la calidad del producto a precios competitivos.

Específicamente, en la industria de alimentos especiales, el estudio de Beylier et al. (2011) sitúa las características del producto como factores determinantes en la selección del fabricante por distribuidores de gran escala como el caso de Carrefour. Los autores informan que la calidad y sabor en alimentos especiales de denominación de origen (*produit du terroir*) bajo la marca privada de Carrefour (*Reffet du Terroir*) constituyen los factores de éxito en la legitimación del distribuidor en la cadena de valor y, por ende, en la selección de su proveedor o fabricante, en este caso pymes fabricantes francesas y foráneas de alimentos especiales.

Los hallazgos de estos estudios coinciden en parte con los encontrados en el presente. La calidad sigue siendo el factor por excelencia en la negociación del distribuidor/importador con el fabricante para comercializar sus productos en el mercado nicho de alimentos especiales, mientras que en el mercado masivo de alimentos es una combinación de calidad-precio.

Como se observa en la tabla 2, los hallazgos encontrados en esta investigación coinciden con Rao (1977), Katsikeas y al-Khalifa (1993), Machat (2009) y Beylier et al. (2011), pues la calidad a precios competitivos del producto prevalece como el factor más importante para los distribuidores para la comercialización de productos de fabricantes exportadores. Sin embargo, difiere en que aun cuando para los distribuidores y fabricantes la calidad es un factor que ambos entienden que el distribuidor toma en consideración para comercializar en el extranjero, el precio no resultó factor primario. Para los distribuidores, la calidad viene acompañada de precio competitivo en ese proceso de decisión.

Lo anterior es comprensible, pues mientras los fabricantes son pymes que elaboran alimentos especiales en pequeña escala y en cierto grado a nivel artesanal, con un pequeño número de empleados y con un portafolio de productos limitado, los distribuidores son empresas medianas con la capacidad de mover en la cadena miles de productos al día hacia destinos tan lejanos como India, África y Europa; como consecuencia de esta diferencia, el precio al que el intermediario compra el producto es un elemento trascendental en el proceso de adquirir un producto para comercializarlo en mercados internacionales. Es importante entender que ambos participantes parten de diferentes puntos de partida, y aunque ambos están en búsqueda de ganancias, el fabricante entiende que la calidad es el elemento más importante para productos artesanales, mientras que el distribuidor busca bajar sus costos para poder obtener ganancias por la reventa del producto. Según la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA, 2003), citado por Troncoso y Lobos (2004), el productor estaría dispuesto a recibir un menor valor si se le asegura una compra constante, y el intermediario bajaría sus márgenes siempre que sea factible aumentar los volúmenes, es decir, cada uno parte de diferentes intereses.

## 6. Conclusiones

Las empresas orientadas a mercados nicho dependen de sus ventajas en recursos, de productos de alta calidad y de las relaciones personales de confianza y compromiso (Toften y Hammervoll, 2009) que desarrollan con sus pares. La estrategia de mercado nicho es un proceso continuo (Dalgic y Leeuw, 1994), el cual requiere el desarrollo de relaciones a largo plazo entre los miembros de la cadena de valor (Toften y Hammervoll, 2009, 2010a,b), porque la demanda en el mercado puede disminuir y/o desaparecer (Noy, 2010). Por tal condición, la relación entre el fabricante y los distribuidores debe ser estrecha, de manera que permita que ambos puedan desarrollar sólidas capacidades de mercadeo con bienes especializados y conocimiento profundo del mercado, con un apoyo a toda la empresa y una base de consumidores leales y firmes (Parrish, Cassill y Oxenham, 2006; Toften y Hammervoll, 2009, 2010b).

Esta relación entre el fabricante de alimentos especiales y el distribuidor será duradera en la medida que haya convergencia o mejor entendimiento de los factores que el fabricante de alimentos especiales y el distribuidor consideren importantes para la comercialización efectiva de estos productos en el mercado nicho. En la medida que la empresa fabricante/exportadora tenga la habilidad para adaptar su producto y diferenciarlo, mayor será la probabilidad de que este sea aceptado en el mercado foráneo. Para lograr este objetivo se recomienda fortalecer el proceso de comunicación efectiva y compromiso que se desarrolla entre ambas partes de la cadena de suministro (Toften y Hammervoll, 2009, 2010b). Esta comunicación permitirá un intercambio de conocimiento que contribuirá a la habilidad del fabricante para enfocar adecuadamente el diseño de la estrategia de producto (Wu, Sinkovics, Cavusgil y Roath, 2007).

El intercambio de conocimiento tendrá como resultado un mejor entendimiento de los aspectos culturales de los diferentes países, lo que minimizará posibles conflictos por malentendidos y dificultades; sin duda, esto resultará en beneficios y negocios saludables para ambas partes (Simonin, 1999). Para lograr este nivel de comunicación se recomienda que la cadena de valor sea más corta para que así la conexión entre los fabricantes e intermediarios sea directa, simple y rápida (Fearne y Hughes, 2000; Hingley, 2001).

Por otro lado, es importante enfatizar que, aunque el obtener ganancias es importante para ambos participantes de la cadena de suministro (fabricantes y distribuidores), para los fabricantes son relevantes los costos de producción y los costos de comercialización, mientras que para los intermediarios son importantes también los costos de adquisición de los productos y los gastos involucrados en la comercialización con el objeto de obtener beneficios (Troncoso y Lobos, 2004). A esta diferencia responde que los fabricantes entiendan que para los distribuidores lo más importante es la calidad, mientras que para los distribuidores/intermediarios lo más relevante es el precio de adquisición del producto.

Un aspecto importante para el distribuidor es que el producto sea diferente/innovador, lo que le garantiza contar con una oferta nueva, sin alterar o poner en entredicho la calidad. Sin embargo, pone al fabricante frente a la disyuntiva de maximizar el valor añadido de sus productos mediante el desarrollo de atributos adicionales que puedan superar su condición de oferta a escala pequeña con precios *premium*, o mediante una oferta altamente diferenciada a precios competitivos. Este cambio le permitiría negociar con distribuidores reconocidos de amplio alcance y cuyas metas son generar economías de alcance y de escala. Esta disyuntiva representa un reto para los fabricantes, ya que deberán ser creativos en el diseño de estrategias gerenciales y de mercadotecnia (4Ps) que aumenten la convergencia entre ambos grupos; de conseguirlo, podrán desarrollar un alto nivel de compromiso que motivará una relación de largo plazo, con un amplio intercambio de información,

generación de innovaciones, lealtad y de consultoría previa a toma de decisiones estratégicas (Toften y Hammervoll, 2010b).

Este estudio tiene grandes implicaciones tanto para los fabricantes/exportadores como para los distribuidores/importadores, ya que ambos deben trabajar para coincidir en los atributos que debe tener un producto. El estudio sugiere que en la medida que los fabricantes conozcan los factores que son relevantes para los distribuidores/importadores, estos últimos pueden diseñar estrategias de mercadeo a partir de esos factores que coinciden con las expectativas del mercado (Katsikeas y al-Khalifa, 1993). En este caso, el factor calidad de producto a precios competitivos será un factor que los fabricantes deben tener como prioridad en el diseño de estrategias de mercadeo y de producción de alimentos especiales, aunque la literatura de mercados nicho sugiere que, en este tipo de mercado, el valor añadido reposa en la variable de diferenciación del producto o rareza y no en el precio (Shani y Chalasani, 1992; Dalgic y Leeuw, 1994). Lo anterior es así porque el mercado nicho es aquel integrado por clientes individuales o grupo pequeño de clientes con características o necesidades similares (Dalgic y Leeuw, 1994) y la estrategia se distingue por ser diseñada para llenar unas especificidades individuales que busca el consumidor y que forman parte de ese pequeño grupo homogéneo que ha sido ignorado por otros (Shani y Chalasani, 1992; Dalgic y Leeuw, 1994).

Por otro lado, los distribuidores/importadores deben ser asesores importantes en proveer información necesaria sobre el mercadeo a mercados, en particular a los mercados nicho foráneos de tal forma que ayude a los fabricantes a desarrollar estrategias de exportación efectivas que permitan exportar productos de forma consistente, con objetivos claramente definidos y con una estrategia deliberada (Toften y Hammervoll, 2010c). Esto requiere que el fabricante exportador fortalezca sus competencias (confianza, intercambio de conocimiento y relaciones contractuales definidas) en los canales de exportación, lo que permite a su vez reducir los costos del oportunismo del distribuidor y tener éxito en mercados foráneos (Wu et al., 2007; Machat, 2009). Ambos grupos deben trabajar como socios de negocios para disminuir la brecha entre las percepciones de ambos. En el mercado nicho de alimentos especiales esto se logra en la medida que se incorporen otros factores importantes que permitan fortalecer la relación, como los métodos de comunicación efectiva y desarrollo de confianza mutua (Toften y Hammervoll, 2014).

Este estudio permite formular líneas futuras de investigación que ayudarán a entender mejor la interacción, y sus repercusiones, entre fabricante y distribuidor. A continuación se señalan brevemente varias de tales posibles investigaciones.

Una primera podría extender el estudio ampliando la muestra de fabricantes/exportadores y distribuidores/importadores de alimentos especiales. Es más, sería importante incorporar otros factores tales como conductuales, de relación de confianza, logística, estrategias de mercadeo, entre otros, para conocer si existen diferencias o similitudes entre estos dos grupos con relación a los factores que se identifiquen.

Una segunda labor investigativa se originaría porque los fabricantes de alimentos especiales y/o gourmet están usando cada vez más el comercio electrónico como canal de distribución, ya que les permite llegar más rápido al cliente final y al minorista. Esta dinámica representa nuevos retos a los distribuidores tradicionales con presencia física, pues nuevas empresas entran a competir en ese mercado nicho. De hecho, los mismos productores y fabricantes se han unido para ellos mismos distribuir sus productos y alcanzar economías de escala y de alcance, como en caso de la industria del vino en Francia (Montant y Pupion, 2011). Este futuro estudio podría analizar el impacto del comercio electrónico en la relación diádica fabricante/distribuidor para la comercialización de alimentos especiales, o el papel del comercio electrónico versus el distribuidor tradicional en la estrategia de expansión foránea del

fabricante de alimentos especiales. El desarrollo de la firma no solo depende de su posición externa y del juego de las fuerzas a las que está sujeta, sino también depende de los recursos que tiene a su disposición y la forma en que los invierte en el servicio de su oferta para sus clientes. La firma debe conocer qué posición quiere ocupar en el comercio electrónico como canal de distribución. En este contexto, otra investigación sería explorar qué tipos de recursos son una fuente de ventaja competitiva para la comercialización de alimentos especiales vía comercio electrónico.

Como otra posible investigación, hay muchos estudios sobre cómo crear valor para que la combinación entre fabricantes y distribuidores sea competitiva, pero se han circunscrito mayormente en la relación entre los dos componentes principales: fabricante y manufacturero. Sin embargo, hay que notar que quien consume el producto también es un componente importante en el desarrollo de la ventaja competitiva. Al final, son los consumidores quienes deciden si compran o no un producto basado en qué tan real perciben los beneficios de los productos (Gilmore y Pine, 2007). Por tal razón, es crítica la evaluación de los consumidores sobre atributos de los alimentos especiales para contrastar con los resultados de fabricantes y distribuidores. Esta línea de investigación puede ser enfocada bajo la teoría de Supply Chain Orientation, la cual tiene como punto de partida la teoría de orientación al mercado (Shanmugan y Kabiraj, 2012), pues la cadena de proveedores debe tener como centro al consumidor (Bowersox y Closs, 1996; Cooper, Lambert y Pagh, 1997) para la creación de valor y satisfacción de los clientes (Kohli y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1990).

### Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

### Agradecimiento

Al Dr. Juan Antonio Peña Hevia, Facultad de Administración de Empresas, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras, por su colaboración en la edición del artículo.

### Bibliografía

- Anderson, E. y Coughlan, A. T. (1987). International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution. *Journal of Marketing*, 51(1), 71–82.
- Aponte-García, M. y Orengo-Serra, K. (2017). Puerto Rico: Building a Strategic Trade and Industrial Policy within the context of Colonial Exclusion and the Collapse of a Development Model. *Latin American Perspectives* (próxima publicación).
- Baldacchino, G. y Fairbairn, T. O. I. (2006). Entrepreneurship and small business development in small islands [editorial]. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 19(4), 331–340.
- Bello, D., Chelariu, C. y Zhang, L. (2003). The antecedents and performance consequences of relationalism in export distribution channels. *Journal of Business Research*, 56(1), 1–16.
- Beylier, R. P., Messeghem, K. y Fort, F. (2011). Les distributeurs à la conquête de la légitimité territoriale: le cas Carrefour. *Management & Avenir*, 44(4), 235–255.
- Bowersox, D. J. y Closs, D. (1996). *Logistical Management the Integrated Supply Chain Process*. New York, NY: Mac Graw-Hill.
- Butaney, G. y Wortzel, L. H. (1988). Distributor power versus manufacturer power: The customer role. *Journal of Marketing*, 52(1), 52–63.
- Canavari, M., Castellini, A. y Spadoni, R. (2010). Challenges in marketing quality food products. *Journal of International Food and Agribusiness Marketing*, 22(3), 203–209.
- Chris, J. S. y Chen, C. R. (2008). Determinants of manufacturers' selection of distributors. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(5), 356–365.
- Cooper, M. C., Lambert, D. M. y Pagh, J. D. (1997). Supply chain management: More than a new name for logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), 1–14.
- Crusol, J. y Vellas, F. (1996). *Le tourisme et la Caraïbe*. Paris: L'Harmattan.
- Dalgic, T. y Leeuw, M. (1994). Niche marketing revisited: Concept, applications and some European cases. *European Journal of Marketing*, 28(4), 39–55.
- Denzin, N. K. (1970). *Sociological Methods: A Sourcebook*. London: Butterworths.
- Departamento de Agricultura de Puerto Rico (2014a). Ingreso Bruto Agrícola 2014 [consultado 20 Feb 2017]. Disponible en: <http://www2.pr.gov/agencias/Agricultura/estad%C3%ADsticas/Pages/default.aspx>

- Departamento de Agricultura de Puerto Rico (2014b). Directorio Agro fresco del País [consultado 23 Nov 2016]. Disponible en: <http://www2.pr.gov/agencias/Agricultura/FIDA/Pages/default.aspx>
- Eisenhardt, K. M. y Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Fearne, A. y Hughes, D. (2000). Success factors in the fresh produce supply chain: Insights from the UK. *British Food Journal*, 102(10), 760–772.
- Fischer, C. (2010). Food quality and product export performance: An empirical investigation of the EU situation. *Journal of International Food and Agribusiness Marketing*, 22(3), 210–233.
- Gilmore, J. H. y Pine, B. J. (2007). *Authenticity: What Consumers Really Want*. Boston: Library of Congress.
- Goodman, L. y Dion, P. (2001). The determinants of commitment in the distributor–manufacturer relationship. *Industrial Marketing Management*, 30(3), 287–300.
- Hannah, D. R. y Lautsch, B. A. (2011). Counting in qualitative research: Why to conduct it, when to avoid it, and when to closet it. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 14–22.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2004). *Metodología de la investigación*. Santiago de Chile: Mc Graw Hill.
- Hingley, M. (2001). Relationship management in the supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, 12(2), 57–71.
- Hueth, B., Ibarburu, M. y Kliebenstein, J. (2007). Marketing specialty hogs: A comparative analysis of two firms from Iowa. *Review of Agricultural Economics*, 29(4), 720–733.
- Junta de Planificación de Puerto Rico (JPPR) (2015). Informe Económico al Gobernador [consultado 20 Feb 2017]. Disponible en: <http://gis.jp.pr.gov/Externo.Econ/Informes%20Econ%C3%B3micos%20al%20Gobernador/IEG%202015%20Publicaci%C3%B3n.Fe%20errata.pdf>
- Junta de Planificación de Puerto Rico (JPPR) (2014). Balance Comercial de Puerto Rico por país 2012–2014 [consultado 20 Feb 2017]. Disponible en: [www.jp.gobierno.pr/Portal/JP/Default.aspx?tabid=309](http://www.jp.gobierno.pr/Portal/JP/Default.aspx?tabid=309)
- Kaleka, A., Piercy, N. y Katsikeas, C. (1997). The impact of level of company export development on exercised power in relationships between manufacturers and overseas distributors. *Journal of Marketing Management*, 13, 119–134.
- Katsikeas, C. S. y al-Khalifa, A. (1993). The issue of import motivation in manufacturer–overseas distributor relationships: Implications for exporters. *Journal of Marketing Management*, 9(1), 65–77.
- Keating, B. (2010). Review of distribution channels by dent. *Journal of Product and Brand Management*, 19(4), 312–313.
- Kohli, A. K. y Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Lemmink, J., Wetzels, M. y Koelemeijer, K. (1996). Manufacturer–distributor relationships and channel service quality. *The International Journal of Logistics Management*, 7(2), 33–42.
- López, J. A., Santos, M. L. y Trespalacios, J. A. (2011). The effects of manufacturer’s organizational learning on distributor satisfaction and loyalty in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, 40(4), 624–635.
- Machat, K. (2009). Les pratiques coopératives de la PMI vis-à-vis de son distributeur principal. *Décision Marketing*, 54, 29–37.
- Miles, M. B. y Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Montant, E. y Pupion, P. (2011). E-commerce et vente de vin en ligne: l’approche stratégique d’une petite entreprise. *Revue Management et Avenir*, 42, 187–199.
- Narver, J. C. y Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- Noy, E. (2010). Niche strategy: Merging economic and marketing theories with population ecology arguments. *Journal of Strategic Marketing*, 18(1), 77–86.
- Orengo-Serra, K. L. (2015). Niche strategy and international growth: Comparing Puerto Rico and Corsica SMEs in the Specialty food industry. *Economia agroalimentare*, 3, 59–90.
- Orengo-Serra, K. L. y Theng, S. (2015). Entrepreneurial Traits, Niche Strategy, and International Expansion of a Small Firm on a Small Island Territory. *Entrepreneurship in small island states and territories*, 8, 135–153.
- Parrish, E., Cassill, N. L. y Oxenham, W. (2006). Niche market strategy for a mature marketplace. *Marketing Intelligence and Planning*, 24(7), 696–707.
- Piekkari, R., Welch, C. y Paavilainen, E. (2009). The case study as disciplinary convention: Evidence from international business journals. *Organizational Research Methods*, 12(3), 567–589.
- Rao, C. P. (1977). Spanish importers’ evaluation of the US exporters. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 5, 103–106.
- Rosson, P. H. y Ford, D. I. (1982). Manufacturer–overseas distributor relations and export performance. *Journal of International Business Studies*, 13(2), 57–72.
- Specialty Food Association (SFA) (2014). The State of the Specialty Food Industry 2013—Summary Report, Specialty Food Association [consultado 23 Nov 2016]. Disponible en: <https://www.specialtyfood.com/shop/product/SFA99>
- Shani, D. y Chalasani, S. (1992). Exploiting niches using relationship marketing. *The Journal of Services Marketing*, 6(4), 43–52.
- Shanmugan, J. y Kabiraj, S. (2012). A case study approach for understanding supply chain orientation in Indian pharmaceutical firms. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(9), 45–78.
- Simonin, B. L. (1999). Transfer of marketing know-how in international strategic alliances: An empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity. *Journal of International Business Studies*, 30(3), 463–490.
- Straete, E. (2008). Modes of qualities in development of specialty food. *British Food Journal*, 110(1), 62–75.
- Tellis, W. M. (1997). Application of a case study methodology. *The Qualitative Report*, 3(3), 1–19.
- Toften, K. y Hammervoll, T. (2009). Niche firms and marketing strategy: An exploratory study of internationally oriented niche firms. *European Journal of Marketing*, 43(11/12), 1378–2139.
- Toften, K. y Hammervoll, T. (2010a). Strategic orientations of niche firms. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 12(2), 108–121.
- Toften, K. y Hammervoll, T. (2010b). Niche marketing and strategic capabilities. *Marketing, Intelligence & Planning*, 28(6), 736–753.
- Toften, K. y Hammervoll, T. (2010c). Niche importers and the role of commitment in supply chains: An exploratory study. *Supply Chain Forum*, 11(2), 18–29.
- Toften, K. y Hammervoll, T. (2014). Niche firms and partnerships in international food supply chains. *Journal of Food Products Marketing*, 20(1), 36–54.
- Tookey, D. (1970). *The Impact of Knitwear Imports: A Survey of Buyers’ Attitudes*. National Economic Development Office [for the] Hosiery and Knitwear Economic Development Committee’s Marketing Action Group.
- Troncoso, C. y Lobos, G. (2004). Márgenes de comercialización y concentración industrial en el mercado de frutas y hortalizas en Chile. *Agroalimentaria*, 9(18), 75–86.
- Turid-Kvam, G., Magnus, T. y Stræte, E. P. (2014). Product strategies for growth in niche food firms. *British Food Journal*, 116(4), 723–732.
- Turner, D. W. (2010). Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators. *The Qualitative Report*, 15(3), 754.
- Vázquez-Casielles, R., Iglesias, V. y Varela-Neira, C. (2013). Collaborative manufacturer–distributor relationships: The role of governance, information sharing and creativity. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(8), 620–637.
- Wagner, B. A. y Alderdice, A. D. G. (2006). Managing the distribution channel: The case of Scot Trout and Salmon. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(2), 104–107.
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E. y Paavilainen, E. (2011). Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 740–762.
- Williams, D. A. (2011). Impact of firm size and age on the export behaviour of small locally owned firms: Fresh insights. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(2), 152–174.
- Wu, F., Sinkovics, R. R., Cavusgil, S. y Roath, A. (2007). Overcoming export manufacturers’ dilemma in international expansion. *Journal of International Business Studies*, 38(2), 283–302.
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4th ed). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan*, 9, 1–6.
- Zemanek, J. E. y Frankel, R. (2001). Does the manufacturer’s salesperson have power over the industrial distributor? *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(4), 1–29.

## Artículo

# Inequidades socioeconómicas en el uso de servicios sanitarios de atención primaria en Ecuador

Grace Armijos Bravo<sup>a</sup> y Segundo Camino Mogro<sup>b,c,\*</sup><sup>a</sup> Investigador independiente, Guayaquil, Ecuador<sup>b</sup> Docente Ocasional, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador<sup>c</sup> Director nacional de investigación y estudios económicos, Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, Guayaquil, Ecuador

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

## Historia del artículo:

Recibido el 16 de noviembre de 2016

Aceptado el 11 de agosto de 2017

On-line el 6 de octubre de 2017

## Códigos JEL:

I14

I38

## Palabras clave:

Desigualdad

Equidad

Uso de servicios sanitarios

Ecuador

## JEL classification:

I14

I38

## Keywords:

Inequality

Equity

Health care services

Ecuador

## Classificações JEL:

I14

I38

## RESUMEN

En América Latina existen escasos estudios sobre desigualdades socioeconómicas en variables de salud y pocos que analizan inequidades en el uso de servicios sanitarios. Este trabajo investiga los determinantes del uso de servicios sanitarios públicos de atención preventiva y curativa de atención primaria, además de la inequidad horizontal mediante el cálculo del índice de inequidad horizontal de la población adulta en Ecuador, utilizando datos del año 2012. Los resultados muestran que no existe evidencia de inequidad horizontal en el uso de estos servicios. Sin embargo, se encuentra que los grupos indígenas, individuos sin ningún tipo de seguro, sin educación y residentes en la región de la costa urbana muestran una menor probabilidad de uso de ambos tipos de servicios.

© 2017 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## Socioeconomic inequity in the use of primary health care services in Ecuador

## ABSTRACT

In Latin America there are few studies on socioeconomic inequalities in health variables and very few that analyze inequities in the use of health services. We investigate the determinants of the use of public health services regarding preventive and healing visits, as well as the horizontal inequity by calculating the horizontal inequity index of Ecuador's adult population using data from 2012. The results show that there is no evidence of horizontal inequity in the use of preventive and healing health care services. However, we found that groups such as indigenous, individuals with no health insurance, with no education and residents in the urban-coast show a lower probability of using both preventive and healing services.

© 2017 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## Desigualdades socioeconômicas no uso dos serviços primários de saúde no Equador

## RESUMO

Na América Latina, existem poucos estudos sobre desigualdades socioeconômicas nas variáveis de saúde e poucos que analisam as desigualdades no uso dos serviços de saúde. Este artigo investiga os determinantes do uso de serviços de saúde pública para cuidados primários preventivos e curativos, bem

\* Autor para correspondencia. Centro Financiero Público, Av. 9 de Octubre 200 y

Pichincha, Piso 7, 090306 Guayaquil, Ecuador.

Correo electrónico: segundo.camino@gmail.com (S. Camino Mogro).

**Palabras-clave:**

Desigualdade  
Equidade  
Uso dos serviços de saúde  
Ecuador

como a desigualdade horizontal, calculando o índice de desigualdade horizontal da população adulta no Ecuador, utilizando dados do ano de 2012. Os resultados mostram que não há evidências de desigualdade horizontal no uso desses serviços. No entanto, verifica-se que grupos indígenas, indivíduos não segurados, sem educação e residentes na região da costa urbana, apresentam uma menor probabilidade de usar ambos os tipos de serviços.

© 2017 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## 1. Introducción

Alcanzar un sistema sanitario equitativo es un objetivo que muchos países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) persiguen y con base en ello han aplicado una serie de reformas con el fin de alcanzar la equidad (Van Doorslaer, Masseria y Koolman, 2006). La misma tendencia ha tomado fuerza en América Latina donde la garantía de la cobertura universal ha cobrado un papel protagónico, donde tanto el acceso como la cobertura universal han sido catalogados como el fundamento de un sistema de salud equitativo (Organización Panamericana de la Salud, 2015).

La evidencia disponible indica que lograr la igualdad de oportunidades real en el acceso a la asistencia sanitaria en América Latina requiere esfuerzos importantes<sup>1</sup>. En el caso de Ecuador, que en los últimos años ha experimentado reformas y cambios en el manejo de la política social, se consagra este objetivo en la Constitución de la República (Asamblea Constituyente, 2008), donde se garantiza el acceso equitativo a la sanidad pública, el cual se define como «igualdad de oportunidad en el acceso a los servicios públicos de salud sin distinción de raza, etnia, género, nivel de educación, localización geográfica y otros aspectos socioeconómicos» (Ministerio de Salud Pública, 2012b, p. 57).

Referente al concepto de equidad se distinguen dos vertientes, la equidad horizontal y la vertical. Usualmente cuando se trata de servicios de salud el concepto analizado es el de equidad horizontal el cual establece que, ante iguales necesidades, los individuos deberían recibir tratamientos similares, independientemente de su estatus socioeconómico (Whitehead, 1992; Culyer y Wagstaff, 1993). Adicional al nivel socioeconómico existen otros factores que se pueden catalogar como *factores de no necesidad* o no justificables fuentes de desigualdad, tales como el nivel de educación, el estado civil (Verbeek-Oudijk, Woittiez, Eggink y Putman, 2014), la ocupación del individuo, el tipo de seguro médico, la etnia, entre otros. Así, otras investigaciones han encontrado que individuos con un mayor nivel educativo tienen más probabilidades de uso de servicios sanitarios (Devaux y de Looper, 2012). Por otro lado, respecto de las necesidades, se suele catalogar como *factores de necesidad* al estado de salud en general, otras afecciones de la salud, edad y sexo (World Health Organization [WHO], 2016). Teniendo en cuenta la distinción entre factores de necesidad y no necesidad, cuando una distribución desigual del uso entre grupos socioeconómicos es debida a factores de necesidad dicha diferencia puede ser catalogada como *justificable* (Kawachi, Subramanian y Almeida-Filho, 2002) pero, por el contrario, cuando las desigualdades provienen de factores de no necesidad, estas son consideradas evitables o injustificables (Kawachi et al., 2002; Dahlgren y Whitehead, 1991), conduciendo a inequidad horizontal en el uso de los servicios sani-

tarios (O'Donnell, van Doorslaer, Wagstaff y Lindelow, 2008). Así, monitorear y evaluar las inequidades existentes en el acceso a los servicios sanitarios resulta crucial, ya que permite realizar predicciones acerca del futuro uso de servicios, promover la justicia social y mejorar la eficiencia del sistema de salud (Andersen, Davidson y Baumeister, 2014). Bajo este contexto, evaluar la distribución del uso de los servicios sanitarios entre los grupos socioeconómicos en Ecuador representa una gran oportunidad para potenciar estrategias y acciones en pro de la equidad, especialmente si los individuos de mejor posición económica enfrentan menos barreras de acceso a los servicios.

La evaluación de la equidad en el uso de servicios sanitarios ha tenido su lugar en algunos países de la región. Así, para el caso de Chile se ha encontrado evidencia de inequidad prorrico en el uso de servicios dentales y visitas al médico de primarias<sup>2</sup>, aunque estas han venido decreciendo a lo largo del período comprendido entre los años 2000 y 2009 (Vásquez, Paraje y Estay, 2013). En Perú, la inequidad en el uso de servicios curativos ha disminuido entre el período 2004–2008, mientras que para las atenciones preventivas la inequidad prorrico se ha incrementado levemente (Petra, Valdivia, Jimenez y Almeida, 2013). Brasil muestra también un patrón similar donde se ha encontrado evidencia de inequidad horizontal prorrico en la atención médica y dental, aunque con una disminución comparando el año 2008 con 1998 (Almeida, Sarti, Ferreira, Diaz y Campino, 2013). Para Colombia, la presencia de inequidad prorrico en el uso de servicios de atención dental resulta persistente conforme a los hallazgos para los años 2003–2008 (Ruiz Gómez, Zapata Jaramillo y Garavito Beltrán, 2013). En cambio, para Jamaica se encontró una marcada inequidad prorrico en el uso de servicios sanitarios así como también un aumento de la misma para el período 2004–2007 (Scott y Theodore, 2013; Almeida y Sarti, 2013).

Con respecto a Ecuador, pocas investigaciones se han desarrollado en el ámbito del uso de servicios sanitarios. En realidad, a conocimiento de los autores, este es el primer trabajo que aborda la medición de equidad horizontal en el uso de servicios sanitarios en el país. Existen algunas investigaciones que modelizan los determinantes del uso de algunos tipos de servicios; al respecto, uno de ellos muestra, con base en datos del 2004, que existe una relación negativa entre el nivel económico del hogar y la utilización de servicios sanitarios ante igual necesidad (López-Cevallos y Chi, 2010a). En el caso del presente trabajo no se llega a analizar la inequidad, únicamente se analizan los determinantes del uso de los servicios sanitarios.

Otro trabajo de López-Cevallos y Chi (2010b), también con datos del 2004, encuentra que la disponibilidad de personal sanitario público se asocia positivamente con el uso de servicios de atención médica general, sobre todo en los hogares rurales. Así mismo, un tercer artículo de los mencionados autores, también con datos del 2004, examina la relación entre la migración, las remesas y el uso de servicios de salud en Ecuador obteniendo como resultado que la presencia de un migrante internacional dentro del hogar aumenta

<sup>1</sup> Cabe destacar en este punto la dificultad para definir en la práctica el concepto de *igualdad de oportunidades*. En la literatura científica se ha defendido con frecuencia la utilización de los servicios sanitarios como indicador del acceso efectivo (Culyer, Doorslaer y Wagstaff, 1992a, 1992b; Culyer y Wagstaff, 1993). Pese a las obvias diferencias entre ambos conceptos (si bien el acceso es un fenómeno que depende exclusivamente de la oferta, la utilización depende de la oferta y de la demanda), los estudios que analizan la equidad horizontal en la prestación sanitaria utilizan habitualmente variables representativas del uso.

<sup>2</sup> Las visitas al médico de primarias en el mencionado estudio se refiere a las consultas ambulatorias con el médico general o de familia, dentro del primer nivel de atención, es decir, sin incluir las consultas a especialistas.

el uso de los servicios sanitarios en aquellos ecuatorianos de bajos ingresos (López-Cevallos y Chi, 2012).

Dado lo anterior, el objetivo del presente trabajo consiste en investigar si en Ecuador existe evidencia de inequidad horizontal en el uso de servicios sanitarios preventivos y curativos del nivel primario de atención de la red pública de salud para la población adulta, comprendida entre los 15 y 59 años de edad, a nivel nacional. Adicionalmente, se busca identificar los determinantes del uso de los mencionados servicios sanitarios de atención primaria. Para ello se emplea como fuente de datos la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2012 (ENSANUT 2012) (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014).

De esta forma, para el análisis de la inequidad horizontal se emplea el índice de concentración corregido de Erreygers (ICC) y el índice de inequidad horizontal corregido (IHC). Por lo tanto, si el ICC es positivo indica desigualdad socioeconómica en favor de los ricos; lo mismo ocurre con el IHC, en el cual un valor positivo indica inequidad socioeconómica en favor de los ricos.

El documento comprende las siguientes secciones. A continuación, se realiza una breve revisión del sistema sanitario de Ecuador. En la tercera sección, se presenta la metodología empleada, los datos utilizados y el modelo aplicado. Posteriormente, en la cuarta sección, se muestran los resultados obtenidos y, finalmente, se presentan las conclusiones.

## 2. El sistema sanitario ecuatoriano

El Sistema Nacional de Salud de Ecuador está integrado tanto por instituciones públicas como privadas que prestan atención en el país (Organización Panamericana de la Salud, 2008). Este se divide en dos grandes grupos: la Red Pública Integral de Salud y la Red Privada Complementaria.

La Red Pública Integral de Salud, como lo proclama la Constitución en el artículo 360, está «conformada por el conjunto articulado de establecimientos estatales, de la seguridad social y con otros proveedores que pertenecen al Estado, con vínculos jurídicos, operativos de complementariedad». Las instituciones que forman parte de la red pública son (Ministerio de Salud Pública, 2012a):

1. Ministerio de Salud Pública (MSP). Responsable de todos los usuarios que no cuentan con ningún tipo de cobertura o afiliación sea esta pública, privada o de empresas de medicina prepagada, lo cual representa aproximadamente un 64% del total de la población.
2. Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). Presta servicios a todos los cotizantes de la seguridad social ofrecida por el Estado en sus distintas modalidades (seguro general obligatorio, seguro social campesino o seguro voluntario). Actualmente, se estima que aproximadamente un 30% de la población es cotizante y/o beneficiaria de la atención en el IESS.
3. Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA) e Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL). Prestan servicios a los miembros activos y pasivos de los cuerpos del ejército y la policía nacional, lo cual representa aproximadamente un 2% del total de la población (Aguilar-Z, 2011).

En la red pública de salud la prestación es centralizada, totalmente gratuita, sin copagos tanto para la atención ambulatoria, preventiva y hospitalización como para los productos farmacéuticos. La organización asistencial se da por niveles de atención y capacidad resolutoria, clasificándose en primer, segundo, tercer y

cuarto<sup>3</sup> nivel, en donde el médico de atención primaria actúa como *gatekeeper*<sup>4</sup>. Todos los niveles de atención se complementan con la atención de emergencia y con el apoyo de las unidades móviles de atención general<sup>5</sup> (Registro oficial N.º 750, 2012).

Existen además instituciones de beneficencia conformadas por fundaciones y organizaciones religiosas que atienden aproximadamente a un 4% de la población y que se financian por medio de donaciones, benefactores y por el cobro directo a los usuarios de los servicios prestados.

Por su parte, la red privada complementaria está integrada por el conjunto de instituciones con fines de lucro que prestan servicios de salud en el país (Ministerio de Salud Pública, 2012a). Esta ofrece todos los servicios de atención sanitaria tanto ambulatorios como hospitalarios. Atienden aproximadamente a un 21% de la población<sup>6</sup> (Aguilar-Z, 2011), que puede acceder a este tipo de instituciones por medio del pago directo de los servicios, ya sea a través de un seguro privado, o bien pueden ser derivados desde la Red Pública Integral de Salud en los casos de ausencia de recursos sanitarios en los establecimientos públicos.

## 3. Metodología

En esta sección se muestran los materiales y métodos empleados para analizar los determinantes y la existencia o no de inequidades socioeconómicas en el uso de servicios sanitarios preventivos y curativos del nivel primario de atención de la red pública de salud para la población adulta comprendida entre los 15 y 59 años de edad a nivel nacional. Además, se realiza una descripción de cada una de las variables empleadas, tanto dependientes como independientes, teniendo como referencia diferentes estudios realizados sobre desigualdades en acceso a los servicios públicos tanto en América Latina como a nivel mundial.

### 3.1. Materiales

Se realiza un estudio de corte transversal utilizando como fuente de datos la Encuesta Nacional de Salud, Salud Reproductiva y Nutrición ENSANUT 2012, realizada por el MSP en conjunto con el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), y cuyo objetivo es conocer el estado actual de salud general y reproductiva y el acceso a los servicios de salud, entre otros temas, teniendo en consideración aspectos demográficos, geográficos, étnicos, sociales y económicos a nivel nacional (Freire et al., 2014).

La ENSANUT, que recoge datos del año 2012, fue desarrollada con base en un diseño muestral probabilístico, multietápico, estratificado y por conglomerados que permite la generalización de las estimaciones a toda la población obteniendo representación a nivel nacional. El sector censal representa la unidad primaria de muestreo (rural y urbano), la secundaria viene dada por los hogares y, finalmente, los individuos de 0 a 59 años constituyen el tercer nivel (Freire et al., 2014). En total se encuestaron 19.949 hogares y 92.502 individuos. Para el uso de servicios preventivos se utilizó una submuestra de 36.412 individuos que fueron interrogados

<sup>3</sup> El cuarto nivel de atención se refiere a centros de experimentación clínica que pueden estar anexados a Hospitales de la Red Pública de Salud (Registro oficial N.º 750, 2012).

<sup>4</sup> El término *gatekeeper* se refiere al profesional de la salud que es el primer contacto del paciente en el sistema sanitario y además ejecuta y/o decide la derivación del paciente hacia niveles superiores dentro del sistema de atención de salud.

<sup>5</sup> Las unidades móviles prestan servicios programados e itinerantes de atención de medicina general y odontología en comunidades distantes y en lugares donde no existen servicios de salud (Registro oficial N.º 750, 2012).

<sup>6</sup> Este porcentaje se refiere a la población que, se estima, utiliza los servicios de la red privada complementaria estando o no cubiertos por algún tipo de seguro público y/o privado.

con la pregunta correspondiente, mientras que para los servicios ambulatorios se utilizó una submuestra de 16.521 individuos, que fueron los que ante algún problema de salud decidieron acudir o no en búsqueda de atención ambulatoria. Se tomó como edad suelo (límite inferior) los 15 años, en virtud de que esta constituye el límite entre la atención pediátrica y la adulta.

### 3.2. Métodos

Para medir el nivel de inequidad horizontal (IH) se utiliza como primer paso el índice de concentración (IC) (Kakwani, 1977), el cual es un indicador ampliamente utilizado para medir tanto desigualdades como inequidades (Wagstaff y van Doorslaer, 2000) en variables de salud y uso de servicios sanitarios (Wagstaff, Paci y van Doorslaer, 1989). El IC tiene la ventaja de poder ser utilizado para comparar la magnitud de desigualdades, ya sea entre países, períodos de tiempo o cualquier otra unidad de comparación (O'Donnell et al., 2008).

El IC puede ser expresado de distintas formas. Una muy conveniente, y de interés para los autores del presente artículo, es aquella que expresa el IC como el resultado de la covarianza entre la variable resultado (en este caso, el uso de servicios sanitarios) ( $y_i$ ) y los individuos ordenados conforme a la variable socioeconómica<sup>7</sup> ( $R_i$ ) dividido por el promedio de la variable resultado ( $y_i$ ), tal como se muestra en la ecuación (1) (O'Donnell et al., 2008).

$$IC = \frac{2}{\mu} cov(y_i, R_i) \quad (1)$$

El IC varía de -1 a 1, donde valores negativos indican que la variable resultado está concentrada entre los grupos menos favorecidos de la población y valores mayores que cero indican que el uso está concentrado en los grupos más ricos. El cero representa la perfecta igualdad.

Un caso particular, y de interés en el presente estudio, se da cuando la variable resultado es una binaria con límites superiores e inferiores, en donde Wagstaff (2005) ha demostrado que los límites del IC convencional dependerían de la media de la variable resultado. Así, para poblaciones con medias más bajas los límites del IC tienden a ser más amplios que para el caso de poblaciones con medias más altas. Este hecho implica que, dependiendo de la media, los rangos entre los cuales se situaría el IC no estarían entre -1 y 1, pudiendo muchas veces generar resultados difíciles de interpretar (Kjellsson y Gerdtham, 2013).

Sabiendo que para variables binarias los límites del IC, en general, dependen de la media de la variable en análisis, resulta necesario plantearse la posibilidad de utilizar alguna versión corregida del IC al analizar y realizar comparaciones entre poblaciones con distintas medias. En ese sentido, la corrección al IC convencional propuesta por Erreygers (2009), en adelante ICC, es una alternativa para corregir el problema mencionado en el párrafo anterior. Además, tiene la ventaja de ser el único índice de su género que satisface al mismo tiempo las cuatro propiedades<sup>8</sup> clave que deben tener los indicadores *rank-dependent*<sup>9</sup> (Erreygers y van Ourti, 2011). De estas cuatro propiedades son de especial interés para este

artículo la *condición de espejo* y la propiedad de ser una medida cuasi-absoluta de desigualdad.

Con respecto al cumplimiento de la condición de espejo (desigualdad en el uso es el opuesto a la desigualdad en el no uso), esta propiedad es considerada de vital importancia al compararse dos poblaciones con distintas medias, como lo son el uso preventivo y el ambulatorio, criterio que se comparte con el planteamiento de Erreygers y van Ourti (2011)<sup>10</sup>. Por lo que, si las poblaciones tienen distintas medias, las comparaciones que se realicen entre los IC se vuelven problemáticas, ya que se obtendrían resultados diferentes dependiendo de si se comparan el uso o el no uso de los servicios sanitarios. En cuanto a la propiedad del ICC de ser una medida cuasi-absoluta de desigualdad, resulta bastante conveniente su uso ya que se elimina el dilema de tener que elegir entre un índice de desigualdad absoluta y relativa (Erreygers y van Ourti, 2011). Finalmente, el ICC propuesto por Erreygers también puede ser descompuesto en factores de necesidad y no necesidad para obtener el índice de inequidad. Para el caso específico de variables acotadas entre 0 y 1, el ICC puede reescribirse como (Van de Poel, van Doorslaer y O'Donnell, 2012):

$$ICC = 4 * \mu * IC(y) \quad (2)$$

Para estimar el IC (y por consiguiente el ICC) se sigue la metodología propuesta por Wagstaff, van Doorslaer y Watanabe (2003) donde se asume que la variable de uso de servicios sanitarios ( $y_i$ ) es una función lineal de ciertos determinantes clasificados en variables de necesidad ( $x_k$ ) y de no necesidad ( $z_p$ ). Así, el IC (e ICC) puede escribirse como la contribución de cada uno de los factores de necesidad y no necesidad, tal como se muestra a continuación:

$$y_i = \alpha + \sum_k \gamma x_k + \sum_p \delta z_p + \varepsilon_t \quad (3)$$

$$IC = \sum_k \gamma \bar{x}_k IC_x + \sum_p \delta \bar{z}_p IC_z + GC_s \quad (4)$$

La ecuación (4) muestra que el IC puede descomponerse en la contribución de cada una de las variables explicativas, donde esta contribución se computa como el producto de la elasticidad de la variable de uso con respecto a cada determinante y el IC de cada determinante (O'Donnell et al., 2008; Wagstaff et al., 2003).

El mismo enfoque se puede aplicar al ICC (Van de Poel et al., 2012), resultando en:

$$ICC = 4 * \left[ \sum_k \gamma \bar{x}_k IC_x + \sum_p \delta \bar{z}_p IC_z + GC_s \right] \quad (5)$$

Donde  $\bar{x}_k$  es la media de las variables de necesidad y  $\bar{z}_p$  es la media de las de no necesidad;  $IC_x$ ,  $IC_z$  son los IC de estas variables;  $GC_s$  es el IC generalizado del término de error representando la desigualdad socioeconómica que no puede explicarse debido a factores no observables.

Así, el nivel de inequidad horizontal se mide como la diferencia entre la desigualdad total (ICC) y la contribución de las variables de necesidad, atribuyendo la inequidad a la desigualdad que resta una vez se ha ajustado por necesidad (Kakwani, Wagstaff y van Doorslaer, 1997).

$$IHC = ICC - 4 * \left[ \sum_k \gamma \bar{x}_k IC_x \right] \quad (6)$$

De esta forma, valores positivos del IHC indican que existe inequidad en favor de los ricos en el uso de servicios sanitarios una vez estandarizado según necesidades. Si el IHC es igual a cero no hay

<sup>7</sup> La variable socioeconómica puede ser el ingreso, activos o consumo, entre otras.

<sup>8</sup> Las cuatro propiedades son: condición de espejo, cardinalidad, medida cuasi-absoluta de desigualdad y transferencia.

<sup>9</sup> El término *rank-dependent* se refiere a índices que pueden expresarse como promedios ponderados de los niveles de la variable resultado (uso de servicios ambulatorios y preventivos en este caso), con los pesos determinados por el ordenamiento de menor a mayor de los individuos en la distribución socioeconómica. Los índices de este tipo permiten determinar si existe sesgo prorrico o favorable a los pobres en la distribución del uso de servicios sanitarios. Así, los valores positivos indican que las personas que están relativamente bien en términos socioeconómicos tienden a hacer más uso de los servicios sanitarios que aquellos que están menos bien, y valores negativos lo contrario.

<sup>10</sup> Existe una amplia discusión al respecto de versiones corregidas del IC. Entre ellas, el IC propuesto por Wagstaff (2005) y Erreygers (2009). Para mayor detalle de las discusiones se puede consultar Wagstaff (2009), Erreygers y van Ourti (2011) y Kjellsson y Gerdtham (2013).

inequidad, y un valor negativo del IHC muestra inequidad a favor de los grupos más pobres de la población (Van Doorslaer, Koolman y Jones, 2004).

Para estimar los determinantes de la probabilidad de uso de servicios sanitarios (preventivos y curativos) se utiliza un modelo de probabilidad lineal teniendo como variables independientes los mismos factores de necesidad y no necesidad usados en el cálculo del ICC y del IHC. La estimación se realiza para cada tipo de servicio sanitario usando errores estándares robustos y teniendo en cuenta el diseño de la encuesta ENSANUT. El *software* estadístico empleado es STATA 13.0.

### 3.3. Definición de variables

Las variables dependientes utilizadas en el presente estudio son dos: utilización de los servicios de atención preventiva y visitas de atención curativa del nivel de atención primaria en establecimientos públicos de salud. La información proporcionada por la ENSANUT 2012 no permite identificar al financiador de los servicios, solo al prestador. Por este motivo, las variables dependientes se han definido de tal manera que los servicios utilizados sean estrictamente financiados por el Estado; por lo tanto, la mejor aproximación posible ha sido mediante el uso en establecimientos públicos.

Para el caso del uso de atención preventiva se tomó la pregunta si se visitó en los últimos 30 días algún prestador de salud público para hacerse un chequeo general o parcial, o recibir algún servicio preventivo. La variable fue construida tomando en consideración únicamente los servicios a los que pueden acudir tanto hombres como mujeres, resultando en una *dummy* que toma el valor de 1 en el caso de que sí se haya acudido a la visita y de 0 para el caso contrario.

Para las visitas curativas de carácter ambulatorio solo es posible identificar si el individuo ha visitado algún centro de atención público dentro del primer nivel de atención con el objetivo de enfrentar algún problema de salud que lo haya estado aquejando en los últimos 30 días. En consecuencia, se construyó una variable *dummy* que toma el valor de 1 si el individuo visitó en los últimos 30 días algún prestador público de salud en búsqueda de atención curativa y de 0 para el caso contrario.

Para las variables de necesidad, siguiendo otros estudios en la literatura (Bago d'Uva, Jones y van Doorslaer, 2009; Van de Poel et al., 2012), se usa la edad, el sexo y el estado actual de salud (Andersen, 1995). Respecto de la variable que captura el estado actual de salud, es una categórica con cinco grupos basada en la autocalificación de los encuestados sobre su estado de salud general. Para la edad se crearon tres categorías (15-34; 35-44, y 45-59 años) y en relación con el sexo se construyó una variable *dummy* que toma el valor de 1 en caso de que el individuo se autocalifique como mujer y de 0 en caso contrario.

Con respecto a las variables de no necesidad, la medida socioeconómica utilizada es la variable quintil económico, la cual es proporcionada por la propia ENSANUT 2012. El primer quintil hace referencia al grupo menos favorecido, mientras que el quinto agrupa a los mejores posicionados con base en la definición de la variable. Esta variable constituye un índice aproximado del bienestar económico que considera las características de la vivienda y su equipamiento. Fue construida por medio de la aplicación de la solución del componente principal, para lo cual se consideraron 42 variables de la misma encuesta para la construcción de los quintiles económicos, tales como material del techo, material del piso, red canalizada de agua potable, posesión de bienes en la vivienda tales como teléfono móvil o televisor, entre otras (Freire et al., 2014).

En lo que se refiere al grupo étnico, se construye una variable categórica con base en la autodeterminación étnica declarada por

los individuos en el momento de la encuesta. Así mismo, se incluyen el nivel educativo y el estatus laboral. Esta última variable permite tener en cuenta el coste de oportunidad al que se enfrenta el individuo cuando ha de acudir a los servicios sanitarios, y toma valor 1 si el individuo trabaja y 0 en caso contrario. Para el estado civil se construye una variable categórica de cuatro grupos. Para la variable tipo de seguro se genera una variable categórica con cinco grupos: IESS, privado, doble cobertura (tanto IESS como privado), otros (seguros sociales de las fuerzas armadas, policía y municipales) y ninguno, que agrupa a aquellos individuos con ningún tipo de seguro médico.

Finalmente, para controlar por posibles diferencias geográficas, se incluye una variable categórica que contiene 9 regiones incluyendo la capital Quito y la ciudad de Guayaquil.

La tabla 1 ofrece más información respecto de las variables utilizadas en el análisis empírico.

## 4. Resultados

En esta sección se analizan los resultados obtenidos a partir de la metodología aplicada a los datos de la sección 3. Por lo tanto, se analizan los resultados de los estadísticos descriptivos de las principales variables estudiadas; además, se estiman los determinantes del uso de servicios sanitarios preventivos y curativos del nivel primario de atención de la red pública de salud. Finalmente, se analiza la inequidad en el acceso a los servicios sanitarios públicos de carácter preventivo y curativo.

### 4.1. Estadísticos descriptivos

La tabla 1 de la sección anterior muestra la media y desviación estándar de cada variable y categorías. Para todos los cálculos se han utilizado los pesos de muestreo establecidos por la propia encuesta. Así, un 4,3% de la población declara haber acudido a una visita en búsqueda de atención preventiva en los últimos 30 días, mientras que un 33,7% declara haber visitado algún establecimiento público para tratar de resolver algún problema de salud que lo haya estado aquejando en los últimos 30 días.

Con respecto a las variables de necesidad, se observa que una mayor proporción de la población es mujer (52,2%) y el grupo etario más predominante es el comprendido entre los 15 y 34 años (57,6%). En relación con el estado actual de salud, un 48,2% lo autocalifica como bueno.

Al hablar de los factores de no necesidad se observa que el 64,1% de la población no se encuentra asegurada, constituyéndose en los principales usuarios de los servicios médicos prestados por el MSP. Los afiliados al IESS, tanto en el régimen general como en el voluntario y campesino, constituyen el 29,9% de la población. Respecto del estado civil, la población se encuentra mayoritariamente casada o en unión libre (58,6%). El nivel educativo de mayor representatividad lo constituye la instrucción secundaria, con un 51,1% de la población.

### 4.2. Determinantes del uso de servicios sanitarios

La tabla 2 muestra los resultados estimados para la probabilidad de uso de servicios preventivos y curativos. Se muestran los coeficientes, el nivel de significación estadística y los p-valores para todas las variables incluidas en el análisis.

Respecto al uso de servicios preventivos, los resultados obtenidos muestran que las mujeres tienen una mayor probabilidad de uso de este tipo de servicios que los hombres. También se observa que aquellos entre 45-59 años tienen mayor probabilidad de uso que los más jóvenes (15-34 años); esto podría deberse al fortalecimiento del concepto de mantenimiento de la salud que toma fuerza a medida que se avanza en edad (Wolinsky, Mosely y Coe, 1986). Como es de esperarse, aquellos que reportan un estado de salud

**Tabla 1**  
Variables utilizadas en el análisis empírico y estadísticos descriptivos

	Descripción	Media	Desv. Est.
<i>Variables dependientes</i>			
Visitas preventivas (a establecimiento público)	Toma el valor de 1 si el individuo visitó en los últimos 30 días algún prestador de salud pública en búsqueda de atención preventiva y 0 si no	0,043	0,204
Visitas ambulatorias (a establecimiento público)	Toma el valor de 1 si el individuo visitó en los últimos 30 días algún prestador de salud pública en búsqueda de atención ambulatoria y 0 si no	0,337	0,473
<i>Variables de necesidad</i>			
Mujer	Toma el valor de 1 si el individuo es mujer y 0 si es hombre	0,522	0,50
Edad	15-34 años (categoría omitida)	0,576	0,494
	35-44 años	0,21	0,408
	45-59 años	0,213	0,410
Estado actual de salud	Excelente (categoría omitida)	0,039	0,195
	Muy bueno	0,138	0,345
	Bueno	0,482	0,50
	Regular	0,31	0,463
	Malo	0,029	0,168
<i>Variables de no necesidad</i>			
Quintil económico	Primer quintil	0,183	0,387
	Segundo quintil	0,196	0,397
	Tercer quintil	0,196	0,397
	Cuarto quintil	0,207	0,405
	Quinto quintil (categoría omitida)	0,217	0,412
Grupo étnico	Mestizo (categoría omitida)	0,818	0,386
	Indígena	0,056	0,230
	Afroecuatoriano	0,042	0,200
	Montubio	0,055	0,228
	Otros	0,028	0,166
Estado civil	Casado o unión libre (categoría omitida)	0,586	0,492
	Soltero	0,324	0,468
	Divorciado o separado	0,077	0,267
	Viudo	0,011	0,108
Nivel educativo	Ninguno	0,021	0,144
	Elemental	0,289	0,453
	Secundaria	0,511	0,50
Trabajo	Superior y Posgrado (categoría omitida)	0,177	0,382
	Toma el valor de 1 si el individuo se encuentra actualmente trabajando y 0 si no trabaja	0,621	0,485
Tipo de seguro	IESS (categoría omitida)	0,299	0,458
	Privado	0,013	0,117
	Doble cobertura	0,025	0,158
	Otros	0,02	0,141
Región de residencia	No tiene	0,641	0,479
	Sierra urbana	0,158	0,366
	Sierra rural	0,14	0,347
	Costa urbana	0,209	0,407
	Costa rural	0,1	0,30
	Amazonía urbana	0,019	0,138
	Amazonía rural	0,026	0,161
	Galápagos	0,001	0,039
Guayaquil	0,177	0,383	
Quito (categoría omitida)	0,165	0,371	

Nota: resultados usando los pesos de muestreo.

Fuente: elaboración propia con base en ENSANUT 2012.

malo tienen una mayor probabilidad de uso de atención preventiva que los individuos que consideran su salud como excelente.

En el caso de las variables de no necesidad, los resultados muestran que no existen diferencias significativas entre los distintos quintiles económicos (tal como está definida esta variable) que determinan el uso de los servicios preventivos en los establecimientos de la red pública de salud. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que los resultados podrían diferir si se utiliza, por ejemplo, el ingreso corriente del hogar como medida socioeconómica. Un resultado particularmente importante es el relacionado con la etnia indígena, que está asociada con una menor probabilidad de uso de los servicios preventivos en comparación con los mestizos. Respecto de la situación familiar, se observa que aquellos individuos de estado civil viudos son más propensos al uso de servicios preventivos que los casados, lo cual es probablemente debido a que la experiencia vivida por la muerte del cónyuge constituye un factor para buscar atención preventiva (Christakis e Iwashyna, 2003).

En lo que respecta a las variables educativas, se observa que aquellos individuos sin ninguna instrucción presentan una menor probabilidad (en comparación con los que poseen estudios superiores y/o posgrado) de utilizar los servicios de atención preventiva. Este es un resultado bien mostrado por la literatura y coincide con el conocimiento que se tiene acerca de los determinantes del uso de los servicios preventivos. Igual resultado se obtiene para aquellos que trabajan, lo que muy probablemente es debido al costo de oportunidad que representa para estos individuos el acudir a los servicios de salud.

Con relación al tipo de cobertura sanitaria, se observa que el no contar con ninguna clase de seguro de salud está asociado con una menor probabilidad de uso de servicios de atención preventiva en instituciones de la red pública de salud. Finalmente, respecto a posibles diferencias a lo largo de las regiones, se observa que residir en la sierra urbana, costa urbana y costa rural está asociado con una

**Tabla 2**  
Modelo de probabilidad lineal determinantes del uso de servicios sanitarios<sup>a</sup>

	Visitas preventivas		Visitas curativas	
	Coefficientes	p >  t	Coefficientes	p >  t
Mujer	0,0321***	0,000	0,0964***	0,000
35-44 años	-0,0019	0,636	0,0189	0,163
45-59 años	0,0162***	0,007	0,0528***	0,000
Estado salud muy bueno	0,0087	0,195	0,0837**	0,017
Estado salud bueno	0,0094	0,123	0,0739**	0,016
Estado salud regular	0,0279***	0,000	0,0982***	0,001
Estado salud malo	0,0398***	0,009	0,1528***	0,000
Primer quintil (activos)	0,0067	0,344	0,0199	0,401
Segundo quintil (activos)	0,0113*	0,092	-0,0084	0,699
Tercer quintil (activos)	0,0006	0,925	0,0091	0,671
Cuarto quintil (activos)	-0,0084	0,160	-0,0081	0,710
Indígena	-0,0148***	0,002	-0,0527**	0,033
Afroecuatoriano	0,0078	0,302	0,0157	0,590
Montubio	0,0078	0,331	-0,0213	0,356
Otra etnia	0,0307**	0,029	-0,0183	0,561
Soltero	-0,0011	0,809	-0,0326**	0,015
Divorciado o separado	-0,0036	0,602	0,0149	0,430
Viudo	0,0494*	0,089	-0,0033	0,938
Ninguna educación	-0,0395***	0,000	0,0427	0,226
Educación elemental	-0,0080	0,202	0,0191	0,322
Educación secundaria	-0,0040	0,425	-0,0044	0,788
Trabaja	-0,0089**	0,035	-0,0428***	0,001
Seguro privado	-0,0508***	0,000	-0,2668***	0,000
Doble cobertura	0,0128	0,417	0,0000	0,999
Otros seguros públicos	0,0080	0,569	0,1216**	0,031
No tiene seguro	-0,0209***	0,000	-0,1224***	0,000
Sierra urbana	-0,0169***	0,010	-0,0078	0,730
Sierra rural	-0,0091	0,215	0,0276	0,302
Costa urbana	-0,0282***	0,000	-0,0660***	0,005
Costa rural	-0,0261***	0,003	-0,0443	0,137
Amazonia urbana	-0,0065	0,376	0,0402	0,148
Amazonia rural	-0,0072	0,358	0,1359***	0,000
Galápagos	-0,0019	0,838	0,0338	0,264
Guayaquil	-0,0112	0,207	-0,0734***	0,006
Constante	0,0478***	0,000	0,3155***	0,000
Observaciones		36.412		16.521

<sup>a</sup> Estimación realizada mediante el comando svy de STATA 13. El número de estratos definidos en la ENSANUT 2012 son 2. Para el caso de la consulta preventiva, la unidad primaria de muestreo son 1.702 sectores y para la consulta ambulatoria, 1.679 sectores.

\* p < 0,1.

\*\* p < 0,05.

\*\*\* p < 0,01.

Fuente: elaboración propia con base en ENSANUT 2012.

menor probabilidad de uso de atención preventiva en comparación con los residentes en la capital del país.

Pasando a la probabilidad de uso de atención curativa, se observa que, al igual que en la atención preventiva, las mujeres reportan una mayor probabilidad de uso en comparación con los hombres. Este hecho puede indicar que están más concientizadas sobre lo importante que es cuidar de su salud, y/o que son menos reticentes a acudir al médico cuando tienen algún tipo de síntoma, mientras que los hombres tienden a seguir el rol masculino de negación de la debilidad (La Parra, 2002). Así mismo, existen diferencias significativas entre las distintas categorías del estado general de salud respecto de aquellos que declaran un estado de salud excelente.

Al igual que en el uso de servicios preventivos, para el caso de la atención ambulatoria (curativa) no existen diferencias significativas entre los distintos quintiles económicos. Adicionalmente, se observa que los indígenas tienen una menor probabilidad de uso en comparación con los mestizos. Igual resultado se encuentra para los individuos que trabajan, mostrando una menor probabilidad de uso, lo cual podría explicarse —de igual manera— por medio del coste de oportunidad.

Para el caso de las consultas ambulatorias (curativas), se observa que los afiliados al régimen aplicable a los cuerpos policiales y fuerzas armadas tienen mayor probabilidad de uso de este tipo

**Tabla 3**  
ICC e IHC para el uso de servicios sanitarios<sup>a</sup>

	ICC	IHC	Obs.
Visitas preventivas	0,0037 (0,0036) [0,307]	0,0054 (0,0037) [0,143]	36.412
Visitas curativas	-0,0155 (0,0117) [0,184]	-0,0098 (0,0118) [0,408]	16.521

<sup>a</sup> Bootstrapped errores estándar entre paréntesis; p-valores entre corchetes.

\* p < 0,1.

\*\* p < 0,05.

\*\*\* p < 0,01.

Fuente: elaboración propia con base en ENSANUT 2012.

de servicios en comparación con los afiliados al IESS, muy probablemente debido a la exclusividad en la atención y sistema de beneficios existentes (Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas, 2015). Adicionalmente, se observa que aquellos que no poseen ningún tipo de cobertura tienen menor probabilidad de acudir a la consulta ambulatoria en instituciones públicas en comparación con aquellos afiliados al IESS. Finalmente, respecto a diferencias entre las regiones, se obtuvo que residir en la costa urbana y en la ciudad de Guayaquil está asociado a una menor probabilidad de uso de servicios curativos en comparación con los residentes en la capital (Quito).

#### 4.3. Inequidad en el uso de servicios sanitarios

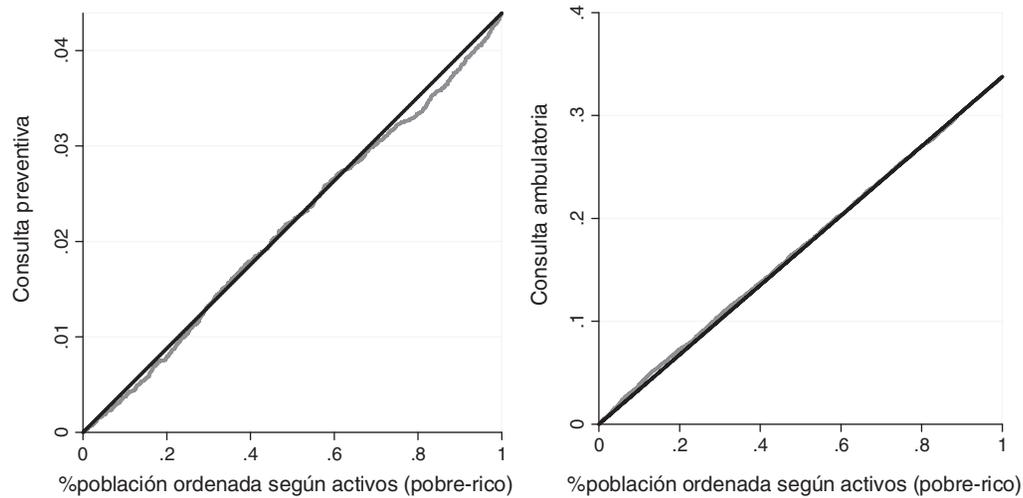
La tabla 3 presenta el ICC y el IHC para el uso de servicios de atención preventiva y curativa<sup>11</sup>. Los errores estándar fueron obtenidos de un *bootstrap* con 500 repeticiones.

Con respecto a las visitas preventivas, el ICC es positivo indicando desigualdad socioeconómica a favor de los ricos, aunque el resultado no es estadísticamente significativo. Una vez se estandariza por necesidades, es decir, la diferencia entre la desigualdad socioeconómica total y la contribución a la misma de los factores de necesidad, se obtiene un índice de inequidad horizontal positivo (prorrigo), aunque la inequidad encontrada no es estadísticamente significativa.

Para las visitas curativas, el ICC es negativo indicando que el uso de este tipo de servicios está concentrado entre los más pobres. La distribución desigual del uso de servicios curativos podría deberse a factores de necesidad tales como sexo, edad y estado general de salud. En realidad, diversos estudios han encontrado que las necesidades tienden a estar concentradas entre los más pobres (OECD y WHO, 2003), por lo que una distribución propobre del uso de los servicios curativos es esperable. Una vez se estandariza por diferencias en necesidades, se obtiene un índice de inequidad negativo de menor magnitud, aunque el resultado no es significativo.

Las curvas de concentración que se exponen en la figura 1 complementan la información proporcionada por el ICC y muestran una mejor comprensión de la distribución de uso de los servicios analizados. Así, para el caso de las visitas preventivas, se observa que la curva de concentración se encuentra por debajo de la diagonal describiendo una distribución prorriga para el grupo de menor nivel socioeconómico; posteriormente, la curva cruza la diagonal para situarse nuevamente por debajo en los grupos de mayor nivel socioeconómico. Respecto del uso de servicios ambulatorios, se observa que la curva de concentración se sitúa muy cerca de la línea de perfecta igualdad.

<sup>11</sup> No se muestra la descomposición del índice de desigualdad horizontal debido a que los resultados de los IC analizados no son estadísticamente significativos a los niveles estándares.



**Figura 1.** Curvas de concentración para el uso de servicios preventivos y ambulatorios. Fuente: elaboración propia con base en ENSANUT 2012.

## 5. Conclusiones

Alcanzar un sistema sanitario con equidad de acceso es un importante objetivo a nivel mundial y en los últimos años ha tomado también gran relevancia en los países latinoamericanos, incluyendo Ecuador. En este contexto se define equitativo como *igual tratamiento ante necesidades equivalentes*, lo que significa que, para el mismo nivel de necesidades, no deberían existir diferencias en el acceso debido a la condición socioeconómica del individuo (Kakwani et al., 1997). Evaluar el grado de cumplimiento de dicho objetivo ha recibido gran atención en la comunidad internacional. Sin embargo, para Ecuador existe escasa investigación al respecto.

En el presente documento se analiza cómo se distribuye el uso de servicios de atención preventiva y curativa a lo largo de los grupos socioeconómicos para la población adulta de Ecuador. Las principales contribuciones de esta investigación son las que siguen. Primero, a conocimiento de los autores, este es el primer trabajo que mide la equidad horizontal de los servicios sanitarios en el país utilizando una encuesta nacional. Segundo, se analizan dos servicios que forman parte de la puerta de entrada al sistema, es decir, aquellos de atención primaria tomando en consideración la diferencia entre prevención y consulta curativa. Finalmente, los resultados pueden ser tomados como una primera visión de la distribución y determinantes del uso de servicios sanitarios, así como también de la equidad horizontal del sistema de atención primaria.

Respecto a los determinantes del uso, en ambos servicios se observa que la etnia indígena muestra menor probabilidad de uso de los servicios analizados en comparación con los mestizos. Lo mismo ocurre para aquellos que no se encuentran afiliados a algún seguro de salud, presentando una menor probabilidad de uso en comparación con los cotizantes del IESS. De igual forma, se encuentra una diferencia significativa en la probabilidad de uso entre las distintas regiones del país donde, por ejemplo, los residentes en la costa urbana (excluyendo Guayaquil) tienen una menor probabilidad de uso tanto de servicios preventivos como curativos en comparación con la ciudad de Quito.

Por otro lado, no existe evidencia de inequidad horizontal en el uso de servicios de atención preventiva y curativa dentro del primer nivel de atención. En particular, se encuentra que para las consultas preventivas el uso está concentrado en los más ricos, pero las diferencias entre grupos socioeconómicos no son estadísticamente significativas. Para las consultas curativas ocurre lo contrario, en el sentido que existe una distribución propobre, aunque también sin diferencias significativas, resultados que podrían deberse al

incremento y fortalecimiento de la red primaria de atención a lo largo de todo el país. En este sentido, el actual Gobierno de Ecuador ha tomado estrategias para fortalecer el sistema de salud en el primer nivel de atención tanto en el lado de la oferta como en el de la demanda. Así, en el caso de la oferta, se amplió el número de centros de atención primaria a nivel nacional a lo largo de todo el país, incluyendo tanto zonas urbanas como rurales, mientras que por el lado de la demanda, en el caso de los cotizantes del IESS, se amplió la base de beneficiarios incluyendo a cónyuges, hijos y dependientes de los cotizantes.

Sin embargo, este resultado debe interpretarse con cautela al estar restringido únicamente a las consultas de primarias, existiendo la posibilidad de inequidades en otros niveles del sistema tales como hospitalización y consulta a especialistas.

El presente estudio tiene algunas limitaciones. En primer lugar, las derivadas de la naturaleza de la fuente de datos empleada, como pueden ser la falta de fiabilidad de la respuesta, inadecuada comprensión de las preguntas, falta de honestidad, tendencia a dar respuestas socialmente aceptadas, entre otras. Segundo, la evaluación del logro de la equidad de acceso por parte del sistema sanitario público exigiría conocer los determinantes de uso de los servicios de *financiación* pública, y no tanto de *prestación* pública. No obstante, debido al diseño de la encuesta, solo es posible determinar el prestador del servicio mas no el financiador. Tercero, la variable empleada como *proxy* de la situación económica del individuo no recoge ninguna fuente de ingresos ni de gastos de las familias, limitándose meramente a reflejar la dotación de bienes que tiene la vivienda en la cual habita el individuo. Cuarto, como ya se mencionó, únicamente se analizan dos servicios prestados en el nivel primario de atención y no consultas a especialista u hospitalización, pudiendo futuras investigaciones ampliar el horizonte para permitir una visión completa del sistema sanitario público haciendo uso de fuentes de datos más actualizadas conforme a la disponibilidad de acceso a las mismas. Quinto, la media de la variable de uso de consultas preventivas es bastante baja, por lo que los resultados deben tomarse con precaución y más bien interpretarse como una primera aproximación a la situación en Ecuador. Por último, es preciso tener en cuenta las limitaciones propias de un análisis de corte transversal, que solo permite establecer asociaciones entre las variables consideradas, que en ningún caso pueden considerarse como relaciones causa-efecto.

Como conclusión final, en el presente estudio no se ha encontrado evidencia de inequidad horizontal en el uso de servicios preventivos y curativos dentro del nivel primario de atención del

sistema sanitario público de Ecuador. Sin embargo, se encontró que factores ajenos a la necesidad, tales como la etnia, el tipo de seguro de salud, la región de residencia y el nivel educativo, estarían asociados a una menor probabilidad de uso de los mencionados servicios. En este sentido, existe posibilidad de mejorar el sistema por medio de la inclusión de los mencionados grupos que usualmente son considerados como vulnerables.

### Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

### Agradecimientos

La presente investigación se ha derivado como un análisis más detallado de un trabajo de titulación de Máster en Economía dirigido por la Dra. Rosa María Urbanos Garrido de la Universidad Complutense de Madrid bajo el título «Determinantes socioeconómicos de la utilización de los servicios sanitarios públicos en el Ecuador» presentado en la ciudad de Madrid por Grace Victoria Armijos Bravo.

### Bibliografía

- Aguilar-Z, E. (2011). *Problemas frecuentes en la salud mental y su abordaje en el nivel primario de atención* [consultado 5 Ene 2016]. Disponible en: [http://instituciones.msp.gov.ec/images/Documentos/Programas/saludmental/atencion\\_primaria\\_salud\\_mental.pdf](http://instituciones.msp.gov.ec/images/Documentos/Programas/saludmental/atencion_primaria_salud_mental.pdf)
- Almeida, G., Sarti, F. M., Ferreira, F. F., Diaz, M. D. M. y Campino, A. C. C. (2013). Analysis of the evolution and determinants of income-related inequalities in the Brazilian health system, 1998–2008. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 33(2), 90–97.
- Almeida, G. y Sarti, F. M. (2013). Measuring evolution of income-related inequalities in health and health care utilization in selected Latin American and Caribbean countries. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 33(2), 83–89.
- Andersen, R. (1995). Revisiting the behavioral model and access to medical care: Does it matter? *Journal of Health and Social Behavior*, 36(1), 1–10.
- Andersen, R., Davidson, P. y Baumeister, S. (2014). *Changing the US health care system: Key issues in health services policy and management* (4.ª ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador* [consultado 5 Ene 2016]. Disponible en: <http://repositorio.dpe.gov.ec/bitstream/39000/638/1/NN-001-Constituci%C3%B3n.pdf>
- Bago d'Uva, T., Jones, A. y van Doorslaer, E. (2009). Measurement of horizontal inequity in health care utilisation using European panel data. *Journal of Health Economics*, 28(2), 280–289.
- Christakis, N. y Iwashyna, T. (2003). The health impact of health care on families: A matched cohort study of hospice use by decedents and mortality outcomes in surviving, widowed spouses. *Social Science & Medicine*, 57(3), 465–475.
- Culyer, A. y Wagstaff, A. (1993). Equity and equality in health and health care. *Journal of Health Economics*, 12(4), 431–457.
- Culyer, A., Doorslaer, E. y Wagstaff, A. (1992a). Utilisation as a measure of equity by Mooney, Hall, Donaldson and Gerard. *Journal of Health Economics*, 11(1), 93–98.
- Culyer, A., Doorslaer, E. y Wagstaff, A. (1992b). Access, utilisation and equity: A further comment. *Journal of Health Economics*, 11(2), 207–210.
- Dahlgren, G. y Whitehead, M. (1991). *Policies and strategies to promote equity in health*. Stockholm: Institute for Future Studies [consultado 20 Ene 2016]. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/6472456.pdf>
- Devaux, M. y de Looper, M. (2012). *Income-related inequalities in health services utilisation in 19 OECD countries, 2008–2009*. OECD Health Working Papers No. 58. OECD Publishing [consultado 20 Ene 2016]. Disponible en: <http://ihp.lk/publications/docs/HWP20121.pdf>
- Erreygers, G. (2009). Correcting the concentration index. *Journal of Health Economics*, 28(2), 504–515.
- Erreygers, G. y van Ourti, T. (2011). Putting the cart before the horse. A comment on Wagstaff on inequality measurement in the presence of binary variables. *Health Economics*, 20(10), 1161–1165.
- Freire, W., Ramírez-Luzuriaga, M., Belmont, P., Mendieta, M., Silva-Jaramillo, M., Romero, N., Monge, R. (2014). *Tomo I: Encuesta Nacional de Salud y Nutrición de la población ecuatoriana de cero a 59 años. ENSANUT-ECU 2012*. Quito-Ecuador: Ministerio de Salud Pública/Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [consultado 5 Ene 2016]. Disponible en: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/category/ensanut/>
- Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas. (2015). Menú salud [consultado 5 Ene 2016]. Disponible en: <http://www.issfa.mil.ec/index.php?option=com.zoo&view=item&layout=item&Itemid=197>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). Salud, Salud reproductiva y Nutrición [consultado 5 Ene 2016]. Disponible en: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/salud-salud-reproductiva-y-nutricion/>
- Kakwani, N. (1977). Measurement of tax progressivity: An international comparison. *Economic Journal*, 87(345), 71–80.
- Kakwani, N., Wagstaff, A. y van Doorslaer, E. (1997). Socioeconomic inequalities in health: Measurement, computation, and statistical inference. *Journal of Econometrics*, 77(1), 87–103.
- Kawachi, I., Subramanian, S. y Almeida-Filho, N. (2002). A glossary for health inequalities. *Journal of Epidemiology Community Health*, 56(9), 647–652.
- Kjellsson, G. y Gerdtham, U. G. (2013). On correcting the concentration index for binary variables. *Journal of Health Economics*, 32(3), 659–670.
- La Parra, D. (2002). *La atención a la salud en el hogar: desigualdades y tendencias*. Monografías, Universidad de Alicante [consultado 20 Ene 2016]. Disponible en: <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/1955/1/Desigualdadesytendencias.pdf>
- López-Cevallos, D. y Chi, C. (2010a). Health care utilization in Ecuador: A multilevel analysis of socio-economic determinants and inequality issues. *Health Policy Plan*, 25(3), 209–218.
- López-Cevallos, D. y Chi, C. (2010b). Assessing the context of health care utilization in Ecuador: A spatial and multilevel analysis. *BMC Health Services Research*, 10(1), 64.
- López-Cevallos, D. y Chi, C. (2012). Migration, remittances and health care utilization in Ecuador. *Revista Panamericana Salud Pública*, 31(1), 9–16.
- Ministerio de Salud Pública. (2012a). *Instructivo 001-2012. Red Pública Integral de Salud*. Quito, Ecuador.
- Ministerio de Salud Pública. (2012b). *Manual del modelo de atención integral del sistema nacional de salud familiar comunitario e intercultural (MAIS-FCI)*. Quito: Ministerio de Salud Pública [consultado 20 Ene 2016]. Disponible en: <http://instituciones.msp.gov.ec/somossalud/images/documentos/guia/Manual-MAIS-MSP12.12.12.pdf>
- O'Donnell, O., van Doorslaer, E., Wagstaff, A. y Lindelow, M. (2008). Measuring and explaining inequity in health service delivery. En O. O'Donnell, E. van Doorslaer, A. Wagstaff, y M. Lindelow (Eds.), *Analyzing health equity using household survey data* (pp. 177–186). Washington, DC: The World Bank.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OECD) y World Health Organization (WHO). (2003). *Poverty and health. DAC Guidelines and Reference Series*. Paris: OECD [consultado 17 Feb 2016]. Disponible en: <http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/42690/1/9241562366.pdf>
- Organización Panamericana de la Salud. (2008). *Perfil de Sistema de Salud: Ecuador, monitoreo y análisis de los procesos de cambio y reforma*. Washington DC: Organización Panamericana de la Salud [consultado 17 Feb 2016]. Disponible en: [http://www.paho.org/ecu/index.php?option=com.docman&view=download&category\\_slug=publications&alias=74-perfil-de-los-sistemas-de-salud-ecuador-monitoreo-y-analisis-de-los-procesos-de-cambio-y-reforma&Itemid=599](http://www.paho.org/ecu/index.php?option=com.docman&view=download&category_slug=publications&alias=74-perfil-de-los-sistemas-de-salud-ecuador-monitoreo-y-analisis-de-los-procesos-de-cambio-y-reforma&Itemid=599)
- Organización Panamericana de la Salud. (2015). Cobertura universal de salud [consultado 17 Feb 2016]. Disponible en: <http://www.paho.org/hq/index.php?option=com.content&view=article&id=9392&Itemid=40244&lang=es>
- Petrera, M., Valdivia, M., Jimenez, E. y Almeida, G. (2013). Equity in health and health care in Peru, 2004–2008. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 33(2), 131–136.
- Registro oficial N.º 750. (2012). Ministerio de Salud Pública, Acuerdo Ministerial 1203. Quito [consultado 20 Jul 2015]. Disponible en: <http://www.derechoecuador.com/productos/producto/catalogo/registros-oficiales/2012/julio/code/20381/registro-oficial-no-750-viernes-20-de-julio-del-2012>
- Ruiz Gómez, F., Zapata Jaramillo, T. y Garavito Beltrán, L. (2013). Colombian health care system: Results on equity for five health dimensions, 2003–2008. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 33(2), 107–115.
- Scott, E. y Theodore, K. (2013). Measuring and explaining health and health care inequalities in Jamaica, 2004 and 2007. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 33(2), 116–121.
- Van de Poel, E., van Doorslaer, E. y O'Donnell, O. (2012). Measurement of equity in health care with heterogeneous response of health to need. *Journal of Health Economics*, 31(4), 676–689.
- Van Doorslaer, E., Koolman, X. y Jones, A. (2004). Explaining income-related inequalities in doctor utilisation in Europe. *Health Economics*, 13(7), 629–647.
- Van Doorslaer, E., Masseria, C. y Koolman, X. (2006). Inequalities in access to medical care by income in developed countries. *Canadian Medical Association Journal*, 174(2), 177–183.
- Vásquez, F., Paraje, G. y Estay, M. (2013). Income-related inequality in health and health care utilization in Chile, 2000–2009. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 33(2), 98–106.
- Verbeek-Oudijk, D., Woittiez, I., Eggink, E. y Putman, L. (2014). *Who cares in Europe? A comparison of long-term care for the over-50s in sixteen European countries* (1.ª ed.). The Hague: The Netherlands Institute for Social Research.
- Wagstaff, A. (2005). The bounds of the concentration index when the variable of interest is binary, with an application to immunization inequality. *Health Economics*, 14(4), 429–432.
- Wagstaff, A. (2009). Correcting the concentration index: A comment. *Journal of Health Economics*, 28(2), 516–520.
- Wagstaff, A. y van Doorslaer, E. (2000). Measuring and testing for inequity in the delivery of health care. *Journal of Human Resources*, 35(4), 716–733.
- Wagstaff, A., Paci, P. y van Doorslaer, E. (1989). Equity in the finance and delivery of health care: Some tentative cross-country comparisons. *Oxford Review of Economic Policy*, 5(1), 89–112.

- Wagstaff, A., van Doorslaer, E. y Watanabe, N. (2003). On decomposing the causes of health sector inequalities with an application to malnutrition inequalities in Vietnam. *Journal of Econometrics*, 112(1), 207–223.
- Whitehead, M. (1992). The concepts and principles of equity and health. *International Journal of Health Services*, 22(3), 429–445.
- Wolinsky, F., Mosely, R. y Coe, R. (1986). A cohort analysis of the use of health services by elderly Americans. *Journal of Health and Social Behavior*, 27(3), 209–219.
- World Health Organization. (2016). Health impact assessment (HIA) [consultado 22 Abr 2016]. Disponible en: <http://www.who.int/hia/evidence/doh/en/index1.html>



## Caso de estudio

## Análisis envolvente de datos. Un caso de estudio para una universidad argentina

Fernanda Villarreal<sup>a,\*</sup> y Fernando Tohmé<sup>b,c</sup><sup>a</sup> Profesora Adjunta, Departamento de Matemática, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina<sup>b</sup> Profesor titular, Departamento de Economía, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina<sup>c</sup> Investigador Principal, Instituto de Matemática de Bahía Blanca, CONICET, Bahía Blanca, Argentina

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

## Historia del artículo:

Recibido el 30 de septiembre de 2016

Aceptado el 20 de junio de 2017

On-line el 26 de agosto de 2017

## Códigos JEL:

C61

I23

## Palabras clave:

Análisis envolvente de datos

Modelos de optimización

Educación universitaria

## RESUMEN

Este artículo presenta un caso de estudio en el que se analiza la eficiencia relativa del plan de estudios de un programa universitario. Esta cuestión es muy relevante, ya que los cursos del plan están financiados con fondos públicos y por lo tanto afectan la eficiencia del gasto público global. El método aplicado es el análisis envolvente de datos (DEA, por sus iniciales en inglés). Los resultados permiten identificar los cursos optativos ineficientes que deberían aumentar el número de estudiantes y reducir al mismo tiempo el número de miembros del cuerpo docente asignados a ellos para mejorar su eficiencia. En el caso de cursos obligatorios, la mejora también requiere reducir el número de docentes auxiliares.

© 2017 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## Data envelopment analysis. A case study for one Argentinian university

## ABSTRACT

This article presents a study case in which we analyze the relative efficiency of the curriculum of a university degree program. This is a relevant question, since the required courses are publicly funded and thus affect the efficiency of global public spending. The method applied is Data Envelopment Analysis (DEA). Through our results, we were able to identify inefficient non-mandatory courses that should increase the number of students while reducing the number of faculty members assigned to them to improve their efficiency. In the case of mandatory courses, improvement also requires to reduce the number of adjunct faculty.

© 2017 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## JEL classifications:

C61

I23

## Keywords:

Data envelopment analysis

Programming models

Higher education

\* Autor para correspondencia. Avenida Alem 1253, CP (8000), Bahía Blanca, Argentina.  
Correo electrónico: fvillarreal@uns.edu.ar (F. Villarreal).

## Análise envoltória de dados. Um estudo de caso para uma universidade Argentina

### R E S U M O

Este artigo apresenta um estudo de caso em que a eficiência relativa do currículo de um programa universitário é analisada. Esta questão é muito relevante porque os cursos do plano são de financiamento público e, portanto, afetam a eficiência da despesa pública global. O método aplicado é a análise envoltória de dados (DEA, por sua sigla em Inglês). Os resultados permitem identificar eletivas ineficientes que deveriam aumentar o número de alunos e, ao mesmo tempo, reduzir o número de membros do corpo docente que lhes foram atribuídos para melhorar a sua eficiência. No caso de cursos obrigatórios, a melhoria também requer reduzir o número de assistentes de ensino.

© 2017 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Classificações JEL:

C61  
I23

Palavras-chave:

Análise envoltória de dados  
Modelos de otimização  
Educação universitária

### 1. Introducción

La evaluación del desempeño y mejora de la eficiencia de las entidades educativas no es particular de Argentina sino que ha cobrado una importancia creciente hace más de dos décadas a nivel mundial. Así lo reflejan los trabajos de Rhodes y Southwick (1993) y Ahn, Charnes y Cooper (1988) en Estados Unidos, el de Sarrico, Hogan, Dyson y Athanassopoulos, 1997 en el Reino Unido y el de Marinho, Resende y Façanha (1997) y Bandejas (2000) en Brasil, por mencionar algunos.

En el caso de las instituciones que proveen educación superior, el interés por esta cuestión radica principalmente en el hecho de que se financian, total o parcialmente, con fondos públicos y, por lo tanto, la eficiencia en el uso de esos fondos afecta a la eficiencia global del gasto público.

La dificultad para establecer una función de producción a nivel educativo que combine *inputs* y *outputs* en una agregación con valor económico hace necesaria la utilización de métodos no paramétricos para evaluar la eficiencia en este sector. Entre este tipo de métodos cuantitativos se encuentra el análisis envoltente de datos (DEA, por su sigla en inglés).

El objetivo de este trabajo es evaluar la eficiencia relativa de los cursos o asignaturas que comprenden el plan de estudio de una carrera universitaria identificando entre ellas cuáles son las «unidades eficientes» y las «relativamente ineficientes», en qué se diferencian y qué medidas de gestión se sugiere implementar para la mejora continua de su desempeño. El interés por esta cuestión radica especialmente en que estos cursos se financian con fondos públicos y, por lo tanto, la eficiencia en el uso de esos fondos afecta a la eficiencia global del gasto público. El modelo DEA empleado fue el de Banker, Charnes y Cooper (BCC) *output* orientado.

Este trabajo cuenta con 6 secciones adicionales a esta introducción. En la segunda sección se realiza una revisión de la literatura; en la tercera se presenta el caso de estudio; en la cuarta sección se presenta la metodología utilizada; en la quinta, los resultados obtenidos; en la sexta, las consideraciones finales, y en la última sección se plantean las preguntas de discusión sobre el caso de estudio analizado.

### 2. Revisión de la literatura

Es importante tener presente que «el concepto de eficiencia más pertinente en el ámbito escolar es el de eficiencia técnica, que indica el grado de aprovechamiento técnico de los recursos puestos al servicio de la producción educativa» (Ventura Blanco, 1999, p. 56).

De acuerdo con Coria (2011), en la literatura económica pueden encontrarse distintas metodologías para evaluar la eficiencia técnica de las unidades de producción. Todas ellas se basan en la

resolución propuesta por Farrell (1957) para cuantificar la eficiencia técnica de un conjunto de unidades productivas, es decir, en la construcción empírica de una función de producción representativa de las mejores prácticas productivas a partir de una serie de datos que representan los insumos y los productos implicados en el proceso productivo. Las metodologías se diferencian en su carácter paramétrico o no (según se establezca o no una forma funcional particular para la función de producción) y en su carácter determinístico o estocástico (según identifiquen toda la desviación como ineficiencia o no).

En el ámbito de «la educación superior», la evaluación de la eficiencia se ha realizado a través del cálculo de indicadores. Ortiz (2003) mide la eficiencia de un conjunto de carreras de Ingeniería de una universidad nacional aplicando un indicador de eficiencia, el cual es inversamente proporcional a las pérdidas totales que el mismo registre. El autor concluye que existe una alta ineficiencia en las carreras analizadas según los resultados que arroja el indicador calculado. Becerra, Cetrángolo, Curcio y Jiménez (2003) en un trabajo sobre el gasto público universitario en Argentina, analizan la eficiencia y asignación del presupuesto de las universidades de gestión estatal, así como la diversidad existente entre las instituciones, a través de algunos indicadores relacionados con la cantidad de egresados, la relación entre esa cantidad y la de ingresantes y el gasto medio por alumno. Los autores encuentran que el sistema universitario de gestión estatal es ineficiente, lo cual se manifiesta en los elevados índices de abandono, el alargamiento de la duración media de las carreras y de las bajas tasas de graduación en comparación con otros países de la región» (Coria, 2011, p. 47).

La dificultad para establecer una función de producción a nivel educativo que combine *inputs* y *outputs* en una agregación con valor económico y hace necesaria la utilización de métodos no paramétricos para evaluar la eficiencia en este sector. Entre este tipo de métodos cuantitativos se encuentra el DEA (Ventura Blanco, 1999).

En este sentido, «la metodología DEA permite manejar múltiples insumos y productos y expresarlos en cualquier unidad de medida, siempre y cuando los mismos tipos de productos e insumos mantengan su homogeneidad en todas las productivas. La posibilidad de considerar procesos de producción multiproducto es la razón fundamental por la cual la metodología ha sido utilizada para evaluar la eficiencia de las instituciones educativas. Otra ventaja del método es que permite calcular la eficiencia en sectores caracterizados por la ausencia de precios, razón por la cual es muy utilizado para evaluar la eficiencia del sector público. Por último, el método ofrece información sobre las unidades productivas analizadas, como la ponderación de insumos y productos, lo que puede ser de utilidad desde la perspectiva de la gestión. Asimismo, por ser una técnica no paramétrica, posibilita calcular la eficiencia sin hacer supuestos sobre la relación funcional entre insumos y productos» (Coria, 2011, p. 52). Entre las principales aplicaciones de la metodología

DEA, fuera del ámbito educativo, se encuentran los trabajos sobre evaluación de eficiencia de las distintas unidades productivas de una entidad pública de fiscalización y control de sanidad y calidad agroalimentaria (Alberto y Curchod, 2011), evaluación de la eficiencia relativa en hoteles españoles (Alberca y Parte, 2013), evaluación de la eficiencia relativa de los bancos comerciales de Brasil (Maçada, 2001), evaluación de la eficiencia relativa en equipos de atención primaria de salud (Legaz, 1998), entre otros. En el ámbito educativo, Sarrico y Dyson (2000), Kao y Hung (2008), Kuah y Wong (2011) y Coria (2011) aplican la metodología DEA.

En Argentina, si bien la metodología DEA ha sido utilizada para medir la eficiencia dentro del sistema universitario, no hay trabajos relacionados con la evaluación de la eficiencia de los cursos en un plan de estudios universitario. De aquí la importancia de presentar este caso de estudio aplicando esta metodología para evaluar la eficiencia relativa de los cursos en un plan de estudios universitario, identificando las «unidades eficientes» y las «relativamente ineficientes», mostrando en qué aspectos se diferencian y sugiriendo medidas de gestión para la mejora del desempeño de las últimas.

### 3. Caso de estudio

En el año 1956, la Universidad Nacional del Sur (Argentina) se estructura en ocho departamentos, uno de los cuales, el de Contabilidad, es en la actualidad el Departamento de Ciencias de la Administración. El programa de Contador Público es una las carreras de pregrado que en él se dictan y en la actualidad se encuentra en el proceso de acreditación. Su plan de estudio ha ido sufriendo distintas modificaciones conforme la dinámica sociedad-economía lo ha exigido, a fin de que el perfil de la carrera permita al graduado enfrentar con éxito los distintos cambios.

El plan de estudios vigente entre los años 2006–2009 constaba de una formación básica de dos años y de un ciclo profesional a partir del tercer año. Dada la estructura departamental de la universidad, las materias de las áreas de Matemática, Economía y Derecho no son de responsabilidad del Departamento de Administración. Así, de las 32 asignaturas que componían el plan solo 28, entre optativas y obligatorias, fueron dictadas por docentes que pertenecen al departamento; la carga horaria de cada una fue de 6 horas, siendo la asistencia a la misma no obligatoria y el régimen de cursado cuatrimestral, dictándose en un solo cuatrimestre, primero o segundo, según fuese la exigencia de correlatividades. Las materias optativas son elegidas libremente por el estudiante según sea la orientación que haya elegido en cuanto a su formación profesional y en las postrimerías de su carrera.

A los fines de este trabajo, cada una de estas 28 asignaturas se ha tomado como unidad operativa. De esta forma, se ha analizado la información correspondiente al año 2009, en donde se utilizó como fuente secundaria de datos la *Memoria Anual* del departamento.

En este sentido, se pretende evaluar la eficiencia relativa de las 28 asignaturas o cursos efectuando una comparación objetiva de su desempeño mediante modelación matemática, a fin de detectar cuáles son los factores que hacen que unas sean más o menos eficientes que otras. El concepto de eficiencia es definido tomando como base la definición de Charnes, Cooper y Rhodes (1981) como una razón entre la suma ponderada de sus *outputs* (productos generados) y la suma ponderada de sus *inputs* (recursos), relativos a cada una de las unidades de análisis. Con base en esto, la eficiencia se considera como la capacidad que tiene cada asignatura de, a partir de sus recursos (profesores, auxiliares, personal de apoyo), producir su máximo «producto» relativo a la enseñanza (Bandeiras, 2000).

### 4. Metodología

DEA es una técnica no-paramétrica determinística que recurre a la programación matemática y que surge a raíz de la tesis doctoral de Rhodes (1978). Desde que en el año 1978 fue publicado en la revista *European Journal of Operational Research* por Charnes, Cooper y Rhodes el primer trabajo aplicando DEA, el desarrollo de esta metodología, tanto en el ámbito teórico como en el de aplicación empírica a problemas del mundo real, ha crecido considerablemente (Gómez, 2016).

Su objetivo es evaluar la eficiencia relativa de un conjunto de  $n$  *Decision Making Units* (DMU) o sistemas ( $S_j$ ) de producción de bienes o servicios homogéneos entre sí, en el sentido de que a partir de las mismas entradas produzcan el mismo tipo de resultados. Dichos sistemas transforman una serie de «m» entradas en una serie de «s» salidas. Si  $m$  y  $s$  son iguales a 1 —es decir, una única entrada y salida—, la eficiencia relativa de cada sistema  $j$  puede evaluarse como la simple relación entre la cantidad de su única salida y la cantidad de su única entrada, es decir:

$$\text{eficiencia } S_j = \frac{\text{salida}_j}{\text{Entrada}_j} \text{ para } j = 1, \dots, n \quad (1)$$

Cuando se quieren evaluar  $n$  sistemas con más de una entrada y más de una salida, la expresión de la eficiencia debería consignarse como el cociente entre la suma ponderada de las salidas y la suma ponderada de las entradas. En este caso hay que definir los pesos de cada salida y cada entrada definidos como  $u_r$  y  $v_i$ .

Estos pesos de cada salida y cada entrada pueden fijarse por criterios técnicos, en general subjetivos, y una vez se han fijado se los utiliza para evaluar la eficiencia relativa de todas las unidades o sistemas. No obstante, el método DEA proporciona otra forma de estimar estos pesos relativos, determinando para cada sistema  $j$  los pesos que resulten más apropiados, de tal forma que ubica al sistema  $j$  en la mejor posición posible en comparación con los otros sistemas evaluados. DEA proporciona una estimación individual de los valores  $u_r$  y  $v_i$  para cada unidad a partir de los datos disponibles, formulando un modelo de programación matemática cuyas variables de decisión son justamente los  $u_r$  y  $v_i$ . Esta forma de estimar los pesos relativos resulta completamente objetiva y sus valores pueden variar de una unidad a otra.

A continuación, en las subsecciones 4.1 y 4.2 se presentan las características de los modelos básicos DEA Charnes, Cooper y Rhodes (DEA-CCR) y DEA-BCC. Se debe tener presente que la clasificación de estos modelos se realiza en función de la orientación del modelo y la tipología de los rendimientos a escala (Coll y Blasco, 2006).

#### 4.1. Modelo básico de Charnes, Cooper y Rhodes

De acuerdo a la orientación del modelo, la eficiencia puede ser caracterizada con relación a dos orientaciones básicas, definiéndose los siguientes modelos:

- Modelo orientado al *input*: dado el nivel de *outputs*, busca la máxima reducción proporcional en el vector de *inputs* mientras permanece en la frontera de posibilidades de producción.
- Modelo orientado al *output*: dado el nivel de *inputs*, busca el máximo incremento proporcional de los *outputs* permaneciendo dentro de la frontera de posibilidades de producción.

Teniendo en cuenta esta clasificación, una unidad será considerada eficiente solo cuando no sea posible incrementar las cantidades de *output* manteniendo fijas las cantidades de *inputs* utilizadas, ni sea posible reducir las cantidades de *inputs* empleadas sin alterar las cantidades de *outputs* obtenidas.

En cuanto a la clasificación de los modelos de acuerdo a su rendimiento, se debe tener presente que los rendimientos de escala reflejan la respuesta del producto total cuando todos los factores se incrementan proporcionalmente. En este sentido, se pueden encontrar los siguientes tipos de rendimientos asociados a estos modelos:

- Modelo de rendimientos contantes de escala: se presenta cuando la cantidad utilizada de todos los factores y la cantidad obtenida de producto varían en la misma proporción.
- Modelo de rendimientos crecientes: sucede cuando al variar la cantidad utilizada de todos los factores en una determinada proporción, la cantidad obtenida del producto varía en una proporción mayor.
- Modelo de rendimientos de escala decrecientes: se presenta cuando al variar la cantidad utilizada de todos los factores en una proporción determinada, la cantidad obtenida de producto varía en una proporción menor.

En este orden de ideas, el modelo DEA-CCR proporciona medidas de eficiencia proporcional, con orientación *input* u *output*, de rendimientos a escala constantes.

El modelo DEA-CCR es un modelo de programación matemática no lineal que plantea una función objetivo que maximiza la eficiencia de una unidad o sistema genérico ( $S_j$ ) para el que se desea determinar los pesos  $u_r$  y  $v_i$  de los *inputs* y *outputs* considerados. Por lo tanto, el modelo resultante tiene la siguiente estructura de programación no lineal:

$$\text{Max } u, v \ h_0 = \frac{\sum_{r=1}^s u_r Y_{r0}}{\sum_{i=1}^m v_i X_{i0}} \quad (2)$$

$$\text{Sujeto a: } \sum_{r=1}^s \frac{u_r Y_{rj}}{\sum_{i=1}^m v_i X_{ij}} \leq 1 \quad j = 1, 2, \dots, n \quad u_r, v_i \geq 0$$

Donde  $x_{ij}$  ( $x_{ij} \geq 0$ ) representa las cantidades del input  $i$  ( $i = 1, 2, \dots, m$ ) consumidos por la  $j$ -ésima unidad e  $y_{rj}$  ( $y_{rj} \geq 0$ ) representa las cantidades observadas del output  $r$  ( $r = 1, 2, \dots, s$ ) producidos por la  $j$ -ésima unidad.

Para determinar la eficiencia de cada unidad funcional se deben resolver  $n$  modelos, uno para cada unidad o sistema. De esta forma, «si la solución óptima es  $h_0 = 1$ , esto indicará que la unidad que está siendo evaluada es eficiente en relación con las otras unidades. Si  $h_0 < 1$ , la unidad será ineficiente» (Coll y Blasco, 2006, p. 34).

Adicionalmente, cada modelo no lineal puede convertirse en un modelo lineal equivalente. Esto se logra fijando en uno al denominador de la función objetivo del modelo no lineal e incorporando esto como una nueva restricción del modelo, con lo cual el numerador medirá directamente la eficiencia.

Dado lo anterior, la estructura del modelo de programación lineal es:

$$\text{Max } Z = \sum_{r=1}^s u_r Y_{r0} \quad (3)$$

$$\text{Sujeto a: } \sum_{r=1}^s u_r Y_{rj} - \sum_{i=1}^m v_i X_{ij} \leq 0 \quad \text{y} \quad \sum_{i=1}^m v_i X_{i0} = 1 \quad j = 1, 2, \dots, n \quad u_r, v_i \geq 0$$

La solución de estos  $n$  modelos lineales provee el conjunto de valores de  $u_r$  y  $v_i$  que representan los pesos relativos de los *inputs* y *outputs* involucrados.

La solución a este problema de programación lineal (primal) se puede encontrar planteando su modelo dual (en la metodología DEA es llamado modelo en forma envolvente).

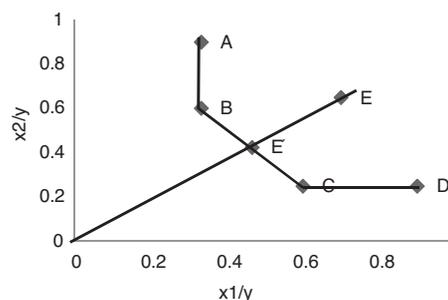


Figura 1. Ejemplo de frontera eficiente.

Fuente: elaboración propia.

#### 4.2. Modelo básico de Banker, Charnes y Cooper

Banker, Charnes y Cooper realizan una extensión del modelo DEA-CCR y lo llaman DEA-BCC. El planteamiento de este modelo básico es igual al modelo DEA-CCR; la diferencia se encuentra en que este modelo introduce el supuesto de rendimientos variables a escala.

El modelo DEA-BCC *output* orientado busca la maximización de los *outputs*, dado el nivel de *inputs*, teniendo en cuenta el supuesto de rendimientos variables a escala, como se observa a continuación:

$$\text{Min}_{u, v, k} \ h_0 = \frac{\sum_{i=1}^m v_i X_{i0} + k_0}{\sum_{r=1}^s u_r Y_{r0}} \quad (4)$$

$$\text{Sujeto a: } \frac{\sum_{i=1}^m v_i X_{ij} + k_0}{\sum_{r=1}^s u_r Y_{rj}} \geq 1 \quad j = 1, 2, \dots, n \quad u_r, v_i \geq 0$$

El modelo anterior está planteado de manera fraccional y también se puede expresar como un modelo lineal, como en el caso anterior en su forma envolvente, como se observa en la siguiente ecuación:

$$\text{Max}_{\phi, \lambda, s^+, s^-} \ z_0 = \phi + \varepsilon (Is^+ + Is^-) \quad (5)$$

$$\text{Sujeto a } \lambda Y = \phi Y_0 + s^+$$

$$\lambda Y = x_0 - s^-$$

$$\bar{1} \lambda = 1$$

Donde  $\phi$  denota la puntuación de eficiencia;  $\lambda$  es el vector ( $n \times 1$ ) de pesos o intensidades;  $Y$  es la matriz de *outputs* de orden  $s \times n$ ;  $y_0$  representa el vector *output* de la unidad que está siendo evaluada;  $X$  es una matriz de *inputs* de orden  $m \times n$ ;  $x_0$  representa el vector *inputs* de la unidad que está siendo evaluada;  $Is^+$  es el vector de holguras *output*, e  $Is^-$  es el vector de holguras *input*.

La resolución de este modelo dará una solución  $\phi^*$ ,  $s^{*+}$ ,  $s^{*-}$  de tal forma que  $\phi^* \geq 1$ . Por lo tanto, cuanto mayor sea  $\phi^*$  más ineficiente será la unidad evaluada. Por esto, una unidad será calificada como técnicamente eficiente si y solo si  $\phi^* = 1$  y todas las holguras son nulas, es decir,  $s^{*+} = 0$  y  $s^{*-} = 0$  (eficiencia en el sentido de Pareto Koopmans). En caso contrario, la unidad será ineficiente.

En general, la eficiencia técnica *output* de la unidad evaluada será igual a  $1/\phi^*$ . En este sentido, la eficiencia en el sentido de Pareto Koopmans indica que una unidad es eficiente si y solo si  $\phi^* = 1$  y todas las holguras son cero. Esta situación se puede explicar a través de un gráfico; de esta forma, en la figura 1 se consideran dos *inputs* y un *output*, donde las unidades A, B, C, D son eficientes técnicamente según la condición de eficiencia de Farrell, que indica que la puntuación de eficiencia tiene que ser  $\phi^* = 1$  (estar sobre la frontera). Por otra parte, la unidad E es ineficiente. Sin embargo, solo las unidades B y C son eficientes técnicamente según la condición de Pareto Koopmans, ya que tanto la unidad A como la D presentan

holguras *input*, la primera en el *input*  $x_2$  y la segunda en el *input*  $x_1$ , que indicarán en cuanto las unidades A y D deberían reducir el consumo de dichos *inputs*, permaneciendo aun así en la frontera. Finalmente, ninguna unidad presenta holgura *output* (Coll y Blasco, 2006).

Centrando la atención en las unidades ineficientes, si se comparan sus valores objetivos y observados es posible determinar la mejora (reducción *input* y/o incremento *output*) que debería experimentar cada una de ellas para convertirse en eficiente, así como también se puede distinguir qué parte de dicha mejora se debe a un movimiento radial (derivado de la puntuación de eficiencia obtenida) o un movimiento holgura (derivado del desplazamiento a través de la propia frontera). De esta forma, la mejora potencial es la suma del movimiento radial más el movimiento holgura.

Siguiendo con este razonamiento, «para toda unidad ineficiente puede obtenerse un punto de proyección sobre la frontera eficiente que represente a una unidad (real o virtual) eficiente» (Coll y Blasco, 2006, p. 48). Por ejemplo, en la figura 1 se desprende que para E el punto de proyección sobre la frontera eficiente que determinará la dirección de mejora será E'. Por lo tanto, de la comparación entre los valores observados para la unidad ineficiente y los valores objetivos fijados para E' se establecerá «la cuantía en términos absolutos o relativos de la reducción *input* y/o incremento *output* que E debería tratar de promover para convertirse en eficiente» (Coll y Blasco, 2006, p. 48).

En el presente caso de estudio, el modelo DEA empleado fue el BCC *output* orientado. La selección de este modelo se basó en el objetivo de maximizar el *output* y la opción de rendimientos variables, en donde la adición o disminución de un profesor y/o un auxiliar no se refleja proporcionalmente en el aumento del *output* (Bandeiras, 2000).

Para determinar la cantidad de *inputs* y *outputs* se utilizó la siguiente ecuación (Bandeiras, 2000).

$$n.^{\circ}\text{inputs} + n.^{\circ}\text{outputs} \leq (n.^{\circ}\text{DMU}/3) \quad (6)$$

De esta forma, los *inputs* y *outputs* considerados en un primer momento fueron:

- *Inputs*: cantidad de profesores, auxiliares de docencia, personal técnico-administrativo e infraestructura (biblioteca y laboratorios de computación).
- *Outputs*: cantidad de estudiantes inscritos, aprobados, ausentes y cantidad de horas aula por semana.

De los *inputs* y *outputs* mencionados solo fue posible conseguir información para cada una de las 28 asignaturas, correspondiente a: cantidad de profesores ( $x_1$ : *input* 1), cantidad de auxiliares de docencia ( $x_2$ : *input* 2), cantidad de estudiantes inscritos, aprobados y ausentes (a partir de esta última información se construyó la variable cantidad de estudiantes atendidos  $y_1$ : *output*). Respecto a los restantes, no se dispuso de datos completos para todas las asignaturas. Referente al software que se utilizó para correr el modelo propuesto, este fue DEA-solver.

## 5. Resultados

Dado lo anterior, las materias se agruparon en dos clúster, uno de «asignaturas curriculares (obligatorias)» y el otro de «asignaturas optativas», a fin de asegurar la suposición de homogeneidad de las DMU a comparar en cuanto a su eficiencia (Dyson et al., 2001).

De esta forma, para el clúster «asignaturas optativas» los resultados obtenidos se muestran en la tabla 1.

A partir de lo anterior, las materias G, E y D presentan eficiencia técnica pura *output* y por lo tanto son las que determinan la frontera eficiente, bajo el supuesto de rendimientos variables. El resto

**Tabla 1**  
Ranking de materias optativas

Unidades de decisión	Eficiencia ( $1/\varphi$ )
G	1
E	1
D	1
F	0,978
B	0,376
A	0,237
C	0,230
H	0,192
I	0,144

Fuente: elaboración propia.

de las materias son calificadas como ineficientes, ya que podrían aumentar el *output* y seguir utilizando la misma cantidad de recursos; por ejemplo, la materia B tiene una puntuación de eficiencia técnica (*output*) aproximadamente del 37%.

Complementando lo anterior, en la tabla 2 se presentan los valores observados, los valores objetivos (los valores proyectados sobre la frontera) y la mejora potencial (en porcentaje) que debería experimentar cada unidad de decisión ineficiente en sus *inputs* y *outputs* para situarse en la frontera y ser eficiente en el sentido de Pareto Koopmans.

De la tabla 2 se desprende que, para llegar a ser eficiente, B debería aumentar el *output* en un 165,72%. Traducido esto a la variable *output*, significa que, con la cantidad de docentes disponibles, la cantidad de estudiantes que debería estar atendiendo esta asignatura sería de 93, cuando realmente atiende a 35. Además, esta asignatura no presenta holguras en el *input*.

Al evaluar las materias ineficientes se observó que algunas no solo tienen que aumentar la cantidad de estudiantes atendidos, sino que también deben reducir la cantidad de docentes profesores, mientras que ninguna debería reducir la cantidad de docentes auxiliares.

En el sector educación esto podría ser interpretado de la siguiente manera: las asignaturas optativas ineficientes podrían atender a una mayor cantidad de estudiantes con sus recursos actuales e incluso algunas deberían reducir la cantidad de profesores. De esta forma, el hecho de que ahora no sean eficientes y quieran serlo en el futuro implicará hacer un esfuerzo para evitar la deserción en estas cátedras y aumentar la promoción y divulgación de las mismas para aumentar la cantidad de estudiantes atendidos.

Por otra parte, para el clúster de asignaturas obligatorias, los resultados obtenidos se muestran en la tabla 3.

En el caso de las materias obligatorias, solo I, G, B resultaron ser eficientes, el resto se consideran ineficientes (tabla 3). Por otra parte, la tabla 4 presenta los porcentajes de mejora que deberían realizar cada una de las materias ineficientes para llegar a serlo.

Por ejemplo, la asignatura C debería incrementar la cantidad de estudiantes atendidos en un 12,10%, mientras que la asignatura F debería no solo aumentar la cantidad de estudiantes atendidos sino también reducir la cantidad de docentes auxiliares. Esto último se repite para las materias K, M, N, L, O, R, S. Solo la materia H debería aumentar su *output* y al mismo tiempo reducir sus dos *inputs*, es decir, docentes profesores y auxiliares de la materia.

Estos resultados de mejora difieren de los mostrados para las materias optativas, donde en ningún caso había que reducir la cantidad de auxiliares.

En la tabla 4 se observa que muchas de las asignaturas deberían aumentar en un gran porcentaje la cantidad de estudiantes atendidos. Como en este caso estas materias no son elegidas libremente por los estudiantes sino que son obligatorias, estos valores podrían estar reflejando la deserción o la caída de la matrícula de estudiantes en esta carrera, o bien podrían servir para las personas que toman decisiones en relación con esta carrera para ver hasta

**Tabla 2**  
Proyección de mejora para las materias optativas ineficientes

Unidad de decisión	Inputs		Output	Unidad de decisión	Inputs		Output
A	x1	x2	y1	B	x1	x2	y1
Valores observados	4	2	33	Valores observados	1	2	35
Valores objetivos	2	2	139	Valores objetivos	1	2	93
Diferencia	-2	0	106	Diferencia	0	0	58
Proyección de mejora	-50%	0%	321,21%	Proyección de mejora	0%	0%	165,72%
C	x1	x2	y1	F	x1	x2	y1
Valores observados	3	2	32	Valores observados	1	2	91
Valores objetivos	2	2	139	Valores objetivos	1	2	93
Diferencia	-1	0	107	Diferencia	0	0	2
Proyección de mejora	-33,33%	0%	334,38%	Proyección de mejora	0%	0%	2,20%
H	x1	x2	y1	I	x1	x2	y1
Valores observados	2	3	32	Valores observados	2	3	24
Valores objetivos	1	3	166	Valores objetivos	1	3	166
Diferencia	-1	0	134	Diferencia	-1	0	142
Proyección de mejora	-50%	0%	418,75%	Proyección de mejora	-50%	0%	591,67%

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 3**  
Ranking de materias obligatorias

Unidades de Decisión	Eficiencia (1/φ)
I	1
G	1
B	1
Q	0,979
C	0,892
R	0,853
O	0,822
A	0,745
F	0,567
P	0,561
S	0,560
L	0,554
K	0,511
D	0,444
E	0,414
M	0,400
J	0,251
N	0,229
H	0,153

Fuente: elaboración propia.

qué cantidad de estudiantes podría llegar a atender una cátedra con la cantidad de docentes de que dispone.

## 6. Consideraciones finales

El método que se está proponiendo en este caso de estudio no pretende ser considerado como la única herramienta a ser tenida

en cuenta para la evaluación del desempeño y mejora de la eficiencia de las unidades consideradas. Sin embargo, la dificultad para establecer una función de producción a nivel educativo que combine *inputs* y *outputs* en una agregación con valor económico hace necesaria la utilización de métodos no paramétricos para evaluar la eficiencia en este sector. Entre este tipo de métodos cuantitativos se encuentra el DEA. Los modelos DEA básicos propuestos no son los únicos, sino que existen modelos alternativos que no han sido considerados en esta etapa de investigación del caso de estudio.

El modelo DEA empleado fue el BCC *output* orientado. La selección del modelo se basó en el objetivo de maximizar el *output* y la opción de rendimientos variables, en que la adición o disminución de un profesor y/o un auxiliar no se refleja proporcionalmente en el aumento del *output*.

Los resultados obtenidos permitieron identificar cursos optativos ineficientes que, para llegar a ser eficientes, deberían aumentar la cantidad de estudiantes atendidos y reducir la cantidad de profesores, así como cursos obligatorios donde, además de aumentar la cantidad de estudiantes atendidos y reducir la cantidad de profesores, se debería reducir la cantidad de docentes auxiliares.

Los resultados obtenidos para el caso de las asignaturas optativas permiten inferir que los cursos ineficientes podrían atender a una mayor cantidad de estudiantes con sus recursos actuales e incluso algunas deberían reducir la cantidad de profesores. El hecho de que ahora no sean eficientes y quieran serlo en el futuro implicará hacer un esfuerzo para evitar la deserción en estas cátedras y aumentar la promoción y divulgación de las mismas, para así incrementar la cantidad de estudiantes atendidos.

**Tabla 4**  
Proyección de mejora para materias obligatorias ineficientes

Unidad de decisión	Inputs		Output	Unidad de decisión	Inputs		Output
A	x1	x2	y1	C	x1	x2	y1
Proyección de mejora	0,00%	0,00%	34,14%	Proyección de mejora	0,00%	0,00%	12,10%
D	x1	x2	y1	E	x1	x2	y1
Proyección de mejora	0,00%	0,00%	125,00%	Proyección de mejora	0,00%	0,00%	141,16%
F	x1	x2	y1	H	x1	x2	y1
Proyección de mejora	0,00%	-25,00%	76,36%	Proyección de mejora	-25,00%	-42,86%	550,88%
J	x1	x2	y1	K	x1	x2	y1
Proyección de mejora	0,00%	0,00%	297,67%	Proyección de mejora	0,00%	-43,75%	95,48%
M	x1	x2	y1	N	x1	x2	y1
Proyección de mejora	0,00%	-10,00%	149,62%	Proyección de mejora	0,00%	-20,00%	336,47%
L	x1	x2	y1	O	x1	x2	y1
Proyección de mejora	0,00%	-10,00%	80,28%	Proyección de mejora	0,00%	-50,00%	21,54%
P	x1	x2	y1	Q	x1	x2	y1
Proyección de mejora	0,00%	0,00%	78,15%	Proyección de mejora	0,00%	0,00%	2,13%
R	x1	x2	y1	S	x1	x2	y1
Proyección de mejora	0,00%	-10,00%	17,15%	Proyección de mejora	0,00%	-10,00%	78,30%

Fuente: elaboración propia.

En el caso de los cursos obligatorios, la ineficiencia presente en algunos cursos no solo estaría marcando la forma ineficiente en que se utilizan los recursos económicos del sector público, sino que estos valores podrían estar reflejando la deserción o la caída de la matrícula de estudiantes en esta carrera. Estas conclusiones obtenidas podrían servir para las personas que toman decisiones con relación a esta carrera para ver hasta qué cantidad de estudiantes podría llegar a atender una cátedra con la cantidad de docentes que dispone o cuál sería el nivel de gasto en exceso que le estaría generando esta ineficiencia.

Dentro de las limitaciones del estudio se puede considerar la dificultad en la obtención de la información para determinar los *inputs* y los *outputs* para la construcción del modelo, ya que solo se contó con la información disponible en la Memoria Anual del Departamento.

## 7. Preguntas de discusión

- ¿Qué otros modelos alternativos podrían considerarse para este caso de estudio?
- ¿Qué *inputs* y *outputs* hubiera considerado si el estudio de caso se realizara en una carrera de su universidad?
- ¿Para qué otros casos podría aplicarse esta metodología?
- ¿Cree que los resultados podrían estar reflejando la deserción o la caída de la matrícula de alumnos en esta carrera?

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Bibliografía

- Ahn, T., Charnes, A. y Cooper, W. (1988). Some statistical and DEA evaluations of relative efficiencies of public and private institutions of higher learning. *Socio-Economic Planning Sciences*, 22(6), 259–269.
- Alberca, P. y Parte, L. (2013). Evaluación de la eficiencia y la productividad en el sector hotelero español: un análisis regional. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 19(2), 102–111.
- Alberto, C. y Curchod, M. (2011). Ranking DEA. Una valoración en el sector público nacional. *Anales XXIV ENDIO-XXII EPIO*, 155–168.
- Bandeiras, D. (2000). Análise da eficiência relativa de departamentos acadêmicos o caso da UFRGS. Tese Maestria. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração [consultado 28 Nov 2010]. Disponible en: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/1845>
- Charnes, A., Cooper, W. y Rhodes, E. (1981). Evaluating program and managerial efficiency: An application of data envelopment analysis to program follow through. *Management Science*, 27(6), 668–697.
- Coll, V. y Blasco, O. (2006). Evaluación de la eficiencia mediante el análisis envolvente de datos [consultado 30 Mar 2015]. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros/2006c/197/>
- Coria, M.M. (2011). Eficiencia técnica de las universidades argentinas de gestión estatal. *Ensayos de Política Económica*, 5 [consultado 27 Feb 2017]. Disponible en: <http://bibliotecadigital.uca.edu.ar/repositorio/revistas/eficiencia-tecnica-universidades-argentinas.pdf>
- Dyson, R., Allen, R., Camanho, A. S., Podinovski, V., Sarrico, C. y Shale, E. A. (2001). Pitfalls and protocols in DEA. *European Journal of Operational Research*, 132, 245–259.
- Farrell, M. (1957). The measurement of productive efficiency. *Journal of the Royal Statistical Society*, 3(120), 253–290.
- Gómez, J. M. (2016). Análisis de la variación de la eficiencia en la producción de biocombustibles en América Latina. *Estudios Gerenciales*, 32, 120–126.
- Kao, C. y Hung, H. (2008). Efficiency analysis of university departments: An empirical study. *Omega*, 36, 653–664.
- Kuah, C. T. y Wong, H. Y. (2011). Efficiency assessment of universities through data envelopment analysis. *Procedia Computer Science*, 3, 449–506.
- Legaz, S. G. (1998). El análisis envolvente de datos como sistema de evaluación de la eficiencia técnica de las organizaciones del sector público: Aplicación en los equipos de atención primaria. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 27(97), 979–1004.
- Maçada, A. (2001). Impacto dos investimentos em tecnologia da informação nas variáveis estratégicas e na eficiência dos bancos brasileiros [tese doutorado em Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. Escola de Administração [consultado 28 Nov 2010]. Disponible en: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/1845>
- Marinho, A., Resende, M. y Façanha, L. (1997). Brazilian federal universities: Relative efficiency evaluation and data envelopment analysis. *Revista Brasileira de Economia*, 51(4), 489–508.
- Rhodes, E. (1978). *Data Envelopment Analysis and Approaches for Measuring the Efficiency of Decision Making Units with an Application to Program Follow-Through in U.S. Education [Ph.D. dissertation]*. School of Urban and Public Affairs, Carnegie-Mellon University.
- Rhodes, E. L. y Southwick, L. (1993). Variations in public and private university efficiency. *Public Policy Applications of Management Science*, 7, 145–170.
- Sarrico, C., Hogan, S., Dyson, R. y Athanassopoulos, A. (1997). Data envelopment analysis and university selection. *Journal of the Operational Research Society*, 48(12), 1163–1177.
- Sarrico, C. y Dyson, R. (2000). Using DEA for planning in UK universities – an institutional perspective. *Journal of the Operational Research Society*, 51, 589–800.
- Ventura Blanco, J. (1999). *Perspectivas Económicas de la Educación*. Barcelona: Universidad de Barcelona.

## Caso de estudio

## Autopartes del Caribe. Negociando estratégicamente

Luciana C. Manfredi<sup>a,\*</sup> y Édgar Alberto González Aragón<sup>b</sup><sup>a</sup> Profesora, Departamento de Mercadeo y Negocios Internacionales, Universidad Icesi, Cali, Colombia<sup>b</sup> Maestría en Administración, Universidad Icesi, Cali, Colombia

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

*Historia del artículo:*

Recibido el 27 de febrero de 2017

Aceptado el 16 de julio de 2017

On-line el 21 de septiembre de 2017

*Códigos JEL:*

M10, M14

*Palabras clave:*Negociación  
Planeación  
Estrategia  
Caso de estudio

## RESUMEN

El presente caso de estudio ilustra una situación de negociación entre una empresa manufacturera y su proveedor de maquinaria, originada en la imposibilidad de lograr el óptimo desempeño de una máquina indispensable para atender el incremento en la demanda ocasionado por la apertura de un nuevo mercado, lo cual genera altos sobrecostos para la empresa que se espera sean asumidos por el proveedor. Se detalla cómo se manejó esta negociación, la preparación previa que se llevó a cabo antes de que las partes se reunieran a negociar, el desarrollo de la negociación y el resultado final obtenido. Se incluye un evento posterior a la negociación, que amenaza con reabrir la discusión sobre puntos ya acordados y que pretende llevar al lector a cuestionar si se procedió bien en el manejo de dicha situación, abriendo la discusión tanto sobre la preparación previa como sobre el manejo de eventos posteriores que lleven a una nueva negociación después del cierre de la negociación inicial.

© 2017 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## Caribbean Autoparts. Strategically negotiating

## ABSTRACT

This case study illustrates a negotiation between a manufacturing company and its machinery supplier. The problem started because it was not possible to achieve the optimal performance of a machine that is critical to meet the increasing demand caused by the opening of a new market, which generates high overruns for the company that are expected to be assumed by the supplier. It details how this negotiation was handled, the previous preparation that was carried out before the parties met to negotiate, the negotiation development and the result obtained. It includes a post-negotiation event, which threatens to reopen the discussion on points already agreed, and which leads the reader to question whether the situation was well handled. The discussion on both pre-preparation and management of subsequent events leading to a new negotiation after the closing of the initial negotiation is open.

© 2017 Universidad ICESI. Published by Elsevier España, S.L.U. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

*JEL classification:*

M10, M14

*Keywords:*Negotiation  
Planning  
Strategy  
Case study

\* Autor para correspondencia. Calle 18 # 122-135, Universidad Icesi, Cali, Colombia.  
Correo electrónico: lmanfredi@icesi.edu.co (L.C. Manfredi).

## Autopeças Caribe. Negociar estrategicamente

### R E S U M O

Classificações JEL:  
M10, M14

Palavras-chave:  
Negociação  
Planejamento  
Estratégia  
Estudo de caso

Este estudo de caso ilustra uma situação de negociação entre uma empresa de fabricação e o seu fornecedor de máquinas. Originou-se na incapacidade de alcançar o ótimo desempenho de uma máquina indispensável para atender o aumento da demanda causado pela abertura de um novo mercado, que gera altos custos extras para a empresa que, se espera, deverão ser suportados pelo fornecedor. O estudo detalha como esta negociação foi tratada, a preparação prévia que teve lugar antes de as partes se reunirem para negociar o desenvolvimento da negociação e o resultado final. Se inclui um evento posterior à negociação, que ameaça reabrir o debate sobre pontos já acordados, e pretende levar o leitor a questionar se assim procedeu-se bem em lidar com a situação, abrindo o debate tanto sobre a preparação prévia e a gestão posterior dos acontecimentos que conduziram a uma nova negociação após o fechamento da negociação inicial.

© 2017 Universidad ICESI. Publicado por Elsevier España, S.L.U. Este é um artigo Open Access sob uma licença CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

## 1. Introducción

Mediante este caso de estudio se pretende ilustrar la importancia que tiene dentro de los procesos de negociación la preparación que se lleva a cabo antes de que las partes se reúnan a negociar. Con este propósito se realizó una revisión de la literatura sobre el tema de negociación, desde la perspectiva de varios autores, enfocándose en lo que se ha planteado con respecto a las etapas que debe tener el proceso de negociación, específicamente en la etapa de preparación o planeación de una negociación.

El caso que se ilustra refleja la interacción entre una empresa y uno de sus proveedores de confianza que le ha suministrado una máquina que no se puede poner a funcionar al llegar a la fábrica. Debido a esta situación, la empresa incurre en varios sobrecostos y no puede atender oportunamente una solicitud de su área comercial para entrar a un nuevo mercado.

El caso se basa en hechos reales sobre los cuales la empresa que experimentó esta situación ha solicitado que no se revele su identidad, por lo cual se han modificado algunos elementos que facilitarían que se identifique a dicha empresa. Para la construcción del caso de estudio se entrevistó al gerente de la planta que manejó la dificultad con el proveedor, obteniéndose información primaria sobre cómo se desarrolló la negociación en sus diferentes momentos.

El objetivo de este caso de estudio es ilustrar la importancia, dentro de una negociación, del proceso de preparación o planeación previa, a la que se denominará la etapa de pre negociación, con el propósito de fomentar la discusión sobre la necesidad de preparar y planificar la negociación y llevar a cabo una serie de etapas previas a la reunión de las partes.

El presente caso pretende identificar qué se hizo bien y qué se pudo hacer mejor dentro del proceso de negociación que se expone, de tal forma que al final del ejercicio se pueda concluir acerca de la importancia de prepararse para la negociación y dimensionar las consecuencias de no hacerlo. Para lograr dicho objetivo, se estructura el caso de la siguiente manera: para empezar se realiza una revisión de la literatura, que hace énfasis en el proceso de negociación y sus correspondientes etapas, focalizando en la etapa de planeación estratégica de la negociación. A continuación se caracteriza la empresa, el sector industrial y las personas que forman parte del equipo negociador. Luego se presenta el problema, toda la información suministrada por la persona que lideró el proceso de negociación; finalmente, se cierra con unas reflexiones y las preguntas de discusión.

## 2. Revisión de la literatura

En la presente sección se hace una revisión de la literatura sobre negociación, focalizando en la negociación como un proceso, el cual consta de tres etapas relevantes. No obstante, se realiza énfasis en la primera etapa de preparación, planeación o pre negociación, en la cual se busca planear todo el proceso de negociación que se va a llevar a cabo. Adicionalmente, se presentan las características de la planeación de una negociación integradora, por ser esta la que permitió a la empresa Autopartes del Caribe llegar a un resultado óptimo y un acuerdo satisfactorio.

### 2.1. El proceso de negociación

El proceso de negociación se origina cuando entre dos o más partes surge un conflicto de necesidades y deseos, donde las partes negocian por decisión propia, esperando un proceso de dar y recibir, prefiriendo negociar en vez de entrar en una lucha abierta y administrando tanto factores tangibles como intangibles (Lewicki, Saunders y Barry, 2012). Este proceso ha sido ampliamente estudiado por la teoría organizacional al tratarse de una actividad que en uno u otro momento se debe desarrollar al interior y al exterior de una organización y en el día a día de las personas que la componen.

De acuerdo con Lewicki et al. (2012), las negociaciones ocurren por varias razones: para acordar cómo compartir o dividir un recurso limitado, por ejemplo un terreno, una propiedad o tiempo; para crear algo nuevo que ninguna parte puede hacer por sí sola, o para resolver un problema o disputa entre las partes. Los autores diferencian entre concertación y negociación, correspondiendo la primera a situaciones competitivas donde al final una parte gana y la otra pierde, mientras que en la negociación se trata de situaciones donde en general ambas partes ganan, llegando a un acuerdo que satisface los intereses de ambas partes.

Por otro lado, Velilla (2006) identifica tres métodos para enfrentar los conflictos a través de una negociación y los llama integración, distribución y coerción. Específicamente, de acuerdo con el autor, el método integrador requiere que las partes compartan los objetivos y criterios esenciales de evaluación de las alternativas. La fortaleza del método integrador es que enfrenta el conflicto desde la perspectiva de *todos contra el problema*, buscando que se logre hacer *crecer la torta* para que a cada parte le corresponda una mayor porción, mientras que su principal limitante es que requiere un nivel aceptable de confianza entre las partes. Al decidirse por una estrategia integradora, se piensa en la negociación como una interacción con

potencial para que todas las partes involucradas puedan alcanzar sus objetivos, buscando formas de crear valor (Lewicki et al., 2012). Es decir, la estrategia integradora parte de un principio de utilización de criterios objetivos, al propiciar la creación de condiciones de ganancia mutua a partir de la generación de confianza con la contraparte y el intercambio activos de información entre las partes y de resolver los problemas en grupo (Lewicki et al., 2012).

Al hablar de una estrategia o método integrador se hace énfasis en la resolución de problemas, la cooperación y las ganancias mutuas. Por ello, las estrategias integradoras requieren que los participantes trabajen de manera conjunta para crear soluciones en las que todos ganen. Como indica Lewicki et al. (2012), los participantes se convierten en «solucionadores de problemas».

En general, la literatura sobre negociación suele abarcar aspectos de su tipificación, las etapas que se llevan a cabo, las características de los participantes, culminando en las técnicas que se pueden utilizar para lograr ventaja frente a la otra parte involucrada en la negociación.

Dentro de los estudios que se han llevado a cabo sobre negociación se puede identificar una coherencia acerca de la importancia que tiene la preparación o planeación, a la que se denominará etapa de pre negociación, en todo proceso de negociación. Mnookin (2010) identifica tres desafíos dentro de un proceso de negociación, los cuales serán de vital importancia al momento de planear la negociación. Estos son: evitar las trampas emocionales, analizar costos y beneficios versus todas las otras alternativas viables, y establecer todos los aspectos morales y éticos para decidir si se negocia con un enemigo. Por otro lado, Malhotra y Bazerman (2008) identifican tres componentes dentro de un proceso de negociación: las herramientas, tales como principios, estrategias y tácticas; el marco de trabajo, relacionado con cómo piensan las partes y las preconcepciones que manejan; y el manejo de las situaciones que pueden hacer fracasar la negociación. También poniendo el foco en la estrategia, Watkins (2006) señala cuatro imperativos estratégicos que se deben aplicar en toda negociación para llevarla a un final exitoso: adaptar la estrategia a la situación particular, aprender acerca de las contrapartes e influir en ellas, dar forma a la negociación y aprender de toda negociación. También, Agudelo (2015) identifica tres dimensiones dentro de una negociación que se deben articular y reforzar entre ellas para lograr el éxito en el proceso: la dimensión estratégica, relacionada con las estrategias para mejorar la oferta de valor y el manejo del poder al interior de los grupos involucrados; la dimensión creativa, donde se busca idear ofertas creativas para aumentar el valor de la negociación, y la dimensión táctica, relacionada con el actuar en la mesa de negociación.

## 2.2. Etapas de un proceso de negociación

Todo proceso de negociación comienza con la identificación de la existencia de un conflicto. De acuerdo con Lederach (1989), la estructura y el análisis del conflicto se deben focalizar en tres pilares fundamentales. Para comenzar, el problema, las raíces y causas profundas de dicho problema, las consecuencias del mismo, el detonante y la explosión. En segundo término, las personas que intervienen en ese problema, es decir, quiénes son los implicados, cuáles son sus intereses y necesidades, qué características de comportamiento han tenido en procesos previos. Por último, el proceso, que implica el desarrollo del mismo, las posibles consecuencias, tanto positivas como negativas, y su potencial tratamiento.

Una vez identificado el conflicto, es menester plantearse el objetivo hacia el cual va encaminado el proceso de negociación. Con el objetivo planteado se da inicio al proceso de negociación, el cual se divide en tres etapas: la pre negociación, que es la etapa de planeación previa a la negociación, en la cual se focalizará el presente caso; la negociación, que es el acto formal de negociación, y por último la post negociación, entendida como el momento post acuerdo, en el

cual cada una de las partes debe implementar lo acordado durante el proceso. En el presente caso, el foco estará puesto en la primera etapa, la de pre negociación, es decir, en la etapa con la que se da inicio el proceso, planeando los objetivos, la estrategia, y utilizando toda la información disponible para mejorar el curso de acción de la negociación. En esta etapa, además de definir cuáles serán los objetivos, intereses y prioridades, y planificar todo el proceso, se analizarán factores que serán relevantes durante todo el proceso, tales como el tiempo, la cultura, las posiciones y los intereses que pueden afectar la dinámica de la negociación (Ching, Ma y Manove, 1993).

A continuación se revisarán los planteamientos de diversos autores acerca de las etapas que debe incluir un proceso de negociación, ya que la preparación de dicho proceso es el tema sobre el cual se ha construido presente el caso de estudio.

De esta forma, Malhotra (2016) identifica tres momentos dentro de los procesos de negociación para lograr llegar a un final exitoso: enmarque, proceso y empatía. El enmarque tiene que ver con la manera como se le presentan a la contraparte los puntos en negociación. El proceso tiene que ver con conocer lo que la contraparte trata de lograr y establecer un camino que lleve desde la situación actual hasta la situación deseada. La empatía es la capacidad de entender las emociones de la contraparte, sus motivaciones y las expectativas que ha llevado a la mesa de negociación. Por otra parte, Mnookin (2010) identifica cinco etapas dentro de un proceso de negociación. Estas etapas son definidas como: identificación de los intereses, identificación de las alternativas, establecimiento de los costos, identificación de las alternativas que sean favorables para todas las partes y, finalmente, establecimiento de la probabilidad de que lo acordado realmente se implemente.

Por su parte, Zartman y Berman (1982) sostienen que los procesos de negociación pueden ser más eficaces si pasan por tres etapas: una fase de diagnóstico, a la que se llamará pre negociación, una fase de fórmula (negociación) y una fase de detalles o post negociación. De acuerdo con lo anterior, la fase de diagnóstico incluye una serie de eventos y conductas que tienen lugar antes de que comiencen realmente las negociaciones. En esta primera etapa, cada una de las partes evalúan el problema a resolver, establecen si puede resolverse de forma negociada y evalúan toda la información disponible para estructurar la estrategia.

La literatura presenta a la negociación como un proceso en el cual la planeación de la estrategia es imprescindible para lograr la resolución del problema y los resultados óptimos para las partes involucradas. En ese orden de ideas, Fisher y Ury (1981) presentan las virtudes de la resolución de problemas en *la que todos ganen* como un enfoque para las negociaciones. De esta forma, los autores logran mostrar la relevancia de la preparación o planeación cuando la estrategia de negociación se define como integradora. Definen a la negociación como un proceso de tres fases, cuya eficiencia depende de la manera en que los negociadores tratan algunos elementos que consideran esenciales: intereses, personas, alternativas, opciones, criterios, compromisos y comunicación.

Para empezar, es importante la identificación de los intereses incluidos y las razones en una negociación. Los intereses pueden ser difíciles de identificar, dado que es necesario el entendimiento de las causas profundas del problema a resolver. Luego, recalcan la importancia de tener en cuenta las personas con las que se va a negociar. En ese orden de ideas, Fisher y Ury (1981) indican la necesidad de diferenciar a las personas del problema. Los autores recomiendan tener en cuenta factores emocionales, motivaciones y comportamientos no solo de las personas con las que se va a llevar a cabo la negociación sino también del propio equipo de trabajo. Para continuar, se deben revisar las distintas alternativas de resolución, lo que será decisivo para el establecimiento de los objetivos de la negociación. Una vez definido el objetivo y las alternativas de solución, sugieren focalizar en la generación de opciones. Es decir,

todas las soluciones posibles para el problema, teniendo en cuenta que se intentará satisfacer los intereses de ambas partes tanto como sea posible. Con respecto a los criterios, es importante destacar que siempre será necesario establecer criterios objetivos y reglas de juego claras para la negociación (Fisher y Ury, 1981). Los criterios objetivos pueden estar dados por el precio del mercado, por valores no materiales, por la legislación vigente o por otros acuerdos negociados e implementados.

Ahora bien, dado que la comunicación es el corazón de la negociación, es importante establecer ciertas normas de comportamiento y de comunicación, definir los canales de comunicación que van a utilizarse y comunicarse de forma asertiva para buscar la mejor forma de llegar a un acuerdo. Por último, como indican Fisher y Ury (1981), cualquier acuerdo negociado solo será duradero si las partes cumplen con los compromisos que acuerdan en la negociación.

En términos generales, toda la literatura revisada tiene una visión común acerca de la importancia de pensar en una negociación como un proceso que comienza en el momento de la identificación del conflicto a resolver, el planteamiento de los objetivos y la planeación de dicha negociación. Ahora bien, para que la negociación pueda llevarse a cabo a través de una estrategia de integración, donde ambas partes puedan ganar con el acuerdo, Lewicki et al. (2012) sostienen que es necesario identificar y definir el problema, luego llevar los intereses y necesidades a la mesa, generar soluciones alternas para el problema y, por último, evaluar las opciones y seleccionar entre ellas. Asimismo indican que un negociador que planifica se esforzará por comprender los problemas principales que deben resolverse en la futura negociación, por entender y definir los intereses principales implícitos en los problemas, por entender a la otra parte en la negociación, por planificar el proceso mediante el cual representará sus ideas a la otra parte y por definir los puntos del protocolo importantes en el proceso.

De la revisión realizada se puede observar la relevancia que le ha dado la literatura a identificar las diferentes etapas que se llevan a cabo en un proceso de negociación, y cómo dentro de estas etapas se incluye siempre una fase de preparación que se desarrolla de manera previa al inicio formal de la negociación. Esta identificación de las etapas tiene como objetivo primario poder planear cómo se enfrentará cada una de ellas, qué acciones se llevarán a cabo para garantizar un desarrollo y un cierre exitoso de la negociación.

Dentro de estas etapas, la etapa de preparación o pre negociación es aquella en la cual se reúne toda la información con la que se va a identificar el problema y las consecuencias relevantes (Ury, 2007), se intenta entender los intereses y las alternativas de resolución (Fisher y Ury, 1981; Lax y Sebenius, 2007), se soporta lo que se solicita, se analizan las características de la contraparte en cuanto a sus necesidades e intereses, su estilo de negociación (Altschul, 2003), se conforma el equipo negociador y se establece qué escenarios alternativos se pueden presentar en el desarrollo de la negociación. De hecho, si una vez iniciada la negociación se requiere mayor información de las condiciones que se están negociando, se puede volver nuevamente a la etapa de preparación o pre negociación (Dabholkar, Johnston y Cathey, 1994) para analizar nuevamente la información y, a la luz de los sucesos, poder replantear la estrategia.

Finalmente, a partir de un caso de estudio basado en hechos reales, se busca presentar toda la información disponible para que del análisis de la misma se deduzca la importancia de la preparación previa a una negociación. A partir de la presentación de un proceso complejo de negociación en equipo, en el cual también surgieron eventos que deberían haber sido considerados dentro de los posibles escenarios de la negociación, se busca exponer una alternativa de resolución, de tal forma que en un escenario similar se pueda definir cómo se procederá ante la contraparte para que no se afecte desfavorablemente el proceso de negociación de características integradoras, como se indicó anteriormente.

### 3. Caso de estudio

En el presente apartado se pretende introducir al lector en el proceso de negociación que se llevó a cabo entre la empresa Autopartes del Caribe y un proveedor de maquinaria. Para tal fin, se comienza a partir de una caracterización de la empresa donde surge el problema y la necesidad de negociar y la industria en la que esta opera. Seguidamente, se identifica y se plantea el problema y se establece una línea de acción estratégica a partir de la descripción de todo el proceso de preparación o planeación de la negociación que fue llevado a cabo por el Gerente de Planta, quien lideró el proceso junto con su equipo. Finalmente, se presentan algunos interrogantes y unas reflexiones finales para la discusión del caso.

#### 3.1. Caracterización de la empresa

Autopartes del Caribe<sup>1</sup> es una empresa dedicada a la producción de partes metálicas para ensamblaje de vehículos. La empresa, que pertenece a un grupo de inversionistas colombianos que tienen intereses en varios sectores de la economía y gran influencia política en la país, tiene unas amplias instalaciones ubicadas en la afueras de la ciudad de Barranquilla, Colombia. Como consecuencia del crecimiento de su proceso de producción, la empresa se vio en la necesidad de duplicar la capacidad de una de las líneas de producción con el fin de atender un requerimiento del área de ventas derivado de un mercado nuevo que se había logrado abrir en Chile.

El corazón del proceso de producción es una máquina importada de España cuya pieza principal, llamada técnicamente «herramental»<sup>2</sup>, es fabricada en Estados Unidos. Esta misma pieza de la máquina también es fabricada en Alemania, pero el proveedor español, por razones de costos, solo trabaja con la pieza fabricada en Estados Unidos. El responsable de atender las nuevas necesidades del área comercial es el Gerente de Planta de la empresa, quien fue el encargado de iniciar el proceso de compra de la máquina para tenerla funcionando en un plazo máximo de diez meses.

La empresa cuenta con una fortaleza técnica que en oportunidades anteriores, con el trabajo de sus ingenieros de planta, le ha permitido resolver inconvenientes con las máquinas que el propio fabricante no había podido solucionar, y se sienten muy orgullosos de ser creativos y recursivos.

Con el transcurso de los años, Autopartes del Caribe ha generado relaciones de negocios con una firma homóloga de Francia, gracias a lo cual ha tenido la oportunidad de recibir asesoría técnica de primer nivel. Esta asesoría fue utilizada tanto para el proceso de selección y compra de la máquina como para preparar la negociación que se llevó a cabo con el proveedor, dirigida a obtener una compensación por los problemas que se presentaron como consecuencia de no haber podido lograr el óptimo desempeño de la máquina.

#### 3.2. El problema

Carlos Álvarez (Gerente de Planta) estaba anonadado y molesto. Después de invertir diez meses negociando con uno de sus mejores proveedores para reemplazar una máquina importada que no se había podido poner en funcionamiento, y ad portas de lograr un acuerdo, pareciera que el proveedor tenía todas las intenciones de abrir nuevamente la discusión. Este tema había sido desgastante.

<sup>1</sup> El nombre de la empresa y algunas particularidades del caso han sido modificados para mantener la confidencialidad de la información.

<sup>2</sup> Se denomina herramental al conjunto de utensilios que acompañan a una máquina y que son necesarios para su correcto funcionamiento. Por ejemplo, en el caso de una sierra, se puede considerar un herramental a los diferentes discos para corte que incluye la máquina.

Carlos pensaba que iba a ser complicado comunicarle a su jefe que el acuerdo que ya le había presentado como cerrado iba a ponerse nuevamente sobre la mesa. Definitivamente esa no iba a ser una reunión agradable.

Todo comenzó en agosto de 2014, cuando llegó desde España a la fábrica de Autopartes de Caribe, ubicada en las afueras de Barranquilla, la máquina que se había ordenado ocho meses antes y con la cual la empresa tenía proyectado atender la demanda del mercado de Chile, recientemente abierto por el área comercial. Al recibir la máquina, los ingenieros de la planta la armaron pero no fue posible ponerla a funcionar. Ni los ingenieros de la planta, ni los técnicos especializados que el proveedor desplazó hacia Colombia, lograron que la máquina funcionara.

La máquina fabricada en España tenía incluido un herramental producido en Estados Unidos. En la fábrica ya existía otra máquina similar y se disponía de un herramental de origen alemán como repuesto en caso de que fallara el herramental principal. Inicialmente se envió el herramental a Estados Unidos, de donde el fabricante lo devolvió confirmando que le había efectuado pruebas y que estaba funcionando correctamente. El herramental se instaló de nuevo, pero la máquina continuó sin funcionar. Por iniciativa de Pedro Salgado, Ingeniero Jefe de la Planta, se le adaptó a la nueva máquina el herramental alemán que se tenía disponible y, para sorpresa de todos, la máquina funcionó, a pesar de que el proveedor inicialmente había argumentado que la falla había sido ocasionada por problemas de ensamble y de puesta en funcionamiento de la máquina en la planta, lo que había afectado el desempeño de la misma, no pudiendo alcanzar el óptimo desempeño. El herramental alemán costaba un 70% más que el herramental norteamericano.

En estas idas y vueltas ya habían transcurrido diez meses y la máquina no se había podido poner a funcionar con el herramental recibido. Luego de intercambiar infinidad de correos con el proveedor y de largas conferencias telefónicas sin llegar a ningún acuerdo, el equipo de ingenieros de la planta decidió realizar una reunión en Colombia para intentar lograr una solución al problema. Entonces, Carlos Álvarez armó un equipo de trabajo para manejar la negociación con el proveedor, en el cual participaron Pedro Salgado, Jacques Tallec (Asesor Técnico de la empresa, quien trabaja para una compañía francesa con fuertes vínculos comerciales con Autopartes del Caribe y a quienes se les pide apoyo en la solución del inconveniente), Germán Ríos (Gerente Financiero de la compañía) y Pablo Ortiz (Gerente de Compras).

Carlos había terminado su *Master in Business Administration* (MBA) en diciembre del año anterior y recordaba que en la materia de negociación habían discutido varios casos y que su profesora le insistía en que la preparación previa a la negociación era tan importante como la negociación misma, por lo cual programaron varias reuniones previas a la reunión con el proveedor, en las cuales el equipo de trabajo reunió toda la información disponible y, adicionalmente presentó todos los soportes de los valores en dinero que le iban a solicitar al proveedor que reconociera por los sobrecostos originados en la demora en el ensamble y puesta en funcionamiento óptimo de la máquina. El objetivo del equipo de trabajo era que el proveedor efectivamente reconociera los sobrecostos en los cuales había tenido que incurrir la empresa como consecuencia de no haber podido usar de forma eficiente la máquina.

Dentro de las actividades de preparación de la negociación, el equipo negociador de Autopartes del Caribe (conformado por el Jefe de Planta, el Gerente de Planta, el Gerente de Compras, el Gerente Financiero y el Asesor Técnico) cuantificó el monto de los perjuicios ocasionados por la demora en el óptimo funcionamiento de la máquina, y cada uno de los integrantes estimó la probabilidad de pago de los diferentes conceptos reclamados, para llegar cada uno a un valor esperado como compensación, que fueron la base sobre la cual se definió el objetivo de la negociación. Estos cálculos se muestran en la tabla 1.

**Tabla 1**  
Sobrecostos de Autopartes del Caribe

Concepto	Valor (miles de pesos colombianos)
Bodegaje materias primas	25.000
Turno adicional por menor eficiencia	3.500
Horas extras	1.500
Desperdicio adicional	140.000
Ventas perdidas	2.500.000
Fallas de la máquina	80.000
Total a reclamar	2.750.000

Fuente: elaboración propia.

Luego de plantearse los objetivos, evaluaron qué opciones tenían e identificaron cursos alternativos que podría tomar la negociación. Asimismo, definieron lo mínimo aceptable por Autopartes del Caribe y, por último, establecieron su mejor alternativa en caso de que no se lograra la negociación. En la tabla 2 se presenta el ejercicio que se hizo dentro del equipo negociador de valorar los conceptos reclamados al proveedor y el valor estimado a recibir como resarcimiento económico por parte del proveedor.

En toda planeación estratégica de una negociación debe definirse un valor objetivo, al que se llamará valor ancla, es decir, lo que se pretende lograr con la negociación; luego, un valor medio, que representa el promedio de los valores estimados, y un valor de resistencia (o monto mínimo esperado), que se refiere a la situación de mínima ganancia. Para la definición de los valores ancla, medio y mínimo de la negociación acordaron emplear una metodología donde cada uno estimó la probabilidad de que el proveedor reconociera los diferentes conceptos reclamados. A continuación, en la tabla 3 se presentan los valores ancla, medio y mínimo esperados que el equipo negociador estipuló como parte de la planeación de la negociación.

Como complemento a este análisis, el Gerente Financiero calculó el valor presente del impacto en el flujo de caja libre que tendría la compañía al no presentarse una situación similar para horizontes de uno, cinco y diez años. En la tabla 4 se puede observar el efecto en el flujo de caja libre de Autopartes del Caribe a uno, cinco y diez años, en el caso de que no se incurriera en sobrecostos similares a los ocasionados por la demora en el óptimo funcionamiento de la máquina. Este efecto en el flujo de caja libre se trajo a valor presente utilizando el costo promedio de capital (WACC) del 24% definido por la compañía. Esto se hizo a efectos de dimensionar el impacto económico de la contingencia y tenerlo en cuenta como insumo dentro del proceso de negociación. Se puede observar que el efecto positivo en el flujo de caja libre por no presentarse demoras en la puesta a punto de las máquinas es de entre \$810 y \$1.532 millones de pesos colombianos a valor presente.

El día de la negociación el ambiente estaba tenso. Una semana antes los abogados de Autopartes del Caribe le habían comunicado a Carlos Álvarez que el contrato que se tenía firmado con el proveedor obligaba a pagar la máquina, independientemente de que funcionara o no. En concepto de los abogados, si Autopartes de Caribe continuaba reteniendo el 40% que estaba pendiente por pagar de la máquina, podrían verse expuestos a una demanda que, teniendo en cuenta los términos de contrato, seguramente iban a perder.

El contrato suscrito por el gerente anterior estipulaba que una vez acordada la compra de la máquina, la forma de pago era la siguiente: se abonaba el 60% del valor total de la máquina por adelantado, y el 40% restante una vez la máquina estuviera en planta. Esto no indicaba si la máquina debía o no estar en funcionamiento. Por esta razón, y aun pareciendo poco lógico para el actual gerente de planta, de no abonarse el 40% que estaba pendiente de pago, Autopartes del Caribe podría ser demandada por su proveedor. El proveedor estaba cerrado en su posición de no reconocer los sobrecostos y exigir el pago del 40% pendiente (sin perjuicio de haber

**Tabla 2**  
Probabilidad estimada de reconocimiento de los conceptos reclamados

Concepto	Valor (miles de pesos colombianos)	Jefe de Planta	Gerente de Planta	Gerente Financiero	Gerente de Compras	Experto Técnico
Bodegaje materias primas	25.000	0,50	0,80	0,90	0,50	0,70
Turno adicional por menor eficiencia	3.500	0,50	0,80	0,70	0,30	0,60
Horas extras	1.500	0,80	0,50	0,60	0,80	0,60
Desperdicio adicional	140.000	0,70	0,50	0,60	0,50	0,80
Ventas perdidas	2.500.000	0,20	0,40	0,30	0,20	0,30
Fallas de la máquina	80.000	0,70	0,60	0,80	0,80	0,90
Valor estimado a recibir		669.450	1.141.550	923.850	648.750	954.500

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 3**  
Parámetros definidos para la negociación (miles de pesos colombianos)

	Valor ancla	Punto medio	Mínimo esperado
Criterio	Total a reclamar	Promedio de los valores estimados	Total reclamado sin incluir ventas perdidas
	2.750.000	867.620	250.000

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 4**  
Efecto en el flujo de caja si no hay retrasos en poner a funcionar óptimamente la máquina

Rubro (millones de pesos colombianos)	Año 1	Año 5	Año 10
Utilidad operacional	\$3.000	\$4.500	\$7.000
Depreciaciones y amortizaciones	\$340	\$1.500	\$3.400
Flujo EBITDA	\$3.340	\$6.000	\$10.400
(-) Inversión incremental en capital de trabajo	\$530	\$780	\$940
(-) Inversión incremental en activos fijos	\$430	\$920	\$1.300
(-) Impuesto de renta estimado	\$480	\$1.030	\$1.200
Flujo de caja libre operacional	\$1.900	\$3.270	\$6.960
Valor presente (WACC 24%)	-\$1.532	-\$1.115	-\$810

Fuente: elaboración propia.

entregado un producto defectuoso que en diez meses no se había podido poner en funcionamiento).

Para sorpresa de Carlos, Jacques Tallec, en lo más álgido de la discusión, pidió la palabra y de una manera firme pero respetuosa le recapituló al proveedor toda la relación comercial que habían tenido las dos empresas, y cómo Autopartes de Caribe se sentía defraudada por lo que estaba ocurriendo. Toda la mesa se quedó en silencio, pues fue tal la vehemencia del Sr. Tallec que Carlos pensó que estaba a punto de sufrir un infarto. Cuando finalizó su intervención, el Sr. Tallec le pidió al equipo negociador que se retiraran de la sala para poder analizar el desarrollo de la negociación hasta ese momento. Tan pronto abandonó la sala el Sr. Tallec, para asombro de todos, recuperó su equilibrio y serenidad, y se dispuso a intercambiar ideas con el equipo como si nada hubiera pasado. Una vez regresaron a la sala se sintió un ambiente diferente, y al cabo de un par de horas se logró llegar a un acuerdo que Carlos consideró satisfactorio para su compañía: el proveedor aceptó compensar la mitad de los sobrecostos que les presentó Autopartes del Caribe, aceptó cambiar el herramental norteamericano por uno alemán y dio un plazo adicional para el pago del 40% pendiente.

Ahora bien, es importante tener en cuenta que siempre que se adquiere un herramental es necesario ordenar otro herramental de repuesto que garantice la operación continua de la máquina. Posterior a la negociación, con la máquina ya funcionando, cuando se iba a ordenar el herramental de repuesto, Jacques Tallec llamó a Carlos Álvarez y le dijo que ya había salido la nueva versión del herramental, con una tecnología superior, y que le recomendaba solicitarle al proveedor que le enviara de repuesto uno con esa nueva tecnología. Como ese herramental era un 70% más costoso que el que se había contemplado inicialmente, se propuso al proveedor que

abonara a esa compra lo que iba a compensar por los sobrecostos originados por la demora en la puesta a punto de la máquina, y que Autopartes del Caribe completaba la diferencia para quedar con un herramental de última generación.

El proveedor después de dos meses argumentó que podían presentarse problemas fiscales con el gobierno español, debido a que la venta a Colombia iba a quedar registrada como una venta sin utilidad al aplicar el cruce propuesto. Esta respuesta del proveedor coincidió con las vacaciones en España, y cuando los funcionarios del proveedor regresaron de vacaciones enviaron un correo electrónico a Carlos Álvarez en el cual el fabricante planteaba que «dado que ustedes desean modificar las condiciones ya acordadas con nosotros, revisaremos integralmente todo el caso y les comunicaremos nuestra posición al respecto».

De camino a su casa, Carlos no podía parar de preguntarse si había sido un error hacerle esa propuesta al proveedor. Se preguntaba cómo iba a hacer para evitar que se reabriera una discusión que ya estaba cerrada y dónde había estado la falla que propició esta situación.

#### 4. Reflexiones finales

El trabajo de preparación previo al inicio de una negociación es fundamental para llegar a una negociación exitosa. Este trabajo previo, al que se denomina preparación, planeación o etapa pre negociación, comienza con la identificación del problema a resolver y comprende aspectos como la definición de los objetivos a alcanzar, la preparación de las diferentes etapas de la negociación, la identificación de las opciones existentes y las alternativas que se pueden generar dentro de la negociación y el establecimiento de los roles de cada uno de los integrantes del equipo negociador a lo largo del proceso.

Parte de dicha preparación implica soportar rigurosamente toda la información cuantitativa involucrada dentro de la negociación, dado que esto genera confianza entre las partes. No tener claridad al respecto e incurrir en engaños necesariamente deteriora la relación entre las partes y dificulta la puesta en marcha de los puntos acordados dentro de la negociación.

Adicionalmente, involucrar temas no contemplados inicialmente dentro de la agenda de negociación puede convertirse en una invitación a la contraparte para que intente renegociar puntos ya acordados, por lo cual es necesario analizar cuidadosamente la conveniencia entre incluir estos nuevos temas o bien cerrar la negociación sobre la cual ya se tienen acuerdos, y luego realizar una negociación aparte para llegar a un acuerdo sobre los nuevos puntos de la agenda.

A lo largo del caso se pueden observar varias inconsistencias por parte del accionar de Autopartes del Caribe y su proveedor. Para comenzar, el contrato firmado no especifica que la máquina debe estar en planta, instalada y en funcionamiento para culminar con el pago. Si este punto hubiera sido incluido en el contrato, Autopartes del Caribe no habría tenido que incurrir en sobrecostos por el no funcionamiento de una máquina nueva. Luego, la falta de

**Tabla 5**  
Mapa mental de la entrevista

Se compra máquina y no da rendimiento esperado	<p>Proyecto de US\$ 8 millones Ago. 2014 se debía tener lista máquina Primera vez que Colombia negocia con ese proveedor Socio extranjero presiona por este proveedor Máquina se compra a proveedor español Máquina se arma en Colombia Herramentales fabricados en USA</p> <p>Se le coloca a la máquina herramental alemán y Sí funciona Se reclama</p>	<p>Integra varios proveedores</p> <p>Con lo que se le da forma al producto El «corazón de la máquina»</p>	
¿Qué argumenta el proveedor?	<p>Problema de ensamble Problema de puesta a punto Fabricante del herramental dice «está perfecto»</p>	<p>Envían técnico y no logra mejora No acepta responsabilidad</p>	
Acciones	<p>Acondicionan máquina con herramental de repuesto</p> <p>Se calcula lucro cesante (mayo 2015 \$2.750 millones de pesos colombianos)</p> <p>Reunión junio 2015</p>	<p>Con ingeniería local Menor eficiencia Almacenaje de materias primas que no puede procesarse</p> <p>Tercer turno por baja eficiencia de máquina Horas extras</p> <p>Mayor desperdicio</p> <p>Ventas perdidas a Chile</p> <p>Mayor mantenimiento de máquina</p> <p>Montar herramental alemán que vale 70% más Reintegrar lucro cesante</p>	<p>\$25 millones de pesos colombianos por bodega \$3,5 millones de pesos colombianos \$1,5 millones de pesos colombianos \$140 millones de pesos colombianos \$2.500 millones de pesos colombianos \$80 millones de pesos colombianos</p> <p>Punto máximo aspiracional</p>
Preparación de la negociación	<p>Confían en el proveedor (no presumen mala fe) Presionar con negocios futuros Asesoría técnica externa</p> <p>Integrar Gerente de Compras al equipo Integrar equipo de planta</p> <p>Elemento de presión es 40% pendiente de pago de la máquina (US\$ 4 millones) Arman caso</p> <p>Revelan condiciones de otro proveedor</p>	<p>Líder de la negociación Fuerte en sus solicitudes Da peso a continuidad de la relación</p> <p>Suministros Mantenimiento Ventas Producción</p> <p>Ancla Término medio Punto del cual no bajan</p>	
Preguntas del caso	<p>Lo que más ayudó antes de sentarse: documentarse con soportes no controvertibles. No blofear. Transparencia. Argumentos claros No volvería a incluir en la preparación: planificar un nuevo proyecto sobre algo que ya viene mal. Proveedor está lastimado. Proyecto que viene mal hay que cerrarlo Qué agregaría a la etapa de preparación: salirse de las tablas. No identifica. Tener en cuenta consecuencias de nuevo planteamiento que puede reabrir lo ya negociado. Fueron inocentes Aspectos diferentes en esta negociación por preparación: Se obtuvo resultado esperado. Les parece sorprendente. Se ponen un punto adelante en tecnología. La planeación anticipa el resultado Diferencias derivadas respecto al inicio: No querían repuestos. Ideal que les reintegraran el dinero. No les pagaron algunas cosas. Aprendieron que deben ser más estrictos con los términos de los contratos</p>		
Etapas siguientes	<p>Experto técnico sugiere solicitar herramental de mejor tecnología como herramental de repuesto Proponen compensar contra lo YA acordado Se demoran 2 meses analizando</p>	<p>Excedente lo pone la compañía No pueden hacer cruce los españoles por impuestos No pueden generar compra sin ganancia de por medio Dubitativos por monto del proyecto La negociación se está volviendo «al que menos pierda». Hay cansancio</p>	

Tabla 5 (continuación)

	Proyecto nuevo no va con ellos. Quiere cerrar cuentas	En el nuevo proyecto se observan costos que podrían compensar lo que el proveedor acordó reconocer
	Proveedor plantea devolverse en la negociación	Se genera desconfianza Hay sensación de desgaste
Resultado	Les reconocen 100% reparaciones locales Les compensan con repuestos la mitad de soporte técnico y asistencia y no cobran más ese concepto (para taxímetro) Aceptaron poner herramienta alemán Máquina funciona	Gana/gana 20 semanas en fabricación

Fuente: elaboración propia.

dinamismo del proveedor para resolver un problema de funcionamiento de una máquina entregada a un cliente. Adicionalmente, la falta de confianza entre ambas empresas; a pesar de tener una relación comercial de varios años, no se podían entender ni poner de acuerdo en la forma de resolver el problema. Por último, llegar a un acuerdo en el que ambas partes se muestran satisfechas y, a posteriori del mismo, intentar incluir un nuevo tema en la agenda y dejar un espacio para que la negociación se vuelva a abrir y que el acuerdo logrado se vuelva a poner en discusión. Con base en lo dicho anteriormente y sustentado en la revisión de la literatura, se puede concluir que para mejorar los resultados de los procesos de negociación es necesario siempre realizar la preparación o planeación de los mismos, con el objetivo de mejorar los resultados y anticipar los cambios o reacciones de la contraparte para tener lista una estrategia de respuesta.

Para la escritura del caso presentado, se utilizaron fuentes de información primarias y secundarias. Se realizó una entrevista en profundidad al Gerente de Planta de Autopartes del Caribe. Dicha entrevista semiestructurada se llevó a cabo durante el mes de junio del 2016 en las instalaciones de Autopartes del Caribe. La entrevista tuvo una duración de dos horas y media, y al Gerente de Planta se le formularon preguntas similares a las que se presentan para la discusión del caso y otras preguntas adicionales que fueron el insumo para la redacción del caso y la construcción del mapa mental resumido en la tabla 5.

## 5. Preguntas de discusión

Las preguntas de discusión pretenden analizar el caso críticamente y realizar aportes desde las propias apreciaciones y experiencias de los lectores. Preguntas similares a las que se presentan a continuación fueron las que se realizaron en la entrevista en profundidad al Gerente de Planta de Autopartes del Caribe y de cuyas respuestas se pudo elaborar el mapa mental presentado en el caso. Las preguntas no necesariamente pueden resolverse con la información del caso. Sin embargo, pretenden invitar al lector a pensar y analizar críticamente los procesos de preparación o planeación de las negociaciones y realizar críticas y aportes con el fin de mejorar dichos procesos.

- o De la preparación de la negociación a la que se denomina «pre negociación», ¿cuál considera que fue el aporte más valioso? ¿Cómo cree que se pueden mejorar procesos de negociación a partir de la planeación estratégica de los mismos?
- o ¿Qué volvería a hacer y qué no volvería a hacer en la etapa de preparación? ¿Por qué?

- o ¿Qué agregaría a la etapa de preparación de la negociación y por qué razón?
- o ¿Qué elementos de la planeación de la negociación le permiten pensar en una estrategia integradora?
- o Teniendo en cuenta que la estrategia de negociación implementada en el presente caso es una estrategia integradora, ¿en qué aspectos considera que varió esta negociación como consecuencia del proceso de preparación previa? ¿Puede compararlo con otras negociaciones de las que tenga conocimiento en las cuales ese proceso previo no se haya podido llevar a cabo por completo?
- o ¿Qué diferencias derivadas del proceso de preparación previa tuvo el resultado final de la negociación con respecto a las expectativas al inicio de la negociación?

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Bibliografía

- Agudelo, A. (2015). *Un Manual de Negociación*. Bogotá: Tandem Insourcing.
- Altschul, C. (2003). *Dinámica de la Negociación Estratégica* (2.ª ed). México D.F.: Ediciones Garnica.
- Ching, T., Ma, A. y Manove, A. (1993). Bargaining with deadlines and imperfect player control. *Econometrica*, 61(6), 1313–1339.
- Dabholkar, P., Johnston, W. y Cathey, A. (1994). The dynamics of long-term business-to-business exchange relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 130–145.
- Fisher, R. y Ury, W. (1981). *Getting To Yes. Negotiating an agreement without giving in*. New York, NY: Penguin Books.
- Lax, D. y Sebenius, J. (2007). *Negociación tridimensional. Herramientas poderosas para cambiar el juego en sus negociaciones más importantes*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Lederach, J. P. (1989). *Elementos para la resolución de conflictos. Cuadernos de No-violencia* (1) México D.F.: SERPAJ.
- Lewicki, R., Saunders, D. y Barry, B. (2012). *Fundamentos de Negociación* (5.ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Malhotra, D. (2016). *Negotiating the Impossible. How to Break Deadlocks and Resolve Ugly Conflicts (Without Money or Muscle)*. Oakland: Berrett-Koehler.
- Malhotra, D. B. y Bazerman, M. (2008). *Negotiation Genius How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond*. New York, NY: Bantam Dell.
- Mnookin, R. (2010). *Bargaining With The Devil, When to Negotiate, When to Fight*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Ury, W. (2007). *El Poder de un No Positivo. Cómo decir no y sin embargo llegar al sí*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Velilla, M. A. (2006). In M. A. Velilla (Ed.), *Negociación Nacional e Internacional*. Bogotá D.C.: Grupo Editorial Ibañez.
- Watkins, M. (2006). *Shaping the Game, The New Leader's Guide to Effective Negotiating*. Boston: Harvard Business School Press.
- Zartman, W. y Berman, M. (1982). *The Practical Negotiator*. New Haven: Yale University Press.



## AGRADECIMIENTO REVISORES

Estudios Gerenciales agradece la colaboración de los evaluadores de los artículos incluidos en la revista Vol. 33. N° 144 correspondiente al periodo Julio – Septiembre de 2017.

Alfredo Jiménez, Ph.D.  
Kedge Business School, Francia.

Berta Silva-Palavecino, Ph.D.  
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.

Carmen María Martínez Franco, Ph.D.  
Universidad Politécnica de Cartagena, España.

Cristina Hernandez-Quevedo, Ph.D.  
London School of Economics, Reino Unido.

Gabriela Citlalli López Torres, Ph.D.  
Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.

Georgina Paris, Ph.D.  
Universidad Autónoma de Barcelona, España.

Gonzalo Maldonado Guzmán, Ph.D.  
Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.

Joan Llonch, Ph.D.  
Universidad Autónoma de Barcelona, España.

Jose Jaime Baena Rojas, Ph.D.  
Universidad de Medellín, Colombia.

Lizbeth Salgado-Beltrán, Ph.D.  
Universidad de Sonora, México.

Lucas Joan Pujol Cols, Ph.D (c).  
Universidad Nacional de Mar de Plata, Argentina.

María del Carmen Ortega Navas, Ph.D.  
Universidad Nacional de Educación a Distancia, España.

Maria Florencia Peretti, Ph.D.  
Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.

Marta Pascual Sáez, Ph.D.  
Universidad de Cantabria, España.

Ramo Barrena Figueroa, Ph.D.  
Universidad Pública de Navarra, España.

Sara Aguilar-Barrientos, MSc.  
Universidad Eafit, Colombia.

Yenni Viviana Duque Orozco, MSc.  
Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.



# Información sobre *Estudios Gerenciales*

## Política editorial

*Estudios Gerenciales* es la revista Iberoamericana de administración y economía enfocada principalmente en las áreas temáticas de gestión organizacional, emprendimiento, innovación, mercadeo, contabilidad, finanzas, administración pública, métodos cuantitativos, desarrollo económico, organización industrial, comercio internacional, política económica y economía regional. Su principal objetivo es la difusión de trabajos de investigación relacionados con las anteriores áreas temáticas que generen herramientas de estudio de la comunidad Iberoamericana y su actual contexto económico y administrativo.

La revista *Estudios Gerenciales*, a través de la publicación de artículos inéditos, relevantes, de alta calidad y arbitrados anónimamente (double-blind review), está dirigida a investigadores, estudiantes, académicos, profesionales interesados en conocer las más recientes investigaciones y análisis en administración y economía en la región Iberoamericana.

Se admiten artículos en español, inglés y portugués y, como política editorial, la revista busca un equilibrio de artículos de autores de diversos países iberoamericanos o de otras regiones; por lo tanto, un número de la revista podrá incluir como máximo un 20% de artículos de autoría de Investigadores-Doctores asociados a la Universidad Icesi. Sin embargo, para todos los casos, los artículos serán sometidos al mismo proceso de evaluación.

## Estructura de la revista

En *Estudios Gerenciales* se privilegia la publicación de la producción intelectual con origen en investigaciones científicas o tecnológicas y que susciten artículos de investigación, reflexión, revisión y casos de estudio, que sigan una rigurosa metodología investigativa y generen aportes significativos a los conocimientos en los campos citados, para la comunidad Iberoamericana.

La estructura de la revista *Estudios Gerenciales* comprende la publicación de artículos y un caso de estudio. El caso de estudio se define como un "documento que presenta los resultados de un estudio sobre una situación particular con el fin de dar a conocer las experiencias técnicas y metodológicas consideradas en un caso específico. Incluye una revisión sistemática comentada de la literatura sobre casos análogos." (Definición de Colciencias). El objetivo de incluir un caso de estudio es brindar herramientas de análisis sobre diversas situaciones del contexto iberoamericano las cuales generen discusión a partir de las preguntas que se deben plantear en cada caso.

## Copyright

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

## Periodicidad, tiraje y acceso electrónico

La periodicidad de la revista es trimestral; se imprimen 200 ejemplares los cuales se distribuyen entre las bibliotecas y centros de investigación en economía y finanzas en Iberoamérica y otros países. Adicionalmente, se puede acceder libremente a través de la página web de la revista *Estudios Gerenciales*:

- Web de la revista: [www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales)
- Web de la revista en Elsevier: [www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354](http://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354)

## Estudios Gerenciales es continuidad de Publicaciones ICESI.

### Guía para los autores de artículos

- Los autores deben garantizar que su artículo es inédito, es decir, que no ha sido publicado anteriormente (total o parcialmente) en otra revista (física o electrónica). No se acepta la postulación de artículos que ya han sido publicados en otro idioma, artículos similares publicados por los mismos autores, artículos con una contribución irrelevante, o artículos cuyos resultados se encuentren publicados. Documentos en working papers, sitios web personales o de instituciones, memorias de eventos (proceedings no publicados en otras revistas académicas), etc., son admitidos para postulación aunque deben hacer mención a los mismos.
- El equipo editorial hace uso del Software iThenticate para revisar la originalidad de las postulaciones recibidas.
- Los autores son responsables de obtener los permisos para reproducción de material con derechos de autor (imágenes, fotos, etc.). Los permisos serán anexados dentro de los documentos enviados para postulación.

### Proceso de revisión de los artículos

Los artículos postulados a la revista *Estudios Gerenciales* serán revisados inicialmente por el equipo editorial y, si se ajusta a los parámetros de publicación de artículos (estándares académicos y editoriales), se envía a dos pares evaluadores para una revisión "doblemente ciega", donde se tienen en cuenta aspectos como la originalidad, aporte al área de conocimiento, pertinencia del tema, claridad en las ideas, entre otros.

A partir de los comentarios y recomendaciones de los revisores, el equipo editorial decide si el artículo es aceptado, requiere de modificaciones (leves o grandes) o si es rechazado. El proceso de revisión inicial (entre el momento de postulación y la emisión del primer concepto) puede tomar un tiempo aproximado de 5 meses. Posteriormente, los autores de artículos que requieren cambios tendrán un tiempo máximo de 2 meses para realizar los ajustes necesarios (este tiempo lo indica el equipo editorial). Una vez los autores reenvían su artículo con los cambios solicitados y una carta de respuesta a los revisores, se somete a una segunda evaluación por parte de los pares, a partir de lo cual el equipo editorial toma una decisión final sobre la publicación del artículo (esta parte del proceso puede tomar 3 meses).

### Postulación de un artículo

Los autores interesados en postular un artículo a *Estudios Gerenciales* deben registrarse y luego ingresar en el Sistema de Gestión Editorial de la revista en EES (Elsevier Editorial System). Para esto se debe ingresar en el link <http://www.ees.elsevier.com/estger/> y seguir todas las instrucciones de la sección "Submit New Manuscript". La postulación de artículos se puede realizar ininterrumpidamente durante todo el año.

### Pautas generales para los artículos

Para poder postular un artículo en *Estudios Gerenciales* este debe contener:

1. Hoja de presentación del artículo. Primera página del documento, que debe separarse del resto del manuscrito. Incluye:
  - a) Título en español e inglés. Claro y preciso, no debe exceder 20 palabras. Debe tener coherencia y relación con el contenido del artículo. No debe contener abreviaciones.
  - b) Breve reseña de cada autor, indicando: último título académico alcanzado, vinculación institucional, cargo, dirección de correspondencia y correo electrónico de contacto. En el caso de varios autores, se debe seleccionar un solo autor para correspondencia.
  - c) Resumen analítico del artículo en español e inglés. El resumen no debe exceder 120 palabras y debe incluir: objetivo del trabajo, metodología y el resultado o recomendación más importante que surge del trabajo. No debe contener referencias.

- d) Palabras claves en español y en inglés (mínimo 3, máximo 5).
- e) Clasificación Colciencias<sup>1</sup> y JEL<sup>2</sup> para todos los artículos (máximo 3 códigos).
- f) Si es el caso, se debe anexar la información básica de las investigaciones que dan origen al artículo, fuentes de financiación y agradecimientos a los que se dé lugar.
2. Manuscrito anónimo. Además del título, resumen, palabras clave (lo anterior en español e inglés), los códigos JEL y la clasificación Colciencias, el manuscrito anónimo debe incluir:<sup>3</sup>
- Para los artículos de investigación científica y tecnológica se sugiere la siguiente estructura:
    - a) Introducción: debe dar cuenta de los antecedentes, el objetivo y la metodología de la investigación. Al final plantea el hilo conductor del artículo.
    - b) Marco teórico: comprende la revisión bibliográfica que justifica la investigación, donde se comentan resultados de estudios que validan la relevancia y necesidad del trabajo de investigación.
    - c) Metodología: presenta y justifica la metodología escogida, para luego pasar a desarrollarla y mostrar los resultados de la aplicación de la misma.
    - d) Resultados: presenta los principales resultados de la aplicación de la metodología empleada de manera comprensible y necesaria para evaluar la validez de la investigación.
    - e) Conclusiones: se resaltan los principales aspectos del artículo mas no representa un resumen del mismo. Se resaltan las recomendaciones, limitaciones del artículo y se plantean futuras líneas de investigación.
    - f) Referencias bibliográficas: se presentarán de acuerdo al estilo APA sexta edición (véase el final de esta sección)<sup>4</sup>.
    - g) Anexos.
  - Para los artículos de reflexión se sugiere la siguiente estructura:
    - a) Introducción: debe dar cuenta de los antecedentes, el objetivo y la metodología de la investigación. Al final plantea el hilo conductor del artículo.
    - b) Marco teórico: comprende la revisión bibliográfica que justifica la investigación, donde se comentan resultados de estudios que validan la relevancia y necesidad del trabajo de investigación.
    - c) Discusión: incluye la reflexión del autor sobre el tema principal planteado, en esta se puede incluir el desarrollo lógico sobre el tema, el punto de vista del autor, las repercusiones del tema o conclusiones.
    - d) Referencias bibliográficas: se presentarán de acuerdo al estilo APA sexta edición.
    - e) Anexos.
  - Para los artículos de revisión se sugiere la siguiente estructura:
    - a) Introducción: debe dar cuenta de los antecedentes, el objetivo y la metodología de la investigación. Al final plantea el hilo conductor del artículo.
    - b) Marco teórico: comprende la revisión bibliográfica que justifica la investigación, donde se comentan resultados de estudios que validan la relevancia y necesidad del trabajo de investigación.
    - c) Desarrollo teórico: incluye la revisión de aspectos destacables, hallazgos o tendencias que resultan de la investigación.
- d) Conclusiones: se resaltan los principales aspectos del artículo mas no representa un resumen del mismo. Se resaltan las recomendaciones, limitaciones del artículo y se plantean futuras líneas de investigación.
- e) Referencias bibliográficas: se presentarán de acuerdo al estilo APA sexta edición. Debe presentar una revisión bibliográfica de por lo menos 50 referencias.
- f) Anexos.
- La estructura de los casos de estudio (reporte de caso) puede variar dependiendo de la forma como se aborde el estudio de la situación particular. Se sugiere la siguiente estructura:
    - a) Introducción: debe dar cuenta de los antecedentes, el objetivo y la metodología de la investigación. Al final plantea el hilo conductor del artículo.
    - b) Marco teórico: comprende la revisión bibliográfica que justifica la investigación, donde se comentan resultados de estudios (otros casos) que validan la relevancia y necesidad del trabajo de investigación.
    - c) Caso de estudio: incluye una revisión sistemática comentada sobre una situación particular, donde se den a conocer las experiencias técnicas y metodológicas del caso bajo estudio.
    - d) Discusión o reflexión final: reflexión o comentarios que surgen de la revisión de la situación planteada en el caso de estudio.
    - e) Preguntas de discusión: debe incluir preguntas o ejercicios que se resuelvan a partir de la revisión y/o reflexión sobre del caso bajo estudio.
    - f) Referencias bibliográficas: se presentarán de acuerdo al estilo APA sexta edición.
    - g) Anexos.
3. Tablas y figuras. En el texto se deben mencionar todas las tablas y figuras antes de ser presentadas. Cada una de estas categorías llevará numeración (continua de acuerdo con su aparición en el texto), título y fuente. Las tablas y figuras se deben incluir en el lugar que corresponda en el cuerpo del texto y se deben enviar en un archivo a parte en su formato original (PowerPoint, Excel, etc.). Las tablas y figuras que sean copiadas y reproducidas de otras fuentes, deben agregar el número de página del que fueron tomados. Las tablas y figuras deben diseñarse en escala de grises o en blanco y negro. Las imágenes y fotos deben enviarse en alta definición.
4. Ecuaciones. Las ecuaciones se realizarán únicamente con un editor de ecuaciones. Todas las ecuaciones deben enumerarse en orden de aparición.
5. Notas de pie de página. Se mostrará solo información aclaratoria, cada nota irá en numeración consecutiva y sin figuras o tablas.
6. Citas textuales. Corresponde a material citado original de otra fuente. Una cita textual corta (con menos de 40 palabras) se incorpora en texto y se encierra entre comillas dobles. Las citas de más de 40 palabras se deben incluir en un bloque independiente, sin comillas y con un tamaño de fuente inferior. En todo caso siempre se debe agregar el autor, el año y la página específica del texto citado, e incluir la cita completa en la lista de referencias. Las citas deben ser fieles, es decir, no se deben hacer modificaciones en el texto, incluso si la ortografía es errónea. No deben ir en texto subrayado o en cursiva y en los casos en los que el autor desee hacer énfasis, puede agregar cursiva y luego incluir entre corchetes el texto “[cursivas añadidas]”. Solamente se debe agregar el número de página en los casos de citas textuales (incluidas figuras y tablas).
7. Consideraciones generales
- a) Extensión: no debe exceder de 30 páginas en total (incluye bibliografía, gráficos, tablas y anexos).
  - b) Formato de texto y páginas: el artículo se debe enviar en formato Word; se sugiere el uso de fuente Times New Roman, tamaño 12, tamaño de página carta, interlineado 1,5, márgenes simétricos de 3 cm.
  - c) Los artículos se deben redactar en tercera persona del singular (impersonal), contar con adecuada puntuación y redacción y carecer de errores ortográficos. El autor es responsable de hacer la revisión de estilo previamente a su postulación a la revista.

<sup>1</sup> Esta clasificación corresponde a la categorización del tipo de documento según su estructura y nivel de investigación realizada por Colciencias, entidad colombiana responsable de velar por la investigación y la ciencia en el país. Existen doce categorías de artículos para lo cual puede consultar: [http://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/es/clasificacion\\_colciencias.php](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/es/clasificacion_colciencias.php)

<sup>2</sup> Para seleccionar los códigos según la clasificación JEL, consultar: <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>

<sup>3</sup> Se recomienda a los lectores revisar la estructura de artículos previamente publicados en *Estudios Gerenciales* para conocer ejemplos de la estructura de un manuscrito científico: [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/issue/archive](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/issue/archive)

<sup>4</sup> Para mayor información, visite el sitio: <http://www.apastyle.org/> o [www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/es/estilo\\_apa.php](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/es/estilo_apa.php)

- d) En los artículos en español y portugués, en todas las cifras, se deben usar puntos como separador de miles y comas como separador de decimales. En los artículos en inglés, las comas se usan como separador de miles y los puntos como separador de decimales.

### Estilo APA para presentación de citas bibliográficas

Las referencias bibliográficas se incluirán en el cuerpo del texto de dos formas: como narrativa (se encierra entre paréntesis sólo el año de publicación, ejemplo: Apellido (año)); y como referencia (se encierra entre paréntesis el apellido del autor y el año, ejemplo: (Apellido, año)). En el caso de ser más de dos autores cite el apellido de todos la primera vez y luego sólo el primero seguido de "et al."

Se invita los autores a leer el resumen de las normas elementales de APA sexta edición en la página de la revista: [www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/es/estilo\\_apa.php](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/es/estilo_apa.php)

El listado de referencias se debe incluir al final en orden alfabético, para lo cual se debe tener en cuenta el siguiente estilo:

#### • Artículo de revista

Apellido, inicial(es) del nombre. (año). Título artículo. *Nombre de la revista, Volumen* (Número), rango de páginas.

Ejemplo:

Young, J. (1986). The impartial spectator and natural jurisprudence: an interpretation in Adam Smith's theory of the natural price. *History of Political Economy*, 18(3), 362-382.

#### • Libro

Apellido, inicial(es) del nombre (año). *Título* (# ed., vol.). Ciudad de publicación: Editorial. Ejemplo:

Prychitko, D. y Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3ra ed.). Boston, MA: Edgar Elgar Publishing.

#### • Capítulo en libro editado

Nombre del autor del capítulo. (año). Título del capítulo. En nombres de los editores del libro (Eds.), *Título del libro* (rango de páginas del capítulo en el libro). Ciudad de publicación: Editorial.

Ejemplo:

Becattini, G. (1992). El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico. En F. Pyke, G. Becattini, G. y W. Sengenberger, W. (Eds.), *Los distritos industriales y las pequeñas empresas* (pp. 61-79). Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

#### • Contribución no publicada para un simposio

Apellido, inicial(es) del nombre (año, mes). Título de ponencia o comunicado. En nombre organizadores (Organizador/Presidente), *nombre del simposio*. Descripción del Simposio, Ciudad, País.

Ejemplo:

Lichstein, K.L., Johnson, R.S., Womack, T.D., Dean, J.E. y Childers, C.K. (1990, junio). Relaxation therapy for polypharmacy use in elderly insomniacs and noninsomniacs. En T.L. Rosenthal (Presidente), *Reducing medication in geriatric populations*. Simposio efectuado en la reunión del First International Congress of Behavioral Medicine, Uppsala, Suecia.

#### • Internet

Apellido, inicial(es) del nombre (año). *Título*. Recuperado el día del mes del año, de: dirección electrónica.

Echevarría, J.J. (2004). *La tasa de cambio en Colombia: impacto y determinantes en un mercado globalizado*. Recuperado el 21 de junio de 2005, de: <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentacionesdiscursos/pdf/tasa.pdf>

### Responsabilidades éticas

**Responsabilidad.** Los autores de los artículos deben declarar que la investigación se ha llevado a cabo de una manera ética y responsable y siempre acorde con las leyes pertinentes.

**Claridad.** Los resultados del estudio deben explicarse de forma clara y honesta y los métodos de trabajo deben describirse de manera inequívoca para que sus resultados puedan ser confirmados por otros.

**Publicación redundante o duplicada.** *Estudios Gerenciales* no acepta material previamente publicado y no considerará para su publicación manuscritos que estén remitidos simultáneamente a otras revistas, ni publicaciones redundantes o duplicadas, esto es, artículos que se sobrepongan sustancialmente a otro ya publicado, impreso o en medios electrónicos. Los autores deben ser conscientes que no revelar que el material sometido a publicación ya ha sido total o parcialmente publicado constituye un grave quebranto de la ética científica.

**Autoría.** Los autores se comprometen a asumir la responsabilidad colectiva del trabajo presentado y publicado. En la declaración de autoría se reflejará con exactitud las contribuciones individuales al trabajo. En la lista de autores deben figurar únicamente aquellas personas que han contribuido intelectualmente al desarrollo del trabajo.

El autor de un artículo deberá haber participado de forma relevante en el diseño y desarrollo de éste como para asumir la responsabilidad de los contenidos y, asimismo, deberá estar de acuerdo con la versión definitiva del artículo. En general, para figurar como autor se deben cumplir los siguientes requisitos:

1. Haber participado en la concepción y diseño, en la adquisición de los datos y en el análisis e interpretación de los datos del trabajo que ha dado como resultado el artículo en cuestión.
2. Haber colaborado en la redacción del texto y en las posibles revisiones del mismo.
3. Haber aprobado la versión que finalmente va a ser publicada.

La revista *Estudios Gerenciales* declina cualquier responsabilidad sobre posibles conflictos derivados de la autoría de los trabajos que se publican en la Revista.

**Financiación.** Los autores deberán declarar tanto las fuentes de financiación como posibles conflictos de intereses. Existe conflicto de intereses cuando el autor tuvo/tiene relaciones económicas o personales que han podido sesgar o influir inadecuadamente sus actuaciones. El potencial conflicto de intereses existe con independencia de que los interesados consideren que dichas relaciones influyen o no en su criterio científico.

**Obtención de permisos.** Los autores son responsables de obtener los oportunos permisos para reproducir parcialmente material (texto, tablas o figuras) de otras publicaciones. Estos permisos deben solicitarse tanto al autor como a la editorial que ha publicado dicho material.

La revista pertenece al Committee on Publication Ethics (COPE) y se adhiere a sus principios y procedimientos ([www.publicationethics.org](http://www.publicationethics.org))

# Information about *Estudios Gerenciales*

## Editorial policy

*Estudios Gerenciales* is the Ibero-American journal of management and economics focused primarily on the thematic areas of organizational management, entrepreneurship, innovation, marketing, accountancy, finance, public administration, quantitative methods, economic development, industrial organization, international trade, economic policy and regional economy. Its main objective is the dissemination of research related to the above topic areas that generate tools for the study of Ibero-American community and its current economic and administrative context.

*Estudios Gerenciales*, through the publication of relevant highquality previously unpublished articles subject to a doubleblind peer review process, is generally aimed at researchers, students, academics, professionals interested in the most recent research and analyses in economics and management in Ibero-America.

Articles can be submitted in Spanish, English or Portuguese and, as editorial policy, the journal seeks a balance of articles by authors from different Ibero-American countries or other regions; therefore, an issue of the journal may include a maximum of 20% of articles authored by researchers-professors associated with Icesi University. However, in all cases, the articles will be subjected to the same evaluation process.

## Structure of the journal

In *Estudios Gerenciales* we privilege the publication of intellectual production originating in scientific and technological research that foster research articles, reflection, literature reviews and case studies that follow a rigorous research methodology and generate significant contributions to knowledge in the above fields in the Ibero-American community.

The structure of the journal *Estudios Gerenciales* includes the publication of articles and a case study. The case study is defined as a "document that presents the results of a study on a particular situation in order to publicize the technical and methodological experiences considered in a specific case. It includes a systematic review of literature on similar cases". The purpose of including a case study is to provide analysis tools on various situations from the Latin American context which generate discussions based on the questions to be asked in each case.

## Copyright

Articles are the sole responsibility of their authors, and will not compromise Icesi's University principles or policies nor those of the Editorial Board of the journal *Estudios Gerenciales*. Authors authorize and accept the transfer of all rights to the journal, both for its print and electronic publication. After an article is published, it may be reproduced without previous permission of the author or the journal but the author(s), year, title, volume, number and range of pages of the publication must be mentioned. In addition, *Estudios Gerenciales* must be mentioned as the source (please, refrain from using Revista Estudios Gerenciales).

## Periodicity, print run and electronic access

The journal has a quarterly periodicity. 200 copies are printed and distributed among libraries and research centers in economics and finance in Latin America and other countries. Additionally, it can be freely accessed through the journal's website *Estudios Gerenciales*:

- Journal's website: [http://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/)
- Journal's website at Elsevier: <http://z1.elsevier.es/es/revista/estudios-gerenciales-354>

**Estudios Gerenciales is a continuity of Publicaciones ICESI.**

## Guidelines for authors of articles

- Authors should ensure that their articles are unpublished, ie, that they have not been previously published (fully or partially) in another journal (printed or electronic). Application of articles that have already been published in another language, similar articles published by the same authors, articles with an irrelevant contribution or those whose results are already published are not accepted either. Documents in working papers, personal or institutional websites, memories of events (proceedings not published in other academic journals), etc. will be admitted for application, but must be mentioned.
- The editorial team uses iThenticate software to check the originality of the applications received.
- The authors are responsible for obtaining permission to reproduce copyrighted material (images, photos, etc.). Permits will be added to the documents sent for application.

## Article review process

Articles submitted to the journal *Estudios Gerenciales* will be initially reviewed by the editorial team and, if they fit the parameters of article publication (academic and editorial standards), they are sent to two peer reviewers for a "double-blind" review, which take into account aspects such as originality, contribution to the area of knowledge, relevance of the theme, and clarity of ideas, among others.

Based on the comments and recommendations made by the reviewers, the editorial team decides if the article is accepted, requires modifications (minor or major) or if it is rejected. The initial review process (between the time of application and the issuance of the first concept) can take an approximate time of 5 months. Subsequently, the authors of articles that require changes will have a maximum of two months to make the necessary adjustments (the extent of the period will be established by the editorial team). Once the authors return their articles with the requested changes and a response letter to the reviewers, articles are subjected to a second evaluation by peers, from which the editorial team makes a final decision on the publication of the article (this part of the process may take 3 months).

## Article applications

Authors interested in applying for the publication of an article in *Estudios Gerenciales* must register and then enter the journal's Editorial Management System at EES (Elsevier Editorial System). In order to do this, click on the link <http://www.ees.elsevier.com/estger/> and follow all the instructions in the "Submit New Manuscript" section. Applications for article publication can be continuously sent throughout the year.

## General guidelines for articles

In order to apply for the publication of an article in *Estudios Gerenciales*, it should contain:

1. Article submission sheet. First page of the document, to be separated from the rest of the manuscript. Includes:
  - a) Title in Spanish and English. Clear and precise, should not exceed 20 words. It must be consistent and must be related to the content of the article. It should not contain abbreviations.
  - b) Brief outline of each author, indicating: last academic degree reached, institutional affiliation, position, postal address and email contact. In case of co-authored articles, only one of the authors will be selected to receive correspondence.
  - c) Analytical summary of the article in Spanish and English. The abstract should not exceed 120 words and should include: work objective, meth-

odology and outcome or the most important recommendation arising from the work. It should not contain references.

- d) Keywords in Spanish and English (minimum 3, maximum 5).
- e) Colciencias classification<sup>1</sup> and JEL<sup>2</sup> for all the articles (maximum 3 codes).
- f) If applicable, basic research information giving rise to the article, sources of funding and relevant thanks must be attached.

2 Anonymous manuscript. Besides the title, abstract, keywords (all this in Spanish and English), JEL codes and Colciencias classification, anonymous manuscripts should include:<sup>3</sup>

- For articles of scientific and technological research, the following structure is suggested:

- a) Introduction: must account for the background, the purpose and research methodology. At the end, the guiding thread of the article must be expressed.
- b) Theoretical framework: includes a literature review that justifies research, where results of studies that validate the relevance and necessity of the research are discussed.
- c) Methodology: presents and justifies the chosen methodology, to then develop and display the results of its application.
- d) Results: presents the main results of the application of the methodology in an understandable and necessary way to assess the validity of the research.
- e) Conclusions: highlight the main aspects of the article but does not represent a summary of the same. Recommendations and limitations of the article are highlighted and future research areas are raised.
- f) Bibliographic references: must be presented according to the APA sixth edition style (see the end of this section)<sup>4</sup>.
- g) Annexes.

- For reflection articles the following structure is suggested:

- a) Introduction: must account for the background, the purpose and research methodology. At the end, the guiding thread of the article must be expressed.
- b) Theoretical framework: includes a literature review that justifies research, where results of studies that validate the relevance and necessity of the research are discussed.
- c) Discussion: includes the author's reflection on the main raised subject. Here, the logical development on the subject, the author's point of view, the impact of the subject or the conclusions can be included.
- d) Bibliographic references: must be presented according to the APA sixth edition style.
- e) Annexes.

- For literature reviews articles the following structure is suggested:

- a) Introduction: must account for the background, the purpose and research methodology. At the end, the guiding thread of the article must be expressed.
- b) Theoretical framework: includes a literature review that justifies research, where results of studies that validate the relevance and necessity of the research are discussed.
- c) Theoretical development: includes a review of major aspects, findings or trends that result from the research.

- d) Conclusions: highlight the main aspects of the article but does not represent a summary of the same. Recommendations and limitations of the article are highlighted and future research areas are raised.
- e) Bibliographic references: must be presented according to the APA sixth edition style. A literature review of at least 50 references must be included.
- f) Annexes.

- The structure of case studies (case report) may vary depending on how the study of the particular situation is addressed. The following structure is suggested:

- a) Introduction: must account for the background, the purpose and research methodology. At the end, the guiding thread of the article must be expressed.
- b) Theoretical framework: includes a literature review that justifies research, where the results of studies (other cases) that validate the relevance and necessity of the research are discussed.
- c) Case Study: includes a systematic review on a particular situation, where technical and methodological experiences of the case under study are made known.
- d) Discussion or final reflection: reflection or comments arising from the review of the situation presented in the case study.
- e) Discussion questions: should include questions or exercises to be resolved from the review and/or the reflection on the case under study.
- f) Bibliographic references: must be presented according to the APA sixth edition style.
- g) Annexes.

3. Tables and figures. The text must mention all the tables and figures before being presented. Each of these categories will be numbered (continuous numbering according to their appearance in the text), will have a title and will mention a source. Tables and figures should be included in the relevant place inside the body and must be sent in a separate file in their original format (PowerPoint, Excel, etc.). Tables and figures that are copied and reproduced from other sources, should include the page number from which they were taken. Tables and figures should be designed in grayscale or in black and white. Images and photos should be sent in high definition.

4. Equations. Equations are to be made only with an equation editor. All equations must be listed in order of appearance.

5. Footnotes. They will only show explanatory information. Each note will be numbered consecutively without figures or tables.

6. Literal quotes. They correspond to original quoted material from another source. A short literal quote (less than 40 words) is to be incorporated into the text and to be written in double quotation marks. Quotes of more than 40 words should be included in a separate block, without quotation marks and with a smaller font size. In any case, the author, the year and the specific page of the quoted text, should always be added, and the full quote should be included in the reference list. Quotes must be exact, that is, changes should not be made in the text, even if the spelling is wrong. They should not be underlined or italicized. In cases where the author wishes to emphasize, he can add italics and brackets to the text "[added italics]." The page number should only be added in cases of literal quotes (including figures and tables).

7. General considerations

- a) Length: the article should not exceed 30 pages in total (including bibliography, graphs, tables and attachments).
- b) Text and page formatting: the article must be sent in Word format. Times New Roman font, size 12, letter page size, spacing 1.5, and symmetrical margins of 3 cm are suggested.
- c) Articles should be written in the third person singular (impersonal), have suitable punctuation and writing and lack of orthographic errors. The author is responsible for reviewing style prior to its application to the journal.

<sup>1</sup> This classification corresponds to the categorization of the type of documents according to their structure and level of research made by Colciencias, the Colombian entity responsible for overseeing research and science in the country. There are twelve categories of articles. Please visit: [http://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/es/clasificacion\\_colciencias.php](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/es/clasificacion_colciencias.php)

<sup>2</sup> To select the codes according to JEL classification, see: <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>

<sup>3</sup> Readers are encouraged to review the structure of articles previously published in *Estudios Gerenciales* to see examples of the structure of a scientific manuscript: [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/issue/archive](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/issue/archive)

<sup>4</sup> For more information, visit: <http://www.apastyle.org/> or [http://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/images/stories/estilo\\_apa\\_nuevo.pdf](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/images/stories/estilo_apa_nuevo.pdf)

- d) In articles written in Spanish and Portuguese, periods are used to separate thousands and commas to separate decimals. In articles in English, commas are used to separate thousands and periods to separate decimals.

### APA style for presenting bibliographic references

Bibliographic references will be included in the body text in two ways: as a narrative (only the year of publication, eg: family name (year) is enclosed in parentheses); and as a reference (the author's family name and the year are enclosed in parentheses, example: (family name, year)). In cases of articles co-authored by more than two authors, the name of all of them must be expressed the first time, and then only the first one followed by "et al."

Authors are invited to read the summary of the basic rules of APA sixth edition on the journal page:

[http://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/images/stories/estilo\\_apa\\_nuevo.pdf](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/images/stories/estilo_apa_nuevo.pdf)

The list of references should be included at the end in alphabetical order, for which the following style must be taken into consideration:

#### • Journal article

Family name, name's initial(s) (year). Article title *Name of the journal*, Volume (Number), range of pages.

Example:

Young, J. (1986). The impartial spectator and natural jurisprudence: an interpretation in Adam Smith's theory of the natural price. *History of Political Economy*, 18(3), 362-382.

#### • Book

Family name, name's initial(s) (year). Title (# Ed., Vol.). City of publication: publisher. Example:

Prychitko, D. and Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3rd ed.). Boston, MA: Edgar Elgar Publishing.

#### • Chapter in edited book

Name of the author of the chapter. (year). Chapter title: In names of the editors of the book (Eds.), *Title of the book* (range of pages of the chapter in the book). City of publication: publisher.

Example:

Becattini, G. (1992). The Marshallian industrial district as socio-economic concept. In F. Pyke, G. Becattini, G. and W. Sengenberger, W. (Eds.), *Industrial districts and small businesses* (pp. 61-79). Madrid: Ministry of Labour and Social Security.

#### • Unpublished contribution for a symposium

Family name, name's initial(s) (year, month). Paper or communiqué title. In organizers' name (Organizer/Chairman), *name of the symposium*. Symposium description, city, country.

Example:

Lichstein K.L., Johnson, R.S., Womack, T.D., Dean, J.E. and Childers, C.K. (1990, June). Relaxation therapy for polypharmacy use in elderly insomniacs and noninsomniacs. In T.L. Rosenthal (Chairman), *Reducing medication in geriatric populations*. Symposium held at the First International Congress Congress of Behavioral Medicine, Uppsala, Sweden.

#### • Internet

Family name, name's initial(s) (year). *Título*. Retrieved: day, month year from: website address.

Echevarria, J.J. (2004). *The exchange rate in Colombia: impact and determinants in a global market*. Retrieved on June 21, 2005, from: <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentacionesdiscursos/pdf/tasa.pdf>

### Ethical responsibilities

**Responsibility.** The authors of the articles must state that the research has been conducted in an ethical and responsible way and always in accordance with applicable laws.

**Clarity.** The results of the study should be clearly and honestly explained, and working methods should be described unambiguously so that their results can be confirmed by others.

**Redundant or duplicate publication.** *Estudios Gerenciales* does not accept previously published material and will not take into consideration for publication those manuscripts that are simultaneously submitted to other journals. Similarly, neither redundant nor duplicate publications, i.e., articles that substantially overlap another already published, whether in printed or electronic media, will be taken into consideration. Authors should be aware that not disclosing that the material submitted for publication has been totally or partially published constitutes a serious breach of scientific ethics.

**Authorship.** Authors agree to take collective responsibility for presented and published work. In the statement of authorship, it must be accurately reflected the individual contributions to the work. In the list of authors, should only appear those who have contributed intellectually to work development.

The author of an article must have participated in a relevant way in the design and development of that article and must take responsibility for the contents. Also, he/she must agree with the final version of the article. In general, to appear as an author, the following requirements must be met:

1. Having participated in the conception and design, in data acquisition, and data interpretation and analysis of the work that has resulted in the article.
2. Having collaborated in drafting the text and its possible revisions.
3. Having approved the version that will finally be published.

In no event shall *Estudios Gerenciales* Journal be liable for possible conflicts arising from the authorship of the works published in the Journal.

**Funding.** The authors must declare both funding sources and possible conflicts of interest. There is conflict of interests when the author had/has financial or personal relationships that may skew or influence their actions improperly. The potential conflict of interests exists regardless of whether interested parties consider that these relations influence their scientific judgment or not.

**Obtaining permission.** Authors are responsible for obtaining the appropriate permissions to partially reproduce material (text, tables or figures) from other publications. These authorizations must be obtained from both the author and the publisher that published such material.

The journal belongs to the Committee on Publication Ethics (COPE) and adheres to its principles and procedures ([www.publicationethics.org](http://www.publicationethics.org))

# Informações sobre *Estudios Gerenciales*

## Política editorial

*Estudios Gerenciales* é a revista Ibero-americana de economia e gestão focada principalmente nas áreas temáticas de gestão organizacional, empreendedorismo, inovação, comércio, marketing, contabilidade, finanças, administração pública, métodos quantitativos, desenvolvimento econômico, organização industrial, comércio internacional, política econômica e economia regional. O seu principal objetivo é a difusão de trabalhos de investigação relacionados com as anteriores áreas temáticas que criem ferramentas de estudo da comunidade Ibero-americana e do seu atual contexto econômico e administrativo.

*Estudios Gerenciales*, através da publicação de artigos originais, de alta qualidade, relevantes e arbitrados anonimamente (doubleblind review), tem como público-alvo investigadores, estudantes, acadêmicos, profissional interessados em conhecer as mais recentes investigações e análises em economia e gestão na região Ibero-americana.

Serão recebidos artigos em Inglês, Espanhol e Português e, como política editorial, a revista procura um equilíbrio de artigos de autores de diversos países ibero-americanos ou de outras regiões; como tal, um número da revista poderá incluir no máximo 20% de artigos da autoria de Investigadores-Docentes associados à Universidade Icesi. Porém, para todos os casos, os artigos serão submetidos ao mesmo processo de avaliação.

## Estrutura da revista

Em *Estudios Gerenciales* é privilegiada a publicação da produção intelectual baseada na pesquisa científica e tecnológica e que promova artigos de pesquisa, reflexão, revisões de literatura e estudos de caso que sigam uma metodologia investigativa rigorosa e gerem contribuições significativas para o conhecimento nos campos acima na comunidade ibero-americana.

A estrutura da revista *Estudios Gerenciales* inclui a publicação de artigos e um estudo de caso. O estudo de caso é definido como um “documento que apresenta os resultados de um estudo sobre uma situação particular, a fim de divulgar as experiências técnicas e metodológicas consideradas num caso específico. Inclui uma revisão sistemática da literatura sobre casos análogos”. O objetivo da inclusão de um estudo de caso é fornecer ferramentas de análise sobre várias situações do contexto latino-americano que gerem discussão a partir das perguntas propostas em cada caso.

## Direitos Autorais

Os autores dos artigos serão responsáveis dos mesmos e, assim, não comprometam os princípios ou políticas da Universidade Icesi nem do Conselho Editorial da revista *Estudios Gerenciales*. Os autores autorizam e aceitam a transferência de todos os direitos para a revista *Estudios Gerenciales* para a publicação impressa ou eletrônica. Após a publicação do artigo, pode ser reproduzido sem a permissão do autor ou da revista, se mencionar o(s) autor(es), o ano, o título, o volume e o número e o intervalo de páginas da publicação, e *Estudios Gerenciales* como fonte (se abster de utilizar Revista *Estudios Gerenciales*).

## Periodicidade, impressão e acesso eletrônico

A periodicidade da revista é trimestral. 200 cópias são impressas e distribuídas entre bibliotecas e centros de pesquisa em economia e finanças na América Latina e em outros países. Além disso, pode ser acessada livremente através do web site da revista *Estudios Gerenciales*:

- Web site da revista: [http://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/)
- Web site da revista em Elsevier: <http://zl.elsevier.es/es/revista/estudios-gerenciales-354>

## Estudios Gerenciales é uma continuidade de Publicaciones ICESI.

### Diretrizes para os autores de artigos

- Os autores devem garantir que o seu artigo é inédito, ou seja, que não foi publicado anteriormente (total ou parcialmente) em outra revista (física ou eletrônica). Não é aceita a solicitação de artigos que foram publicados em outro idioma, artigos semelhantes publicados pelos mesmos autores, artigos com uma contribuição irrelevante, ou aqueles cujos resultados foram já publicados. É admitida a solicitação de documentos de working papers, de web sites pessoais ou institucionais, de memórias de eventos (trabalhos não publicados em outras revistas acadêmicas), etc., mas devem ser mencionados.
- A equipa editorial utiliza o software iThenticate para verificar a originalidade dos pedidos recebidos.
- Os autores são responsáveis pela obtenção das autorizações para reproduzir material protegido por direitos autorais (imagens, fotos, etc.). As autorizações serão anexadas aos documentos enviados para a solicitação.

### Processo de revisão dos artigos

Os artigos submetidos à revista *Estudios Gerenciales* serão inicialmente analisados pela equipe editorial e, se respeitarem os parâmetros para a publicação dos artigos (padrões acadêmicos e editoriais), são enviados para uma revisão por pares com cegamento duplo, que levam em conta aspectos como a originalidade, a contribuição para a área de conhecimento, a significância do tema e a clareza de idéias, entre outros.

A partir das observações e recomendações dos avaliadores, a equipe editorial decide se o artigo será aceito, requer modificações (pequenas ou grandes) ou se é rejeitado. O processo de revisão inicial (entre o tempo da solicitação e a emissão do primeiro conceito) pode levar um tempo aproximado de 5 meses. Posteriormente, os autores dos artigos que requerem mudanças terão um máximo de dois meses para fazer os ajustes necessários (este prazo é indicado pela equipe editorial). Uma vez que os autores reenviam o seu artigo com as mudanças solicitadas e uma carta de resposta para os avaliadores, é submetido a uma segunda avaliação por pares, a partir da qual a equipe editorial faz uma decisão final sobre a publicação do artigo (esta parte do processo pode levar 3 meses).

### Solicitação de um artigo

Os autores interessados em solicitar um artigo para *Estudios Gerenciales* devem se registrar e, em seguida, entrar no Sistema de Gestão Editorial da revista em EES (Elsevier Sistema Editorial). Para isso, o link <http://www.ees.elsevier.com/estger/> deve ser acessado e seguir todas as instruções na seção “Submit New Manuscript”. A solicitação de artigos pode ser realizada de forma contínua ao longo do ano.

### Diretrizes gerais para artigos

Para solicitar um artigo em *Estudios Gerenciales* deve conter:

1. Folha de submissão do artigo. Primeira página do documento. Deve ser separada do resto do manuscrito. Inclui:
  - a) Título em espanhol e inglês. Claro e preciso, não deve exceder 20 palavras. Deve ser coerente e estar relacionado com o conteúdo do artigo. Não deve conter abreviaturas.
  - b) Breve resenha de cada autor, indicando: último título acadêmico atingido, afiliação institucional, cargo, endereço e e-mail. No caso de vários autores, deve-se selecionar um autor para a troca de correspondência.
  - c) Resumo analítico do artigo em espanhol e inglês. O resumo não deve exceder 120 palavras e deve incluir: objetivo do trabalho, metodologia e o

- resultado ou a recomendação mais importantes resultantes do trabalho. Não deve conter referências.
- d) Palavras-chave em espanhol e inglês (mínimo 3, máximo 5).
  - e) Classificação Colciencias<sup>1</sup> e JEL<sup>2</sup> para todos os artigos (máximo de 3 códigos).
  - f) Se for o caso, a informação básica das pesquisas que deram origem ao artigo, as fontes de financiamento e os agradecimentos pertinentes devem ser anexados.
2. Manuscrito anônimo. Além do título, do resumo, das palavras-chave (em espanhol e inglês), dos códigos JEL e da classificação Colciencias, o manuscrito anônimo deve incluir:<sup>3</sup>
    - Para os artigos de pesquisa científica e tecnológica sugere-se a seguinte estrutura:
      - a) Introdução: deve levar em conta os antecedentes, o objetivo e a metodologia da pesquisa. O final propõe o fio condutor do artigo.
      - b) Marco teórico: inclui a revisão da literatura que justifica a investigação, onde os resultados de estudos que validam a importância e necessidade da pesquisa são discutidos.
      - c) Metodologia: apresenta e justifica a metodologia escolhida para, em seguida, passar para desenvolver e mostrar os resultados da aplicação dos mesmos.
      - d) Resultados: apresenta os principais resultados da aplicação da metodologia de forma compreensível e necessária para avaliar a validade da pesquisa.
      - e) Conclusões: destacam os principais aspectos do artigo, mas não são um resumo. As recomendações e as limitações do artigo são destacadas e as futuras linhas de pesquisa são propostas.
      - f) Referências bibliográficas: devem ser apresentadas de acordo com o estilo da sexta edição da APA (ver o final desta seção)<sup>4</sup>.
      - g) Anexos.
    - Para os artigos de reflexão sugere-se a seguinte estrutura:
      - a) Introdução: deve levar em conta os antecedentes, o objetivo e a metodologia da pesquisa. O final propõe o fio condutor do artigo.
      - b) Marco teórico: inclui a revisão da literatura que justifica a investigação, onde os resultados de estudos que validam a importância e necessidade da pesquisa são discutidos.
      - c) Discussão: inclui a reflexão do autor sobre a principal tema levantado. Podem ser incluídos o desenvolvimento lógico sobre o assunto, o ponto de vista do autor, o impacto do tema ou as conclusões.
      - d) Referências bibliográficas: se apresentaram de acordo com o estilo da sexta edição da APA.
      - e) Anexos.
    - Para os artigos de revisão sugere-se a seguinte estrutura:
      - a) Introdução: deve levar em conta os antecedentes, o objetivo e a metodologia da pesquisa. O final propõe o fio condutor do artigo.
      - b) Marco teórico: inclui a revisão da literatura que justifica a investigação, onde os resultados de estudos que validam a importância e necessidade da pesquisa são discutidos.
      - c) Desenvolvimento teórico: inclui a revisão dos destaques, os resultados ou as tendências que resultam da pesquisa.
- d) Conclusões: destacam os principais aspectos do artigo, mas não são um resumo. As recomendações e as limitações do artigo são destacadas e as futuras linhas de pesquisa são propostas.
  - e) Referências bibliográficas: se apresentaram de acordo com o estilo da sexta edição da APA.
  - f) Uma revisão da literatura de pelo menos 50 referências deve ser apresentada.
  - g) Anexos.
- A estrutura dos casos de estudo (relato de caso) pode variar dependendo de como o estudo da situação em particular é abordado. Sugere-se a seguinte estrutura:
    - a) Introdução: deve levar em conta os antecedentes, o objetivo e a metodologia da pesquisa. O final propõe o fio condutor do artigo.
    - b) Marco teórico: inclui a revisão da literatura que justifica a investigação, onde os resultados de estudos (outros casos) que validam a importância e necessidade da pesquisa são discutidos.
    - c) Caso de estudo: inclui uma revisão sistemática sobre uma situação particular, onde se divulgam as experiências técnicas e metodológicas do caso objeto de estudo.
    - d) Discussão ou reflexão final: reflexo ou observações decorrentes da análise da situação levantada no caso de estudo.
    - e) Questões para discussão: deve incluir perguntas ou exercícios que sejam resolvidos a partir da revisão e/ou reflexão sobre o caso em estudo.
    - f) Referências bibliográficas: se apresentaram de acordo com o estilo da sexta edição da APA.
    - g) Anexos.
3. Tabelas e figuras. O texto deve mencionar todas as tabelas e figuras antes de ser apresentadas. Cada uma dessas categorias conterá uma numeração (contínua de acordo com a sua aparência no texto), título e fonte. As tabelas e figuras devem ser incluídas no lugar apropriado do corpo do texto e devem ser enviadas em arquivo separado em seu formato original (PowerPoint, Excel, etc.). As tabelas e figuras que sejam copiadas e reproduzidas a partir de outras fontes, devem adicionar o número da página a partir do qual foram levadas. As tabelas e figuras devem ser desenhadas em escala de cinza ou em branco e preto. As imagens e fotos devem ser enviadas em alta definição.
  4. Equação. As equações serão feitas exclusivamente com um editor de equações. Todas as equações devem ser listadas em ordem de aparecimento.
  5. Notas de rodapé. Irão mostrar apenas informação de esclarecimento, cada nota irá ser numerada consecutivamente, sem figuras ou tabelas.
  6. Citações textuais. Correspondem ao material citado que é original de uma outra fonte. Uma citação textual curta (menos de 40 palavras) é incorporada no texto e vem entre aspas duplas. As citações de mais de 40 palavras devem ser incluídas em um bloco separado, sem aspas e com um tamanho de fonte menor. Em qualquer caso, o autor, ano e página específica do texto citado devem ser incluídos sempre, e devem incluir a citação completa na lista de referências. As citações devem ser fiéis, isto é, não devem ser feitas mudanças no texto, mesmo se a ortografia está errada. Não devem ir em texto sublinhado ou itálico, e nos casos em que o autor deseje enfatizar, pode adicionar-se itálico e, em seguida, o texto entre colchetes “[itálico adicionado].” Só precisa-se adicionar o número da página no caso de citações textuais (incluindo figuras e tabelas).
  7. Considerações de caráter geral
    - a) Extensão: não deve exceder 30 páginas no total (inclui bibliografia, gráficos, tabelas e anexos).
    - b) A formatação do texto e das páginas: o artigo deve ser enviado em formato Word; fonte Times New Roman, tamanho 12, tamanho de página carta, espaçamento 1,5, margens simétricas de 3 cm.
    - c) Os artigos devem ser escritos em terceira pessoa do singular (impessoal), ter uma pontuação e uma redação adequadas e com ausência de erros ortográficos. O autor é responsável por revisar o estilo antes da sua solicitação à revista.

<sup>1</sup> Esta classificação corresponde à categorização do tipo de documento de acordo com sua estrutura e nível de pesquisa realizada por Colciencias, entidade colombiana responsável por supervisionar a investigação e a ciência no país. Há doze categorias de artigos. Ver: [http://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/es/clasificacion\\_colciencias.php](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/es/clasificacion_colciencias.php)

<sup>2</sup> Para seleccionar os códigos de acordo com a classificação JEL, ver: <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>

<sup>3</sup> Os leitores são incentivados a rever a estrutura dos artigos previamente publicados em *Estudios Gerenciales* para ver exemplos da estrutura de um manuscrito científico: [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/issue/archive](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/issue/archive)

<sup>4</sup> Para mais informações, visitar: <http://www.apastyle.org/> ou [http://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/images/stories/estilo\\_apa\\_nuevo.pdf](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/images/stories/estilo_apa_nuevo.pdf)

- d) Nos artigos em espanhol e português, devem ser utilizados pontos em todas as cifras como separadores de milhar e vírgula como separadores decimais. Em artigos em inglês, as vírgulas são usadas como separadores de milhar e os pontos como separadores decimais.

### O estilo APA para a apresentação de citações bibliográficas

As referências bibliográficas são incluídas no corpo do texto de duas maneiras: como uma narrativa (entre parênteses apenas o ano de publicação, por exemplo: sobrenome (ano)); e como uma referência (entre parênteses o sobrenome do autor e o ano, exemplo: (sobrenome, ano)). No caso de mais do que dois autores, citar o sobrenome de todos pela primeira vez e, em seguida, apenas o primeiro seguido por um “et al.”.

Os autores são convidados a ler o resumo das regras básicas da sexta edição da APA na página da revista:

[http://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales/images/stories/estilo\\_apa\\_nuevo.pdf](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/images/stories/estilo_apa_nuevo.pdf)

A lista de referências deve ser incluída no final, em ordem alfabética. O seguinte estilo deve ser considerado:

#### • Artigo de revista

Sobrenome, inicial(-ais) do nome (ano). Título do artigo. *Nome da revista*, Volume (Número), intervalo de páginas.

Exemplo:

Young, J. (1986). The impartial spectator and natural jurisprudence: an interpretation in Adam Smith's theory of the natural price. *History of Political Economy*, 18(3), 362-382.

#### • Livro

Sobrenome, inicial(-ais) do nome (ano). *Título* (# Ed., Vol.). Cidade de publicação: editorial Exemplo:

Prychitko, D. e Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3ª ed.). Boston, MA: Edgar Elgar Publishing.

#### • Capítulo em livro editado

Nome do autor do capítulo. (ano). Título do capítulo. Em nomes dos editores do livro (Eds.), *Título do livro* (intervalo de páginas do capítulo no livro). Cidade de publicação: editorial

Exemplo:

Becattini, G. (1992). O distrito industrial marshalliano como conceito sócio-econômico. Em F. Pyke, G. Becattini, G. e W. Sengenberger, W. (eds.), *Os distritos industriais e as pequenas empresas* (pp. 61-79). Madrid: Ministério do Trabalho e da Segurança Social.

#### • Contribuição inédita para um simpósio

Sobrenome, inicial(-ais) do nome (ano, mês). Título da palestra ou comunicado. Em nome organizadores (Organizador/presidente), *nome do simpósio*. Descrição do simpósio, cidade, país.

Exemplo:

Lichstein, K.L., Johnson, R.S., Womack, T.D., Dean, J.E. e Childers, C.K. (1990, junho). Relaxation therapy for polypharmacy use in elderly insomniacs and noninsomniacs. Em T.L. Rosenthal (Presidente), *Reducing medication in geriatric populations*. Simpósio realizado na reunião do First International Congress of Behavioral Medicine, Uppsala, Suécia.

#### • Internet

Sobrenome, inicial(-ais) do nome (ano). *Título*. Recuperado no dia do mês do ano, de: endereço eletrônico.

Echevarría, J.J. (2004). *A taxa de câmbio na Colômbia: impacto e determinantes num mercado global*. Recuperado em 21 de junho de 2005, de: <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentacionesdiscursos/pdf/tasa.pdf>

### Responsabilidades éticas

**Responsabilidade.** Os autores dos artigos devem declarar que a pesquisa foi conduzida de forma ética e responsável e sempre em conformidade com as leis aplicáveis.

**Clareza.** Os resultados do estudo devem ser explicados de forma clara e honesta e os métodos de trabalho devem ser descritos de forma inequívoca para que seus resultados possam ser confirmados por outros.

**Publicação redundante ou duplicada.** *Estudios Gerenciales* não aceita material já publicado e não serão considerados para ser publicados os manuscritos que sejam submetidos simultaneamente a outras revistas, nem publicações redundantes ou duplicadas, ou seja, artigos que se sobrepõem substancialmente a outros já publicados em meios impressos ou eletrônicos. Os autores devem estar cientes de que não informar que o material submetido para publicação tem sido total ou parcialmente publicado constitui uma grave violação da ética científica.

**Autoria.** Os autores se comprometem a assumir a responsabilidade coletiva do trabalho apresentado e publicado. Na declaração de autoria se refletirão com precisão as contribuições individuais para o trabalho. A lista de autores só deve incluir as pessoas que contribuíram intelectualmente para o desenvolvimento do trabalho.

O autor de um artigo deve ter participado de forma relevante na concepção e desenvolvimento do mesmo para assumir a responsabilidade pelo conteúdo e, também, deve concordar com a versão final do artigo. Em geral, para aparecer como autor, os seguintes requisitos devem ser cumpridos:

1. Ter participado na concepção e no desenho, na aquisição de dados e na análise e interpretação dos dados do trabalho que resultou no artigo.
2. Ter colaborado na elaboração do texto e nas possíveis revisões do mesmo.
3. Ter aprovada a versão que será finalmente publicada.

A revista *Estudios Gerenciales* recusa qualquer responsabilidade pelos eventuais conflitos decorrentes da autoria dos trabalhos publicados na revista.

**Financiamento.** Os autores devem declarar as fontes de financiamento e os possíveis conflitos de interesse. Há conflito de interesses quando o autor tinha tem relações financeiras ou pessoais que influenciem suas ações de forma inapropriada. O potencial conflito de interesse existe independentemente de que as partes interessadas considerem que estas relações influenciam ou não seu critério científico.

**Obtenção de licenças.** Os autores são responsáveis pela obtenção das licenças apropriadas para reproduzir parcialmente material (texto, tabelas ou figuras) de outras publicações. Essas licenças devem ser solicitadas tanto ao autor como ao editor de tal material.

A revista pertence ao Committee on Publication Ethics (COPE) e adere aos seus princípios e procedimentos ([www.publicationethics.org](http://www.publicationethics.org))

# LECTURAS DE ECONOMÍA

Departamento de Economía  
Universidad de Antioquia  
Calle 67, 53-108 Medellín 050010, Colombia  
Teléfono: (574) 219 88 35  
<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/lecturasdeeconomia>  
Dirección electrónica: [revistalecturas@udea.edu.co](mailto:revistalecturas@udea.edu.co)

## 87-julio-diciembre de 2017

Globalización y desigualdad: evidencia en América Latina

WERNER KRISTJANPOLLER  
ROCÍO CONTRERAS

Un análisis smithiano del crecimiento económico colombiano: avances metodológicos

CARLOS ORTIZ  
DIANA JIMÉNEZ

Efectos de los anuncios de política monetaria sobre la volatilidad de la tasa de cambio: un análisis para Colombia, 2008-2015

JUAN GALVIS  
CLAUDIO DE MORAES  
JUAN ANZOÁTEGUI

Economic conditions and birth spacing in Colombia: a semi-parametric approach

BLANCA ZULUAGA  
LUIS JARAMILLO  
LUIS GAMBOA

Health opportunities in Colombia

FELIPE RIVERA

Desigualdad de oportunidades en el sistema de educación pública en Bogotá, Colombia

ÁNGELA LÓPEZ  
ANDRÉS VIRGÜEZ  
CAROLINA SILVA  
JAIME SARMIENTO

Cobertura al riesgo ante la variabilidad hidrológica en una central hidráulica a filo de agua usando derivados climáticos

JOSÉ HERNÁNDEZ  
FERNANDO CARVAJAL-SERNA

## 86-enero-junio de 2017

A solution for multicollinearity in stochastic frontier production function models

ELKIN CASTAÑO  
SANTIAGO GALLÓN

Causalidad de Granger entre composición de las exportaciones, crecimiento económico y producción de energía eléctrica: evidencia empírica para Latinoamérica

JAVIER VERA  
WERNER KRISTJANPOLLER

Impacto de la distribución funcional del ingreso sobre el producto interno bruto de Colombia, 1970-2011

OSMAR LOAIZA  
ALEXANDER TOBÓN  
DAVID HINCAPIÉ

Herramientas de estabilización de los precios internos del azúcar en Colombia. ¿Funcionan?

JULIO ALONSO  
ANDRÉS ARCILA  
SEBASTIÁN MONTENEGRO

Sostenibilidad del consumo doméstico de materiales de construcción en Colombia, 1990-2013

JUAN RÍOS-OCAMPO  
YRIS OLAYA

Estimación de la demanda de agua para uso residencial urbano usando un modelo discreto-continuo y datos desagregados a nivel de hogar: el caso de la ciudad de Manizales, Colombia

DARÍO JIMÉNEZ  
SERGIO ORREGO  
FELIPE VÁSQUEZ  
ROBERTO PONCE

Diplomas y desajuste educativo en Cali a partir de avisos clasificados

JHON-JAMES MORA  
ANDRÉS CENDALES  
CAROLINA CAICEDO

Comparación de pronósticos para la dinámica del turismo en Medellín, Colombia

MARISOL VALENCIA  
JUAN VANEGAS  
JUAN CORREA  
JORGE RESTREPO

## 85-julio-diciembre de 2016

An empirical analysis of unspanned risk for the U.S. yield curve

KAROLL GOMEZ

Affine Term Structure Models: Forecasting the Yield Curve for Colombia

MATEO VELÁSQUEZ-GIRALDO  
DIEGO RESTREPO-TOBÓN

Identifying Interbank Loans, Rates, and Claims Networks from Transactional Data

CARLOS LEÓN  
JORGE CELY  
CARLOS CADENA

Is the interest rate more important than inventories? The case of agricultural commodities in the context of the financialization process

ESTEBAN THOMASZ  
JUAN MASSOT  
GONZALO RONDINONE

Effects of Stock Indices of Developed and Emerging Markets on Economic Activity in Colombia: a FAVAR Approach

STEPHANÍA MOSQUERA  
NATALIA RESTREPO  
JORGE URIBE

Socioeconomic Characterization and Equity Market Knowledge of the Citizens of Barranquilla, Colombia

GUILLÉN LEÓN  
SERGIO AFCHA

Crisis financieras y sustentabilidad socioeconómica subnacional

ANTONIO DAHER  
DANIEL MORENO

Determinantes del nivel de efectivo de las compañías colombianas

DAVID YEPES  
DIEGO RESTREPO-TOBÓN

*Lecturas de Economía*: revista clasificada por Colciencias como tipo A2, en el Índice Nacional de Publicaciones Seriadas Científicas y Tecnológicas Colombianas –Publindex–, 2009-2017.

# REVISTA INNOVAR JOURNAL

REVISTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

núm.  
**65**  
julio-septiembre



## SECCIONES:

### ESTRATEGIAS Y ORGANIZACIONES

Does Family Ownership Affect Innovation Activity? A Focus on the Biotechnological Industry

*Julio César Acosta-Prado, Mónica Longo-Somoza & María Belén Lozano*

Creando valor mediante la aplicación de modelos de capital intelectual

*Valentín Azofra Palenzuela, Magda Lizet Ochoa Hernández, Begoña Prieto Moreno & Alicia Santidrián Arroyo*

Estrategias de crecimiento implementadas por los grupos económicos del Ecuador (2007-2016)

*Giuseppe Angelo Vanoni Martínez & Carlos Alberto Rodríguez Romero*

### MARKETING

Resolveram meu problema, porém não compro mais! Por que os consumidores não desejam voltar a fazer negócios em lojas on line?

*Celso Ximenes de Almeida, Gabriel Aguiar Mendes, Josemeire Alves Gomes & Danielle Miranda de Oliveira Arruda Gomes*

Influencia de la religiosidad y la espiritualidad en el comportamiento ético del consumidor

*Carlos Javier Rodríguez-Rod & Encarnación Ramos-Hidalgo*

Neurociencia y publicidad. Un experimento sobre atención y emoción en publicidad televisiva

*Alejandro Tapia Frade & Elena Martín Guerra*

La mercadotecnia y los elementos que influyen en la competitividad de las mipymes comerciales en Guadalajara, México

*José Sánchez-Gutiérrez, Guillermo Vázquez-Ávila & Juan Mejía-Trejo*

### FACTOR HUMANO

Subjetividad y poder en la organización empresarial: un estudio de caso

*Adriana Valencia Espinosa*

¿Cuánto cuesta el personal según el tipo de aerolínea y su ubicación geográfica en Europa? Un análisis comparativo

*Matias Gineis Inbarren, María Victoria Sánchez-Rebull & Fernando Campa-Planas*

### ÉTICA EMPRESARIAL

Corporate Social Responsibility and Good Corporate Governance Practices in Spanish Ethical Mutual Funds: Analysis of Investee Companies

*Francisco José López-Arceiz & Ana José Bellostas*

volumen  
**27**  
2017

Categoría A1 en el Índice Bibliográfico Nacional de Colciencias

## SUSCRIPCIONES

**Y CANJE INTERNACIONAL:**  
Por favor comuníquese con la **Coordinación de INNOVAR:**

CORREO ELECTRÓNICO:  
revinnova\_bog@unal.edu.co

PÁGINA WEB:  
[www.innovar.unal.edu.co](http://www.innovar.unal.edu.co)

TELÉFONO (57) (1) 3165000, ext. 12367  
APARTADO AÉREO 055051



núm.  
**64**  
abril - junio



núm.  
**63**  
enero - marzo



núm.  
**62**  
octubre - diciembre

ISSN 2011-0324

# CS

Estudios sobre Latinoamérica y el Caribe  
con perspectiva global

No. 22

Mayo - Agosto, 2017

## Periodismo, medios y agenda

[www.icesi.edu.co/revista\\_cs](http://www.icesi.edu.co/revista_cs) | [cs@icesi.edu.co](mailto:cs@icesi.edu.co)

Facultad de Derecho y Ciencias Sociales  
Universidad Icesi



FACULTAD  
DE DERECHO  
Y CIENCIAS SOCIALES

### Artículos

[ *Omar Rincón* ]

Periodismo mutante y bastardo

[ *Ricardo Gómez* ]

Vulnerabilidad y prácticas de información: experiencias de migrantes latinos (indocumentados) en EE. UU

[ *Matías Davis López* ]

Artistas vs. Vándalos: construcciones binarias desde la prensa comercial

[ *Víctor Humberto Guzmán* ]

Democracia como significación. Los foros participativos regionales de consulta pública en Argentina

### Documentos

[ *Mariso Jordán, Olga Bebar, Sandra Buitrago y Johana Castillo* ]

Estrategias educomunicativas para fortalecer procesos de resocialización de un grupo de adolescentes infractores en Cali

### Reseñas

[ *Felipe Vanderbuck* ]

Estrategias educomunicativas para fortalecer procesos de resocialización de un grupo de adolescentes infractores en Cali

# GLOBAL MBA

## Dual-Degree MBA, Tulane University and Magíster en Administración, Universidad Icesi



The A.B. Freeman School of Business at Tulane University is consistently listed among the United States' best business schools by U.S. News & World Report, BusinessWeek, Forbes, and Financial Times.



#2 IN COLOMBIA & #14 IN LATIN AMERICA ACCORDING TO 2017 BANKING **América economía**

Classes every other weekend, Friday and Saturday, in Bogota or Cali.

50% of the courses are taught by international faculty.

International academic experiences in the United States, France and China.



- + Strategic and Innovative Thinking
- + Global Vision
- + Ethical Leadership



New Orleans, United States



Paris, France



Beijing, China

Icesi's MBA program is one of only two in Colombia accredited by AACSB and AMBA, international distinctions awarded to the best business schools in the world.



### Informative Meeting:

Cali: Thursday, september 21th - Universidad Icesi, Auditorio Varela - 6:30 p.m.

Bogota: Thursday, october 26th - Hotel CITÉ. Cra. 15 No. 88-10 - 6:00 p.m.

Contact: [infomaestriasfcae@icesi.edu.co](mailto:infomaestriasfcae@icesi.edu.co) • + (572) 555 2334, ext: 8247, 8221

[www.icesi.edu.co/mbaglobal](http://www.icesi.edu.co/mbaglobal)

# LLEGAMOS A OTRO NIVEL

## DOCTORADO EN ECONOMÍA DE LOS NEGOCIOS

SNIES: 105255

Ph.D. in Business Economics

La Universidad Icesi, presenta su Doctorado en Economía de los Negocios, para investigar los problemas de los negocios con un enfoque más científico, crear nuevos conocimientos, y contribuir a una práctica docente de la mayor calidad.



AOTRO  
NIVEL



ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL  
DE ALTA CALIDAD

### Formación internacional al más alto nivel ahora en Cali

La combinación entre las disciplinas del conocimiento en negocios y economía, es ya una tendencia en las mejores universidades del mundo: Harvard y la London School of Economics, tienen programas que mezclan la Economía y los negocios.

### Experiencia internacional de investigación

Para avanzar en el proyecto de tesis bajo la supervisión de un investigador internacional en una Universidad fuera de Colombia.

### Enfoque investigativo

- Ciclo de maestría en investigación con tres opciones:
  - Maestría en Ciencias Administrativas
  - Maestría en Finanzas Cuantitativas
  - Maestría en Economía
- Ciclo de formación doctoral.

### Cuerpo profesoral altamente calificado

34 docentes investigadores con Ph.D., formados en ciencias administrativas, económicas y financieras en Estados Unidos y Europa principalmente.

Más información:  
Universidad Icesi, Calle 18 No. 122 - 135  
Teléfono: (2) 555 2334, ext. 8391 - 8812  
E-mail: info-doctorados@icesi.edu.co

FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS  
Y ECONÓMICAS



[www.icesi.edu.co/doctorado/economia-negocios](http://www.icesi.edu.co/doctorado/economia-negocios)